

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سطيف -2- (الجزائر)



مقدمة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

لنيل شهادة

المستير _____

من طرف

الطالبة: ملاك سميرة

المرأة القائد بالإدارة في الجزائر

دراسة ميدانية بمختلف الإدارات التي تتواجد بها المرأة القائدة

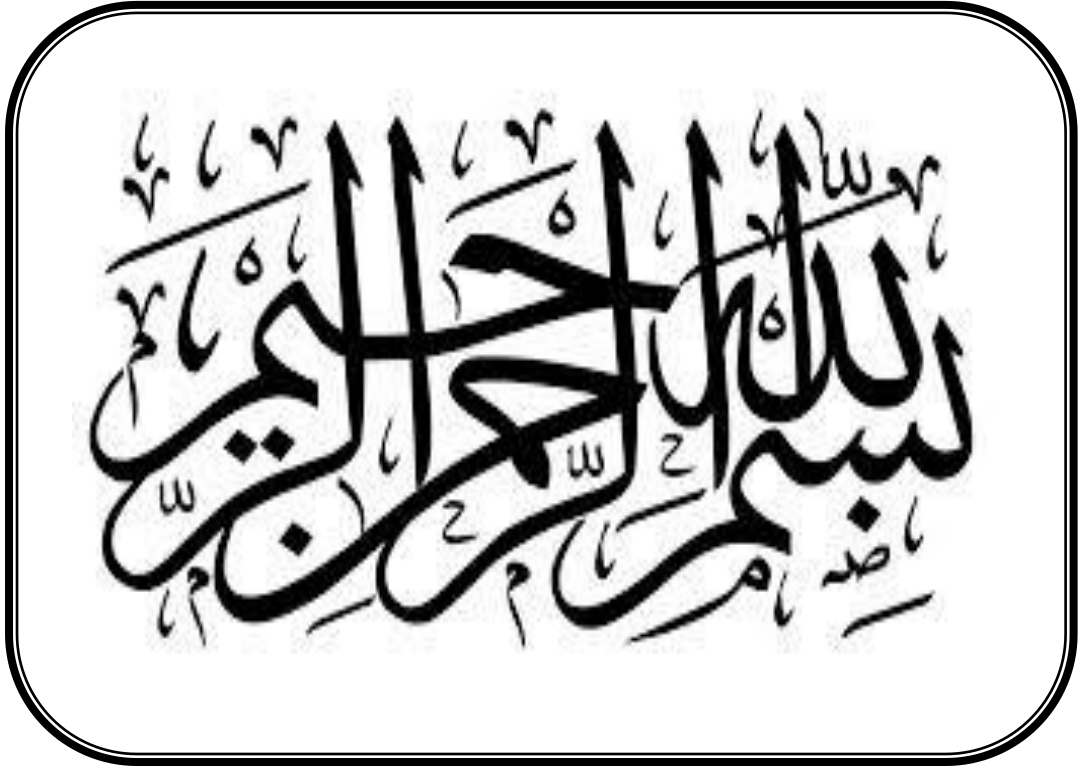
بولاية المسيلة

أمام اللجنة المتكونة من:

رئيسا	أستاذ محاضر أ بجامعة سطيف	د: أمقران عبد الرزاق
مشرفا	أستاذ محاضرا بجامعة سطيف	د: نوي الجمعي
عضوا	أستاذ محاضر أ بجامعة سطيف	د: حمادوش نوال
عضوا	أستاذ محاضر أ بجامعة المسيلة	د: جغـولي يوسف

السنة الجامعية:

2015-2014



شكر وتقدير شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا
الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من
بعيد على انجاز هذا العمل وفي تدليل ما واجهته من صعوبات، وأخص
بالذكر الأستاذ المشرف السيد الدكتور - نوي الجمعي - الذي لم يبخل
علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا
البحث .

كما أتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة في الكلية و خاصة أساتذة ماجستير
تنظيم وعمل دفعة -2012- والذين قدموا لنا تكويناً متميزاً.

ولا يفوتني أن أشكر الأستاذ الكريم
" جعيج عمر " على مساندته لي و ملاحظاته القيمة.

كما أتقدم بالشكر إلى المؤسسات التي ساعدتني خاصة الوظيف العمومي
بالولاية و إلى كل من لم اذكر اسمه و كان له الفضل في إتمام هذا
العمل العلمي المتواضع

الإهداء الإهداء

إلى الجزائر الحبيبة...

إلى من زرع في روحي حب العلم ، إلى روح أبي
العزيز رحمه الله.
إلى والدتي أطال اله في عمرها و البسها ثوب الصحة و العافية.
إلى من وقف بجانبني و تحمل الكثير من العناء و التعب زوجي
الكريم
إلى أمل الحياة و بهجتها أنبائي : لؤي ، معاذ ، منتهى.
إلى إخوتي و أخواتي و كل أفراد عائلتي الكريمة.
إلى كل أفراد عائلة زوجي الكريمة.

إلى كل من علّمني حرفا.

إلى كل صديقاتي .

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

سميرة

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
56	مهارات القائد	1
59	الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة	2
146	خطوات عملية صنع القرار	3
154	عناصر الاتصال	4
161	نموذج الاتصالات الإدارية والتنظيمية	5

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	واجبات الإدارة و خصائص المدير	1
51	النظريات القديمة في القيادة	2
58	الفرق بين القائد والمدير	3
87	الفرق بين المرأة و الرجل في القيادة	3
99	نسبة نشاط المرأة في بعض الأقطار العربية بما فيها الجزائر.	4
100	حجم التشغيل في القطاع الفلاحي من مجموع المشتغلين (نساء ورجالاً).	5
101	توزيع البطالة حسب النوع الاجتماعي (%)	6
102	المشاركة القيادية للمرأة في الأردن	7
103	المشاركة القيادية للمرأة في عمان	8
104	المشاركة القيادية للمرأة في سوريا	9
111	ترجع نسبة الأمية بالنسبة للإناث مقابل الذكور	10
112	النسبة المئوية للإناث بالتعليم الأساسي والثانوي.	11
114	تطور نسبة المدرسات في الأطوار التعليمية	12
115	تطور قوة العمل المشغلة حسب نوع الجنس.	13
123	المشاركة السياسية للمرأة في الجزائر.	14
173	توزيع مجتمع البحث حسب السن.	15

174	توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	16
174	توزيع مجتمع البحث حسب المنصب القيادي المشغول	17
176	توزيع مجتمع البحث حسب الاقدمية في المؤسسة الحالية و حسب عدد السنوات في العمل القيادي	18
178	توزيع مجتمع البحث حسب الإدارة التي تنتمي إليها القيادات.	19
179	جدول حول أهمية الاتصال في المؤسسة	20
180	جدول حول الاتصال الدوري بالعاملين من اجل الاطلاع على كل جديد في العمل	21
181	جدول حول الأسلوب المستخدم في الاتصال	22
182	جدول حول نوع الاتصال الصاعد	23
183	جدول حول كيفية التعامل مع شكاوي و طلبات العاملين	24
184	جدول حول أسباب عدم وصول المعلومات الخاصة بالعمل للعمال	25
185	جدول حول للسؤال: في اتصالك المباشر مع العمال هل تجددين سهولة في معالجة استفساراتهم وشكاويهم	26
186	جدول حول تأثير الجنس على الاتصال بين القادة و المرؤوسين	27
187	جدول حول اعتماد إدارة المرأة القائد على وسائل اتصال حديثة لتسهيل عملية الاتصال	28
188	جدول حول الأهداف التي تنتظر من عملية الاتصال	29
189	جدول حول رد فعل العمال أثناء تدخل المرأة القائد لإرشادهم و توجيههم حول سير العمل	30

190	جدول حول العلاقة بين المرأة القائد و العمال (رسمية- إنسانية)	31
191	جدول حول سبب عدم وصول المعلومات للعمل للعمال	32
192	جدول حول سهولة التعلم-نع النساء العاملات أكثر من الرجال العاملين في الإدارة	33
193	جدول حول السهولة في الاتصال مع الإدارة العليا:	34
194	جدول حول أهمية التحفيز في الإدارة	35
195	جدول حول الاعتماد على الحوافز في تسيير و إدارة سلوك العاملين لأهداف المنظمة	36
196	جدول حول :على أي أساس تقوم القيادات بعملية التحفيز	37
197	جدول حول المسائل التي تراعيها القائدات في تحفيز المرؤوسين	38
198	جدول حول نوع الحوافز التي تفضل القائدة استخدامها	39
199	جدول حول وجود صعوبات في اختيار الحافز الذي يليق بالمرؤوسين	40
200	جدول حول توجيه سلوك العمال:	41
201	جدول حول كيفية تقديم مكافأة مادية للعامل:	42
202	جدول حول إشراك العاملين في تصميم نظام الحوافز	43
203	جدول حول-توفر معلومات كافية لمعدلات الأداء التي على أساسها تمنح الحوافز	44
204	جدول حول تجاوب العاملين مع عملية التحفيز	45
205	جدول حول أسباب عدم ملاحظة نتائج عند تقديم المرأة القائد لحوافز	46

206	جدول حول أن كانت الحوافر مستمرة في المؤسسة	47
207	جدول حول الحوافر المعنوية التي تجدين صعوبة في استعمالها	48
208	جدول حول أسباب فشل نظام الحوافر المتعلقة بعلاقة القائد و مرؤوسيهها	49
209	جدول حول أهمية عملية اتخاذ القرار في الإدارة	50
210	جدول حول الطريقة التي تعتمد عليها المرأة القائد في بناء القرارات	51
211	جدول حول السؤال هل تجدين صعوبة في اتخاذ القرار معين في العمل	52
212	جدول حول هل هناك تحضير مسبق لقرارات بديلة	53
213	جدول حول إشراك الموظف في اتخاذ للقرارات ذات أهمية في المؤسسة	54
214	جدول حول وصول المعلومات الكافية والمناسبة لاتخاذ القرار	55
215	جدول حول إذا كنت المعلومات المقنمة لاتخاذ للقرار تعاني من التدخل الشخصي	56
216	جدول حول نوع القرارات المعتمدة في المنظمة	57
217	جدول حول اعتراض الموظفين حيال قرار معين	58
218	جدول حول سبب اعتراض الموظفين	59
219	جدول حول السؤال هل تأخذين فترة زمنية طويلة في اتخاذ القرار	60
220	جدول حول الاضطرار لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة	61
221	جدول حول اللجوء إلى المرؤوسين حول قرارات أهمية للمؤسسة معين	62

222	جدول حول دعم الإدارة العليا القرارات القاندة	63
223	جدول حول أصعب العوائق التي تحول دون اتخاذ القرار	64

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرفان
أ	مقدمة
الفصل الأول: البناء المنهجي للبحث	
05	1-الإشكالية
07	2- أسباب اختيار الموضوع
07	3-أهمية الموضوع
08	4- أهداف الدراسة
08	5- مفاهيم الدراسة
12	6- الدراسات السابقة
18	7-المقاربة المنهجية للدراسة
الفصل الثاني:الاتجاهات النظرية و مسالة القيادة الإدارية	
20	تمهيد
21	1- القيادة الإدارية

21	القيادة 1.1 عناصر
23	القيادة 2.1 أهمية
24	الإدارية 3.1 القيادة وظائف
25	القيادة 4.1 أساليب
26	القيادة 5.1 أنماط
32	2- الاتجاهات النظرية ومسألة القيادة الإدارية
32	القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية.....-1-2-
41	القيادة الإدارية في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية و السلوكية.....-2-2-
48	2-3- القيادة في ظل المدرسة الحديثة للإدارة.....
52	4- النظريات المفسرة للقيادة.....2-
53	4-1- النظرية السلوكية.....2-
53	4-2- النظرية الموقفية.....2-
54	4-3- نظرية المسار-الهدف-.....2-
55	4-4- نظرية السمات.....2-
55	3- القائد الإداري.....
55	1- القائد يولد أم يصنع.....3-
56	2- المهارات القيادية للقائد.....3-
58	3- القائد والمدير.....3-

60	3.....4-الفرق بين القيادة والإدارة.....
61	3.....5-صفات القائد الإداري.....
62خلاصة.....

الفصل الثالث: سوسيولوجية المرأة والقيادة : تاريخ و نضال

63تمهيد.....
641. المرأة والقيادة عبر التاريخ.....
641.1. المرأة والقيادة في الحضارات القديمة.....
662.1. المرأة في الأديان السماوية.....
712. النضال النسوي والولوج لمراكز القيادة.....
721.1. موجات الحركة النسوية.....
742.2. الاتجاهات النظرية لدراسة الحركة النسوية.....
763.2. النسوية في العالم الثالث والعالم العربي.....
782.4. المرأة القيادية والنوع الاجتماعي (الجندر).....
781.4.2. حول مفهوم النوع الاجتماعي (الجندر).....
792.4.2. النوع الاجتماعي والجنس.....
803.4.2. تحديد النوع الاجتماعي للأدوار.....
814.4.2. توزيع النوع الاجتماعي للعمل.....
823. الصفات القيادية التي تميز المرأة.....

84 4. الفرق بين المرأة و الرجل في القيادة.....

88 خلاصة

الفصل الرابع: المرأة القائد في الجزائر

90 تمهيد

91 1- الظروف المؤثرة على الوضعية الراهنة للمرأة في المجتمعات العربية

93 2- متطلبات ومعوقات النجاح في العمل الإداري والقيادي للمرأة العربية و الجزائرية....

96 3- المرأة في الوطن العربي.....

102 4- واقع المرأة العربية في المناصب التنفيذية العليا و السياسية.....

105 5- المرأة القائد في الجزائر.....

105 1-5- المرأة الجزائرية وقيادة تحرير البلاد.....

107 2-5..... الأوضاع الراهنة للمرأة الجزائرية في المجتمع الجزائري.....

111 3-5- العوامل المؤثرة في تقدم المرأة الجزائرية للمناصب القيادية.....

111 1-3-5- التعليم.....

113 2-3-5- ولوج المرأة لعالم الشغل.....

115 3-3-5..... دور لإطار القانوني الوطني.....

116 4-3-5- دور الاتفاقيات و المعاهدات الدولية.....

117 5-3-5- دور المجتمع المدني والجمعيات النسوية من أجل حقوق المرأة.....

121 4-5- المرأة الجزائرية في المواقع القيادية.....

الفصل الخامس: معوقات ممارسة المرأة القائد للوظائف القيادية بالإدارة في الجزائر

127	تمهيد
128	1. المرأة القائد ومعوقات وظيفة التحفيز.
128	1.1. مفهوم الحوافز.....
129	2.1. أهمية الحوافز.....
129	3.1. أنواع الحوافز.....
132	4.1. معايير منح الحوافز.....
133	5.1. شروط التحفيز.....
133	6.1. أساليب القائد في تحفيز العاملين وتطوير السلوك وتحسين الدافعية.....
135	7.1. القائد الإداري و فعالية نظام الحوافز.....
136	8.1. مهارات القائد الإداري في تحفيز العاملين.....
137	9.1. العوائق التي تواجه المرأة القائد بالإدارة في ممارسة وظيفة التحفيز.....
138	المشكلات أو المعوقات المتعلقة بالحوافز ذاتها..... 10.1.
139	2. المرأة القائد ووظيفة اتخاذ القرارات.....
139	1.2. مفهوم اتخاذ القرار.....
140	2.2. أنواع القرارات الإدارية.....
142	3.2. عناصر عملية اتخاذ القرار.....

143	4.2 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية.....
144	5.2 مراحل صناعة القرار.....
146	6.2 أساليب اتخاذ القرارات الإدارية.....
147	7.2 معوقات ممارسة المرأة القائد لوظيفة اتخاذ القرارات بالإدارة.....
153	3. المرأة القائد ومعوقات وظيفة الاتصال.....
153	1.3 مفهوم الاتصال التنظيمي.....
154	2.3 عناصر الاتصال.....
155	3.3 أهمية الاتصال.....
156	4.3 أهداف الاتصال.....
157	5.3 القائد الإداري و الفاعلية في الاتصالات.....
159	6.3 القائد الإداري و أنواع الاتصال الإداري.....
160	7.3 القائد الإداري و أشكال الاتصال الإداري.....
161	8.3. معوقات الاتصال الإداري.....
165	خلاصة.....

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

167	1-1- مجالات البحث.....
	1-1- مجالات البحث.....

167	الاستطلاعية.....1-2-الزيارة
168	البحث.....1-3- منهج
168البيانات..... جمع - أدوات-4 1
171البحث.....1-5- مجتمع
1711-6-أساليب تحليل البيانات.....
172	البحث..... واجهت التي الصعوبات 1-7-
1732- تحليل و مناقشة البيانات.....
2253-مناقشة نتائج الفرضيات.....
234خاتمة.....
236التوصيات.....

قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة:

لقيت المرأة اهتماما متميزا لإسهامها الفعال في انجاز خطط التنمية، وشهدت العقود الأخيرة من هذا القرن في كثير من دول العالم و الدول العربية بتزايد اهتمامها بأوضاع المرأة، أن هذا الاهتمام المتزايد بقضية المرأة و دورها في المجتمعات التي تبحث عن نهضة بلادها جاء نتيجة حراك سياسي و اجتماعي و اقتصادي في هذه الدول أدى إلى تغيير أحوال المرأة و مكانتها و أدوارها الاجتماعية.

وتعتبر الجزائر في مقدمة الدول العربية التي تحاول جاهدة لبناء نهضتها و تقدمها في المجالات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية وذلك من خلال وضع الخطط و الاستراتيجيات التنموية و تسخير كل الموارد المتاحة لذلك.

ولعل المورد البشري من أهم الموارد التي يجب على كل دولة الاهتمام به و الاستثمار فيه، دون إقصاء أو استثناء أي فئة من فئات المجتمع، وتمثل المرأة الجزائرية نصف طاقة المورد البشري الجزائري، وكان لها دورا مهما في كل المراحل التاريخية التي مرت بها البلاد، ابتداء من ثورة تحرير البلاد إلى الوقت الراهن.

وفي هذا السياق فان تأثير التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم كالأنزمات و ضغوط العولمة... أدت إلى احتياجات اقتصادية و اجتماعية لعبت هذه الأخيرة دورا مهما في قبول المرأة كفاعل في مواجهة تحديات العصر، وعلى اثر ذلك شهدت أوضاع المرأة تغيرا كبيرا في المجتمع الجزائري أبرزها اتساع حجم مشاركتها في ميادين العمل و ارتفاع نسبة مساهمتها في النشاط الاقتصادي و المجتمعي، وقد ترفق هذا مع الانخفاض للتدرجي للامية و ارتفاع نسبة النساء المتعلقات في كل المراحل.

كل العوامل السابقة أدت إلى تعزيز و تمكين المشاركة الفعلية للمرأة في مختلف مجالات العمل و من أهمها العمل الإداري، و نتيجة لتزايد عدد العاملات في كل القطاعات تزايد عدد النساء في المواقع المتقدمة، و وجدت المرأة لجزائرية نفسها تنقلد الكثير من المناصب القيادية و تتحمل العديد من الأعباء و المسؤوليات، و يوكل إليها إدارة منظمات و هيئات وحتى وزارات... بل و يعتمد عليها في نجاح هذه المنظمات.

ومن منطلق أن القيادة تحتل مكانا بارزا في التنظيم، و ينسب إليها فشل أو نجاح أي عمل، و مما يزيد في أهميتها التغير و التعقد اللتان هما سمتا العصر الحديث.

فالمرأة القائد في الإدارة الجزائرية اليوم تقع على عاتقها مسؤوليات عديدة تتمثل أساسا في توظيف الطاقات البشرية ، حيث تشكل هذه الطاقات البشرية في الإدارة نظاما اجتماعيا يتفاعلون فيه من اجل الوصول إلى الأهداف المرسومة .

و يمثل توالي المرأة للوظائف الإدارية القيادية في الجزائر احد الموضوعات التي لثارت الفضول و الاهتمام للدارسين خاصة في حقل العلوم الاجتماعية ، و هي دراسات كلنت في الأغلب حول تجلهاات أو آراء أو استجابات الأفراد لتقلد المرأة لمناصب قيادية في الإدارة أو غيرها ، و كان الهدف من الدراسات مهما كونها تساهم في قياس حجم تغير المجتمع الجزائري و في مواجهة العقبات خاصة الاجتماعية منها التي تعترض سبيل تقدم المرأة العاملة للمواقع القيادية و كذا سبل تجاوزها .

و يضيف هذا البحث مساهمته لمساهمات الكثيرين المقدمة لتسهيل العمل القيادي للمرأة ، إلا انه يتناول محور مختلف عنهم فهو لا يخوض في معوقات تقدمها في المناصب العليا بل بمحاور أخرى و المتعلقة تحديدا بطبيعة المشكلات التي تتعرض لها المرأة القائد في الموقع القيادية أي خلال ممارستها للوظائف القيادية و سبل تجاوز هذه المشكلات وتوفير إمكانيات النجاح وهذا من وجهة نظر القيادات النسائية.

و للإلمام بهذا الموضوع اقترحت الباحثة ستة فصول للدراسة موزعة كالآتي:

- الفصل الأول : و يمثل الفصل المنهجي للدراسة و فيه تم طرح إشكالية البحث و فرضياته و مفاهيمه و كذا الدراسات السابقة و نقدها .
- الفصل الثاني : و تناولت فيه الباحثة المفاهيم العمة للقيادة كالنظريات المختلفة التي تناولت القيادة ، أنماط القيادة ، عناصرها ، أهميتها ، أهدافها...
- الفصل الثالث : بما أن كل دراسة ظاهرة يقتضي تقصي تاريخها و كيفية و أسباب تشكلها و تطورها فلأنه تم تخصيص الفصل الثالث لدراسة المراحل التاريخية لوضعية المرأة و المحطات التي تقلدت فيها المرأة مناصب قيادية و كذا الكفاح و النضال النسوي من اجل تحسين وضع المرأة في العالم و في العلم العربي مع الإشارة إلى المفاهيم الحديثة كالنوع الاجتماعي.
- الفصل الرابع : أما هذا الفصل فخصص للمرأة القائد في الإدارة الجزائرية و تناولت الباحثة فيه تطور أوضاع المرأة في المجتمع العربي و الجزائري وأسباب و مظاهر التغير الاجتماعي و الثقافي للأسرة و المجتمع في الجزائر و كذا العوامل المؤثرة في تقدم المرأة للمناصب القيادية كالتعليم و العمل و للقوانين الوطنية و الدولية و الاتفاقيات

العالمية وفي نهلية الفصل تم التعرض للإحصائيات المتعلقة بالنساء في المناصب العليا في الجزائر.

- الفصل الخامس: تم التطرق في هذا الفصل لمعوقات ممارسة المرأة للوظائف القيادية : وظيفة الاتصال ، وظيفة التحفيز، وظيفة اتخاذ القرار عن طريق إعطاء مفاهيم و أنواع و عناصر و أهمية كل وظيفة مع الطرح النظري للعديد من المعوقات التي يمكن أن تواجه أي قائد في ممارسة الوظائف السابقة.

- الفصل السادس: و خصص للعمل الميداني و التحقق من الفرضيات المطروحة و معالجة و تحليل البيانات و مناقشة النتائج و تشخيص أهم المعوقات التي تعترض المرأة القائد في الإدارة الجزائرية و في الأخير الخروج بالتوصيات. و تأمل الباحثة أنها من خلال هذه الدراسة قد ساهمت ولو بالقدر القليل بإثراء المكتبة الجزائرية ببحث علمي جاد يمكن أن يساعد في البحث في هذا الموضوع أو يكون نقطة انطلاق لبحث علمي آخر.

الفصل الأول

البناء المنهجي للبحث

الجانب النظري

1- الإشكالية

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهمية الموضوع

4- أهداف الدراسة

5- مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة

7- المقاربة المنهجية للبحث

1-الإشكالية :

تعتبر قضية المرأة من أشد وأعقد القضايا التي تقرض نفسها يوماً بعد يوم، على مختلف الأصعدة ، السياسي ، الاقتصادي و الاجتماعي ، خاصة في القرن العشرين للذي تميز باهتمام عالمي بقضايا المرأة، حيث خصصت عشية الأمم المتحدة للمرأة حسب الاستراتيجيات الثلاثة التي ضبطت في مؤتمر نيروبي 1985 وهي: المساواة، التنمية، السلم ، والحقيقة أن اهتمام العالم بهذه القضايا لم يكن وليد الصدفة ، وإنما هو إدراك لحجم تأثير ودور المرأة خاصة و أنها تعتبر نصف المجتمع من حيث العدد ، لا سيما في المجتمعات السائرة في طريق النمو والمجتمعات العربية أين يستحوذ الرجل ويهيمن على كل مجالات الحياة، وخاصة مراكز القرار.

لا نبالغ إذا قلنا بأن المرأة في وطننا العربي هي من أكثر الطاقات المهمشة ، لكن ما يدعو للنفأول أن هذه النظرة قد بدأت في التغيير شيئاً فشيئاً وسط ضغوط احتياجات العصر للمزيد من الموارد البشرية المدربة والمؤهلة للتصدي لجميع التحديات التي يحملها العصر.

وفي ظل كل هذه التطورات والتحولت العالمية برزت قضية إشراك المرأة في اتخاذ القرار أمارة من أمارات الحكم الراشد ومؤشر ذو دلالة على مدى التطور السياسي وللديمقراطي للمجتمع.

والجزائر ليست ببعيدة عن هذا التحولات والتطورات العالمية ، فلقد تمت ملاحظة تطورات أكيدة في وضع المرأة الجزائرية وهذا بفضل كفاح النساء و ارادة سياسية تتجه نحو تحسين المرأة ومركزها في المجتمع، وتمت ترجمة ذلك عبر انجازات في مجال حقوق الإنسان ومواصلة الجهود العامة في ميدان التعليم و للتدريب والصحة، واقتحمت المرأة قطاعات كثيرة كلنت حكرا على الرجال فيما مضى كالشرطة والدرك والمقاولة وغيرها من المهن.

وبموجب هذه القرارات الوطنية والدولية فإن المرأة الجزائرية قد منحت الفرصة لتساهم في صناعة جودة الإدارة كمورد بشري، وقد تدغم هذا السعي بعدة قوانين على الصعيد الوطني تساعد في إشراك المرأة في مواقع اتخاذ القرار، خاصة بما سمي بنظام الكوطة فإنه تم تخصيص نسبة للمرأة في المركز القيادية، وبالفعل حازت المرأة على عدد كبير من المناصب منها.

ورغم أن نسبة مشاركتها في المركز القيادية ضئيلة بالنسبة للرجال ، إلا أن المرأة القلند في الإدارة بالجزائر أصبحت واقعا خاصة في بعض القطاعات كالقضاء أين بلغ نسبة النساء

في هذا الميدان 38 % ، كما أن عدد النساء في القيادة الإدارية يتزايد بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة .

و حيث أن القيادة الإدارية تعد من أهم المعايير التي على ضوءها يتحدد نجاح أي مؤسسة أو إدارة حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعلها أكثر ديناميكية و فعالية و تعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهداف المؤسسة ، فان المرأة القلند أمامها مهام لا يستهان بها لنجاح إدارتها ، فالقلند في المنظمة له دور هام يكمن في لانه المسؤول عن العمليات الإدارية في المؤسسة من خلال تنظيم و تنسيق الجهود و نشاطات العاملين و ربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، خاصة في ظل البيئة الحالية و ما يميزها من تعقيد و تغير .

ولقد اهتمت عدة دراسات بالمعوقات التي تحول دون وصول المرأة لمناصب قيادية، وكذلك باتجاهات الأفراد خاصة المثقفين نحو تولي المرأة لمناصب العليا، إلى أن وقع المرأة في مركز قرار يتطلب البحث في ممارسة المرأة القلند للعمل القيادي، خاصة وان هذا الوقع جديد على نسق المجتمع الجزائري، مجتمع متشعب بثقافة وعادات وتقاليد تعطي صورا نمطية وادوار اجتماعية محددة للمرأة تجعلها لا تصلح للعمل القيادي وكذلك صورا سلبية حول قدرتها لدورها في المشاركة في مناصب اتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى ضعف خبرة النساء في القيادة، نظرا لأن الميدان جديد عليهن، كل هذه الاعتبارات تعتبر عوائق في مجال اقتحامهن للمراكز القيادية.

ولذلك فإننا نتوقع أن تتعرض المرأة القلند بالإدارة في الجزائر للعديد من الصعوبات والمشاكل خلال ممارسة وظائفهن القيادية.

وتتمحور إشكالية هذا البحث حول السؤال التالي:

- ما هي معوقات ممارسة المرأة القائد لوظائفها القيادية بالإدارة في الجزائر ؟
(من وجهة نظر المرأة القائد)

ويتفرع هذا السؤال إلى أسئلة جزئية هي:

- ما هي معوقات ممارسة المرأة القائد بالإدارة في الجزائر لوظيفة الاتصال ؟.
- ما هي معوقات ممارسة المرأة القائد بالإدارة في الجزائر لوظيفة التحفيز ؟
- ما هي معوقات ممارسة المرأة القائد بالإدارة في الجزائر لوظيفة اتخاذ القرار ؟

وتتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة كالتالي :

تتعرض المرأة القائد لمعوقات مختلفة أثناء ممارستها لوظائفها القيادية بالإدارة في الجزائر .

وتتفرع الفرضية الرئيسية لثلاثة فرضيات فرعية كالتالي:

1- تتعرض المرأة القائد لمعوقات مختلفة أثناء ممارستها لوظيفة الاتصال بالإدارة في الجزائر .

2- تتعرض المرأة القائد لمعوقات مختلفة أثناء ممارستها لوظيفة التحفيز بالإدارة في الجزائر .

3- تتعرض المرأة القائد لمعوقات مختلفة أثناء ممارستها لوظيفة اتخاذ القرار بالإدارة في الجزائر .

2-أسباب اختيار الموضوع:

تتلخص أسباب اختيار الموضوع في ثلاث نقاط وهي على التوالي:

أ- من أهم العوامل التي أدت إلى اقتحام الموضوع الحالي ، الاهتمام المتزايد بقضايا المرأة وتفعيل دورها في التنمية الشاملة بالعالم بصفة عامة و بالجزائر والدول العربية ودول العالم الثالث على وجه الخصوص ، هذا الاهتمام الذي دفع بالجزائر في السنوات القليلة الماضية على تخصيص نصيب مفروض من المناصب القيادية للمرأة في مختلف المجالات .

ب-الفضول في اكتشاف أهم المشكلات التي تحد من فعالية المرأة الجزائرية وهي تمارس أعقد مهمة لم تكن تمارسها في الماضي القريب.

ج- السياق و ما يفرضه من تحولات في واقع المرأة، يجعل من دراسة بعض جوانبه ذو أهمية علمية و عملية.

3-أهمية الموضوع:

- تبدو أهمية الدراسة الحالية بالدرجة الأولى من أهمية القيادة ذاتها ،حيث تلعب القيادة الناجحة دور هام في تنسيق الجهود و تنظيمها لتحقيق الأهداف المسطرة على كافة المسارات للمنظمات من جهة، ومن جهة ثانية يستمد البحث أهميته من أهمية المرأة

- ،كونها طاقة بشرية مثلها مثل الرجل وتمثل نصف طاقة المجتمع الجزائري، وكونها شريكا مهما في التنمية كما أن دورها القيادي بالإدارة لا يقل أهمية عن أدوارها الأخرى المحورية في الأسرة وفي المجتمع وفي العمل.
- قد تفيد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع المرأة القيادية بالإدارة الجزائرية كتجربة جديدة برزت في السنوات الأخيرة.
 - يمكن من خلال هذه الدراسة الكشف عن مؤهلات المرأة القيادية بالإدارة الجزائرية مما يساهم في تنمية قدراتها مستقبلا من خلال اكتشاف الايجابيات والسلبيات في أدائها للعمل القيادي .
 - يمكن من خلال هذه الدراسة أيضا تحسين دور المرأة القيادي من خلال تشخيص المشكلات أو المعوقات التي تعرقل المرأة القائد بالإدارة في الجزائر ، وبالتالي محاولة التخفيف منها أو إزالتها أن أمكن.

4-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق نوعين من الأهداف:

- **أهداف نظرية:** وتتمثل في المساهمة بإثراء التراث العلمي للمكتبة العربية والجزائرية خاصة بالدراسة حول المرأة القائد بالجزائر والتي تعد من الدراسات القليلة وغير المتوفرة.
- **أهداف تطبيقية:**
 - وتتمثل في محاولة إعداد وتحضير إطار علمي منهجي خاص بالمشكلات أو المعوقات التي تعاني منها المرأة القائد بالإدارة في الجزائر، مما يسمح بالاستفادة القصوى من خدماتها.
 - كما تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف أو تحديد مناخ العمل للذي تعمل فيه المرأة القائد بالجزائر .
 - تهدف هذه الدراسة إلى تنمية القيادة النسائية بالجزائر وبالتالي المساهمة في تطوير التنظيم الإداري الجزائر .

5-مفاهيم الدراسة:

التحليل المفهومي هو ضرورة تدريجية لتجسيد ما نريد ملاحظته في الواقع، يبدأ هذا التحليل أثناء شروع الباحث في استخراج المفاهيم من فرضياته، ويتم هذا التحليل أثناء تفكيك كل مفهوم لاستخراج الأبعاد أو الجوانب التي ستأخذ بعين الاعتبار، ثم يتم تشريح كل بعد

وتحويله إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة يمكن بعد ذلك أن يصل الباحث إلى تجميع بعض المؤشرات لإيجاد القياس التركيبي وهو ما يسمى بالدليل، وفي الأخير تأخذ بعض المؤشرات شكل متغيرات من أنواع مختلفة، وقبل الخوض في التفاصيل والتشعبات وتحقيقا لشروط المعرفة الدقيقة والموضوعية يستوجب تحديد المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة في إطارها المفاهيمي العام والإجرائي ، وهي خاصية من خصائص البحث العلمي.(1)

ويتضمن هذا البحث المفاهيم التالية:

5-1- المرأة القائد بالإدارة.

• تعريف القائد الإداري:

أي شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم، فهو بهذا المعنى يكون بؤرة لسلوك أعضاء الجماعة ويكون الشخص المركزي في الجماعة . (2)

أورد كارتر خمس تعاريف للقائد تلخص في : " يمثل القائد مركز سلوك الجماعة " حيث يؤكد هذا التعريف التفاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة . (3)

القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يتناول أي عمل يدخل عليه تحسينات ويضعه في حيز التنفيذ ويصل له إلى النتائج المركزية وهو مدرب محفز يستطيع بناء فريق (يشجع روح الفريق) وهو ماهر في الاتصال قادر على حل المشكلات يحب المخاطرة وهو صانع للقرار ممتاز وهو لا ينتظر متى تحدث الأشياء بل يضعها هو بنفسه وهو يهتم بأعضاء فريق العمل كما يهتم بالنتائج النهائية كما أن العمل معه متعة. (4)

1- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العوم الإنسانية ، ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للشر، دط، الجزائر، 2004، ص 157.

2- حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط5، القاهرة، 1984، ص 301.

3- بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998، ص 17.

4- محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 167.

- القائد هو الشخص الذي يمكنه استمالة وتحفيز معاونيه وبث روح الفريق والتعاون بينهم وبما يضمن تعاونهم واحترامهم لقيادته . (5)

- القائد الإداري هو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة من خلال قدرته على التأثير واستخدام براعته وذكائه ودهائه وشخصيته وتحصيله ووضع الاجتماع ليوجه الجماعة إلى الاستجابة لتحقيق هدف معين . (6)

- القائد الإداري هو الذي يتميز بخبراته العلمية والعملية ، وقدرته على قيادة مؤسسته انطلاقا من الإطار العلمي للمعرفة الإدارية والقدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وهو مركزه الإداري يجمع جهود الأفراد وينسقها بشكل فعال لإيصال مؤسسته إلى أهدافها المرسومة.

• التعريف الإجرائي:

المرأة القائد: هي كل امرأة تتقلد منصبا قياديا بالإدارة في الجزائر (مديرة تنفيذية، مديرة فرعية، مديرة مدرسة، رئيسة مصلحة، رئيسة قسم، صاحبة مؤسسة وتديرها بنفسها ... الخ).

5-2-تعريف الإدارة:

تستخدم كلمة الأداء على نطاق واسع حيث يستخدمها الباحثين في مجال التنظيم والإدارة ، ويستخدمها آخرون في الحياة العلمية أيضا للدلالة على مضامين ومعاني مختلفة ، ويرى احد علماء الإدارة (ivancevih) أن كلمة الإدارة تستخدم للدلالة على احد الأمور الأربعة التالية:

***الإدارة بمعنى العملية:** وهو التعريف الأكثر شيوعا، ولاسيما بين أوساط المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، فعندما نقول أن مؤسسة ما تدار بشكل جيد أو العكس فيقصد بالإدارة هنا الأنشطة المنجزة بشكل جيد أو العكس، إذن فيمكن القول هنا أن الإدارة عبارة عن عملية تتضمن وظائف وأنشطة محددة (تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة) ينبغي على المدير انجازها و فق أسس ومبادئ معينة.

⁵- زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر، ط2، 1989، ص 423.

⁶- ظاهر كلاكدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر، ط1، 1997، ص 25.

*الإدارة بمعنى علم: عندما تسأل طالب جامعي ما هو تخصصك؟ فيجيبك " الإدارة " فهو يشير بذلك إلى علم الإدارة، إذن فالإدارة عبارة عن علم تكون نتيجة محصلة معرفية متراكمة من النظريات والمبادئ والأسس والمفاهيم التي يمكن تعلمها.

*الإدارة بمعنى الأفراد: عندما تسمع أن إدارة شركة ما قد استبدلت فيقصد بها استبدال المديرين ومستشاريه المعنيين بانجاز العملية الإدارية.

*الإدارة بمعنى مهنة: عندما نقول أن فلان قد تقلد عدة مناصب إدارية منذ التحاقه بالشركة فالمقصود بكلمة " إدارة " هنا مهنة مثل التدريس ، محاسبة ... الخ. (7)

*الإدارة هي نشاط يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه المجهود البشرية والمادية من خلال سياسات واجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود في حصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة . (8)

*أما تايلور فيعرفها على أساس تحليل العمل للذي يقوم به المدير والأفراد فيقول : " أنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد التأكيد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وارخص التكاليف". (9)

التعريف الإجرائي للإدارة:

نقصد بالإدارة في هذا البحث : هي مؤسسة عامة أو خاصة خدمتية أو صناعية، التي تتواجد بها امرأة تتقلد مناصباً قيادية (مديرة تنفيذية، مديرة فرعية، صاحبة مؤسسة تديرها بنفسها، رئيسة مصلحة، رئيسة قسم...).

5-3-المعوقات:

لغة:

(عاق) عن الشيء - عوقا: كمنعه عنه وشغله عنه فهو عائق، وعلقه عن الشيء يعوقه عوقا، فالعوق الجس والصرف والتنشيط كالتعويق والاعتياق ، وذلك إذا أراد أمراً فصرفه عنه . (10)

7- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، 2006، ص 18.

8- ظاهر كلاكدة: القيادة الإدارية، دار زعران / ط1، 1997، الأردن، ص 26.

9- عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية، 1998، ص 9.

10- الفيروز أبادي: قاموس المحيط، دار الرسالة للنشر، لبنان، 1983، ص 217.

مشتقة من الفعل عاق، بمعنى وقف في الطريق أو منع حدوث الشيء أو قتل من النتائج المتوقعة من ورائه. (11)

اصطلاحا:

تعرف المعوقات بأنها التعقيدات التي تتصل بالمنظمة وأساليبها (12)

كما تعرف المعوقات بأنها وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحديد الأهداف بكفاية وفاعلية وتمثل فجوة بين مستوى الانجاز المتوقع والانجاز الفعلي. (13)

التعريف الإجرائي:

تقصد بالمعوقات: الصعوبات أو الأمور التي يمكن أن تقف حائلابين المرأة القائد في الإدارات الجزائرية وبين ممارستها لوظائفها القيادية.

6- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي ، وهي توجد في المجالات العلمية، الكتب، المذكرات، الرسائل، والأطروحات الجامعية، وتعد عملية استعراض الدراسات السابقة ذات أهمية لأنها تتوفر للباحث إمكانية استخدام والاستعانة بوقائع تلك الدراسات لتدعيم الجانب النظري، والاستفادة من كيفية استخدام المناهج وأدوات جمع البيانات واستخدام نتائج تلك البحوث ومقارنتها بالنتائج التي تم التوصل إليها. (14)

6-1- الدراسات المحلية:

أ- دراسة تحت عنوان " الزعامة النسوية في المخيال الاجتماعي " دراسة ميدانية لمعنى الزعامة لدى عينة من النساء في الجزائر، رسالة ماجستير من إعداد الطالبة مناد سميرة، للسنة 2001/2002. جامعة الجزائر.

وقد انطلقت من التساؤلات الآتية:

- ما هي أشكال السلطة التي تطمح إليها المرأة الجزائرية ؟
- ما هو موقفها من نظرة المجتمع إليه ؟

11- أنيس إبراهيم وآخرون: معجم البسيط، ج2، القاهرة، معجم اللغة العربية، ص 255.
12- كمال أبو الخير: العملية الإدارية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1976، ص 529.
13- يحي محمد حسن: معالجة المشكلات الإدارية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، عدد 49، ص 5.
14- رشيد زرواتي: التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 91.

- هل توجد نماذج نسائية تطمح المرأة الجزائرية لتكون مثلها ؟
 - ما هي الجوانب التي يظهر من خلالها تميز المرأة الجزائرية ؟
- وقد اعتمدت على دراسة حالتين هما "المابطة التركية" و " زهور ونيسي " فقلمت باستعراض تاريخي للحالتين واستعراض السيرورة الاجتماعية لهما. وقد توصلت عدة نتائج نوجزها فيما يلي:
- وعى المرأة بفكرة الدونية التي تغذيها الثقافة التقليدية للمجتمع وطموحها نحو تنفيذ ونحو الإبداع والنفوذ مرتبطب :

- عوامل متعلقة بالواقع الاجتماعي خاصة الأسري أو الزواجي الثابت
- عوامل مرتبطة بشخص المرأة نفسها كونها مسؤولة عن هذا الخضوع باستدخالها قيم الخضوع والدونية وإعادة إنتاجها ضمن أساليب التربية التي تمارسها مع أبنائها
- تعليم المرأة يعد فعلا السبيل الوحيد لفرض نفوذها إذا أرادت ذلك حقا، وعملت لأجله.

ب- دراسة بعنوان " اتجاهات للفرد الجزائري نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية"، جامعة سطيف، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات أفراد المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، وقد تم تطبيق مقياس كاي تربيع لكشف اتجاهات يرصد شدة هذا الاتجاه وقوته، على عينة مكونة من 320 فردا، وقد اختيرت من مجتمع مفتوح وتم استعمال الفروق في اتجاهات للذكور والإناث، واتجاهات كبار السن وصغار السن، وكذا اتجاهات الجامعيين وذوو مستوى لقل من الجامعي نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، لتخلص الدراسة في الأخير إلى ثلاثة نتائج رئيسية وهي:

- وجود فروق في الاتجاه نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية مرتبطب بالجنس والمستوى التعليمي.
- وجود فروق طفيفة في الاتجاه نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية بين كبار السن وصغار السن.
- اتجاهات أفراد المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية جاءت ايجابية في مجمله. (15)

6-2- الدراسات العربية:

أ. أما كتاب الرشيد ولأبو دولة (2002) الاردن: التي أجريت بعنوان " العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفيا واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال"، وكانت عينة الدراسة (511) موظفة يمثلن ما يزيد عن 11% من العدد الكلي للنساء اللواتي يعملن في 43 منظمة أعمال أردنية تم مسحها بالدراسة، وبينت الدراسة أن التعليم يلعب دورا أساسيا 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 حائلا لما طموحاتها بالمقارنة مع المرأة الموظفة ذات المؤهل العلمي الأقل، وبينت الدراسة أن المديرين بكافة مستوياتهم غالبا ما ينحدرون من الطبقة الاجتماعية الوسطى، وذلك لأن الطبقة الوسطى تتحوا أكثر من غيرها إلى الانجاز في العمل، وان الموظفات اللواتي يحملن لآباءهن شهادة للدبلوم والدرجة الجامعية الأولى يكن مهتمات أكثر من غيرهن بالتقدم الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أن سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والخبرة في منظمة الأعمال الحالية والخبرة الكلية والتدريب الخارجي تعتبر معوقات في وصول المرأة لمراكز قيادية، وقد أوصلت هذه الدراسة بدراسة تجبية النساء القياديات والرياديات ونمذجة دورهن في الوظيفة والعمل.

ب. دراسة مرعي (2001): التي أجريت بعنوان " معوقات التقدم للوظيفي للمرأة الأردنية الموظفة في منظمات الأعمال في مدينتي سحاب والحسن الصناعيتين: دراسة ميدانية " التي بينت أن المعوقات التي تواجه المرأة للترقية، كلنت على التوالي: المجال الاجتماعي، يليه مجال التأهيل المهني والمعرفي، ثم معوقات المجال المؤسسي، وضعف دعم الإرادة العليا، بينما جاءت معوقات المجال النفسي في المركز الأخير، أما النتائج المتعلقة بتأثير العوامل الشخصية والاجتماعية على اتجاهات المبحوثات نحو معوقات تقدمهن وظيفيا، فقد بينت الدراسة وجود تأثير لمتغير والحالة الاجتماعية، والمؤهل العملي للعينة، وفيما يتعلق بآثر العوامل التنظيمية على اتجاهات الموظفات نحو معوقات تقدمهن الوظيفي، فقد بينت النتائج أن عدد سنوات الخبرة الكلية في العمل، والخبرة في منظمة الأعمال الحالية، والمستوى الإداري، والرتب السنوي تؤثر على هذه الاتجاهات.

ج. كما أجرت الخطيب (1998) دراسة بعنوان " اتجاهات للقادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات " هدفت إلى التعرف على اتجاهات للقادة الإداريين في الجامعات الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات وذلك من خلال امتلاك المرأة للخصائص والمهارات القيادية والإبداعية، وتألقت عينة الدراسة من جميع أعضاء مجالس العمداء في الجامعات الحكومية، وبلغ العدد للذي أجريت عليه الدراسة (45) فرداً، وتم استخدام استبانة من إعداد الباحثة، وتم إيجاد صدق وثبات لها مقبول لأغراض هذه الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى أن اتجاهات للقادة الإداريين ايجابية جداً نحو امتلاك المرأة للخصائص القيادية، وإيجابية نحو امتلاك المرأة للمهارات القيادية والإبداعية، وذلك من خلال استخدام المتوسطات الحسابية، كما أشارت نتائج اختبار (ت) لأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي بين اتجاهات هؤلاء الإداريين نحو امتلاك المرأة للمهارات والخصائص القيادية والتي تؤهلها لاحتلال مراكز قيادية في الجامعة.

د. وفي دراسة قام بها مركز الأميرة بسمة لشؤون المرأة (1998) بعنوان " المرأة في المواقع القيادية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية، وأثناء اشتغالها للمواقع الإدارية العليا وقد تكون مجتمع الدراسة من (118) مؤسسة أردنية منها (59) مؤسسة من القطاع العام (34) من القطاع الخاص، و (25) مؤسسة من القطاع التطوعي (غير حكومي) وتم الحصول إلى البيانات من خلال استبانة صممت لتحقيق مجموعة من النتائج أهمها:

• إن مشاركة النساء في سوق العمل بشكل عام قليلة وتقدر بـ 13% مقارنة بالجهود المبذولة لزيادة مشاركتها بسوق العمل، ونسبة الإناث في المملكة.

• بلغت نسبة مشاركة الإناث في الوظائف الإدارية العليا (1) لكل ألف من مجموع العاملين في المؤسسات التي شملتها الدراسة.

• تزداد مشاركة المرأة العاملة حالياً، في المستويات الإدارية الأدنى وخاصة للحاصلات على مؤهلات علمية دون الدرجة الجامعية الأولى.

• لا توجد في المؤسسات الأردنية برامج أو سياسات بتعيين وتطوير وتدريب النساء العاملات على ممارسة المهارات الإبداعية لإشغال المواقع القيادية، وتخضع النساء العاملات إلى المنافسة الكاملة مع زملائهن الذكور.

لم تنعكس نتائج الاستثمار في التعليم على مشاركة المرأة في الوظائف الإدارية العليا والوظائف القيادية حيث بلغت نسبة النساء العاملات والحاصلات على مؤهلات علمية بعد البكالوريوس (6.4%) من أصل (17.1%) حاصلات على مؤهلات عالية.

6-3- الدراسات الأجنبية:

أ. دراسة **دورن روكي وبابلو (dorne rouke et papalewis، 2003)** :تقام بإجراء دراسة نوعية بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان " المرأة والإدارة التربوية: دراسة حالة نساء "، وذلك باستخدام أداتين: الملاحظة والمقابلة، فتم إجراء مقابلات مع تسع نساء قياديات في التربية، لتعرف آرائهن بشأن أهم أنواع القيادة، وأراكنهن للفروق بين الأنماط القيادية بين الذكور والإناث لديهن والتعرف إلى سماتهن، وبينت أهم السمات القيادية لديهن: التواصل الاجتماعي في محيط العمل، التعليم، الصبر، التفكير الايجابي، الحماس، الإصغاء، التنظيم، الشمولية، الاهتمام بكل ما حولهن، يتحملن المسؤولية، الثقة بالنفس، ولديهن 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 العاملین بالرضا للوظيفي أكثر من العاملين مع الرجل، والرجل يوجه للمهمة وبالتفصيل وهو سلطوي، بينما تعبر المرأة مثالية، ومشاركة وتحمل المسؤولية وتقبل المهمات الصعبة.

ب. دراسة **العجمي (alajmi، 2001)** : بعنوان " العوامل التي تدعم النساء العربيات المسلمات في دورهن للوظيفي " هدفت إلى التعرف إلى لثر العوامل الاجتماعية والعائلية في ادوار النساء القياديات في المجتمع الإسلامي، وضمن حدود للدين الإسلامي، وتضمن مجتمع الدراسة (18) سيدة قيادية في مجالات مختلفة، وبينت هذه الدراسة أن معظم النساء القياديات كن من مستوى اجتماعي عال اقتصاديا واجتماعيا وأنهن نشأن لأبوين تقليديين، كما بينت الدراسة أن معظم القياديات كانت لديهن خبرة وأصبحن خبيرات في مجالاتهن وحصلن على درجات عملية عالية، ومعظمهن يحملن درجة للدكتوراه، كما بينت الدراسة أن معظمهن متزوجات ولديهن

من ثلاثة إلى أربعة أطفال، كما تبين أن النساء المتزوجات يعتبرن أن دعم الزوج عامل رج وله دور كبير في حصولهن على المراكز القيادية.

ج. أجرى كانتر دراسة (Kanter، 1997) بحثت واق المرأة الأمريكية العاملة في إحدى الشركات الكبرى، حيث أفادت بوجود معوقات سلوكية ووظيفية تقف عائقا أمام تقدم المرأة وظيفيا واداريا، كعدم تكافؤ الفرص مع نظيرها الرجل، وعدم وجود لثر لخبرة المرأة ومؤهلها العلمي يؤدي لبعدها عن مراكز صنع القرار، وساعات العمل التي لا تتناسب مع وضعها كزوجة وربة بيت، واقترحت الدراسة عددا من الاستراتيجيات لمواجهة تلك المعوقات منها التطبيق الفعلي لمبدأ تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء العاملين، تطبيق اللامركزية لتوفير فرص قيادية أكثر، وتوفير مرونة في ساعات العمل لتمكين المرأة من التنسيق بين متطلبات العمل والتزاماتها الأسرية.⁽¹⁾

د. دراسة توماس وجرسكي (Thomase , and GRUSKY ، 1990): فقد تناولت واقع المرأة الأمريكية من الجانب الاجتماعي النفسي، حيث أفادت الدراسة أن المرأة الأمريكية ما زالت تعاني من بعض المشاكل التي تنكس على أدائها في العمل، وفي تبوئها للمناصب القيادية مثل المشاكل الزوجية والأسرية، وضعف المبادرقلديها، والتردد في إبداء الرأي في العمل وعدم الثقة بالنفس للقناعة لديها بأن الاعتقاد السائد بين الرجال العاملين معها أنها غير قادرة على الإدارة.

6-4-التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات العربية والأجنبية والمحلية التي تناولت دراسة واقع المرأة ، وبدوورها القيادي في المجتمعات والمؤسسات الإدارية، والسبل الكفيلة بالتغلب على تلك المعوقات ، ومن خلال استعراض لبعض الدراسات التي استطاعت الباحثة جمعها نجد أن الدراسات السابقة قد اتفقت مع الدراسة الحالية في بعض النواحي، واختلفت في بعض النواحي الأخرى، كما تم الاستفادة من هذه الدراسات في الاطلاع على موضوع المرأة القلئد والمعوقات التي تواجهها في العمل القيادي كدراسة استطلاعية للبحث.

*من حيث الموضوع وأهداف الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الأهداف ، فالهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تشخيص أو التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجهها المرأة القائد.

واختلفت عنهم في أن الدراسة الحالية تهدف إلى الكشف عن معوقات ممارسة المرأة للوظائف القيادية ، بينما معظم الدراسات السابقة كان هدفها هو التعرف على معوقات وصول المرأة للمراكز القيادية.

كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسات بالإطار الزمني والمكاني، فالعالم لليوم يمر بتحولات سريعة، وتغيرات في المفاهيم و الأطر النظرية والقوانين ، فكل ما مرت فترة من الزمن أصبح من الضروري دراسة الظاهر في اطر زمني جديد ، كذلك فإن لكل مجتمع خصوصيته وثقافته فدراسة المرأة القلند في المجتمع البريطاني يختلف كثيرا عن دراسة المرأة القائد في المجتمع الجزائري.

لما من حيث المنهج والإدارة المستخدمة والمنهج المستخدم فهناك دراسات استخدمت نفس الأدوات والمنهج والعينة وهناك من اختلف عنها.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة الحالية ومنها معوقات القيادة.
 - اختيار المنهج الدراسة الوصفي التحليلي واختيار أدوات الدراسة المناسبة والأساليب الإحصائية المناسبة
 - تحديد متغيرات الدراسة
 - تدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية.
- وعموما فإن لكل دراسة جانب من التقصير إلا أنها لها الدور المهم في تعزيز الدراسات الجديدة، ، فبالرغم من وجود بعض الاختلافات في الأهداف والأدوات أو الأساليب إلا أنها أعطت الباحثة الدراسة الاستطلاعية لكل جوانب موضوع الدراسة.

7-المقاربة السوسيولوجية للبحث:

وهي إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية و يضعها في نسق علمي مرتبط ، وتقوم كل دراسة سوسيولوجية على اقتراب نظري معين، يتوافق و مضمون الدراسة وقد يكون نظرية أو مجموعة نظريات، والاقتراب السوسيولوجي يساعد الباحث على تبني اتجاه فكري معين والذي يعتبر القاعدة الفكرية التي ينطلق منها الباحث.

وقد اعتمدنا في هذا للبحث على نظرية النظم لمعالجة موضوع المرأة للقائد بالإدارة في

الجزائر، كون أن هذه النظرية تنظر إلى المنظمة الإدارية كنسق مفتوح يتأثر بما يحدث في المحيط الداخلي والخارجي .

ونقصد بذلك أن ممارسة المرأة القائد لوظائفها القيادية في المنظمة سيتأثر بمجموعة من العوامل أهمها الخلفية الاجتماعية التي يحملها الأفراد من المحيط الخارجي إلى داخل المؤسسة حول الدور القيادي للمرأة ، حيث أن هذا النظام سيساهم و بشكل رئيسي في العلاقات داخل المؤسسة بين المرأة القائد و مرؤوسيتها والتي بدورها تؤثر على إدارتها لهم . بالإضافة إلى تأثير المؤسسة بالمحيط الخارجي و التغييرات الحاصلة به من تغييرات في الأنساق الاجتماعية والاقتصادية والتي يكون لها تأثير على المؤسسة من حيث أداء وظيفتها وتحقيق أهدافها ، وهذا يستدعي تغيير النسق الداخلي للمؤسسة لأجل مواكبة هذا التغيير والتأقلم معه .

وتعد نظرية النظم من النظريات التي انتقلت من مجالات أخرى إلى مجال التنظيم والإدارة واستعملت في تحليل هذا الموضوع بشكل واسع خاصة في العشرينات الثلاثة الأخيرة رغم أنها ولدت ودخلت هذا الميدان قبل ذلك بكثير .

مفصل الثاني

الاتجاهات النظرية و مسالة القيادة الادارية

تمهيد

1. مفهوم القيادة الإدارية

1.1 عناصر القيادة

2.1 أهمية القيادة

3.1 وظائف القيادة الإدارية

4.1 أساليب القيادة

5.1 أنماط القيادة

2. الاتجاهات النظرية ومسالة القيادة الإدارية

3. القائد الإداري

الخلاصة

تمهيد:

تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العالمة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

1- القيادة الإدارية:

تعرف للقيادة الإدارية: " بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار للقرارات والأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين" فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم التعاون لتحقيق الهدف.

1-1- عناصر القيادة:

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطًا ضروريًا للتأكد من أن هذا المفهوم جامع لكل العناصر المكونة له وانطلاقًا من تعريفنا للقيادة الإدارية يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية و تتمثل في:

أ- القائد:

يعتبر القائد أهم العناصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة و هذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه و الجماعة و قد أورد -كارتر- خمس تعريفات تتلخص في:

- ✓ يمثل القائد مركز سلوك الجماعة.
- ✓ القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.
- ✓ القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة.
- ✓ القائد هو الشخص الذي لديه تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.
- ✓ القائد هو الذي يهتم بسلوك الجماعة.¹⁶

¹⁶- الصالح جليح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين رسالة لنيل الماجستير تخصص إدارة أعمال، قسم تسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2006، ص24

ب- الجماعة (المرووسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضائها في مسؤولياتهم و حاجياتهم و دوافعهم مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة ولل فرد الذي يملك تأثير يصبح قائداً، و للجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها، إذا أراد أن يكسب طاعتها كما أنها أحياتها تتأثر عليه ليصل قراراتها و يحقق أهدافها.

ج- قوة التأثير:

يعتبر التأثير له القيادة الإدارية فهو تمثيل سلوك يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريد التأثير عن القوة و بقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرووسيه و نشاطاتهم تكون قيادة ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعاً للأسس التي تقوم عليها قيادته و من أهم الوسائل التأثير نذكر ما يلي:

- التأثير القائم على المكافأة.
- التأثير القائم على الإكراه.
- التأثير القائم على أسس مرجعية.
- التأثير القائم على الخبرة.
- التأثير القائم على المعلومات.
- التأثير القائم على الإعجاب الشخصي.
- التأثير القائم على التمكين.¹⁷

د- تحقيق أهداف الجماعة و المؤسسة:

إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي إنجاز الواجبات و المسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف هذه الأخيرة تتنوع كثيراً فهناك أهداف خاصة بالأفراد و الجماعات و أخرى خاصة بالمؤسسة ككل.

¹⁷- الصالح جليح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مرجع سابق، ص 24

هـ- الموقف أو الظروف :

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المؤسسة أو في البيئة الخارجية ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قلند يشعرها بالأبوة و العطف وفي مواقف أخرى مثل حالة الأزمات والخطر للدائم للذي يهدد حياة الجماعة ترغب في قلند حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانياً كما أنه يمكن للقلند الماهر أن يتكيف مع الموقف والظروف حتى يكيفها وهذا ما يعتبر عنه باتخاذ للقرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.¹⁸

¹⁸- نواف كنعان: المرجع سابق، ص25.

نستنتج أن متطلبات القيادة هي أربع عناصر أساسية و هي :

- 1- القائد بموهبته و مهارته القيادية
- 2- التابعين: أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.
- 3- الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.
- 4- المواقف التي تمارس المجموعة (الأفراد) فيه أعمالهم.

1-2- أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم))؛ رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم للرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

- 1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- 6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- 7) أنها هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

1-3- وظائف القيادة الإدارية:

أ-وظيفة التخطيط: يعني ذلك التعريف وتحديد أهداف المنظمة، و هذه تكون أول وظيفة تسبق باقي الوظائف الأخرى، و فيها توضح الأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق أغراض وأهداف المنظمة¹⁹.

¹⁹- محمد حسين العجمي: القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1 2008، ص39.

ب- **وظيفة التنظيم:** يشير تعبير التنظيم إلى الأسلوب أو العمل التي يتم بمقتضاها مترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل و وصولاً إلى الأهداف المشتركة.

وتكمن أهمية هذه الوظيفة في مساعدة الإدارة على تحقيق انتظام العمل و انسيابيته بسهولة وذلك بتحديد نشاطاته والقائمين به ومواقعه، كما يساعد في الاستغلال الكفء للإمكانيات المتاحة، والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها. كما يقلل من عناصر التنافر والاحتكاك وتحقيق التعاون بين العاملين²⁰.

ج- **وظيفة التوجيه:** تتضمن هذه الوظيفة توجيه جهود العمال لتحقيق أهداف المؤسسة والإشراف عليها، ولقد أثبتت الدراسات الحديثة تنوع وتعدد للدوافع التي تحرك سلوك العاملين، في هذا الصدد للقلند حوية الاختيار في استخدام الحوافز الإيجابية أو السلبية، كما أن مهارات الاتصال من جانب القلند ترتبط بفاعليته في توجيه سلوك العاملين وهي ترتبط بصورة مباشرة بفاعليته في أداء وظيفة التوجيه²¹.

ويعد التوجيه من أهم العناصر التي تحافظ على ضمان سير العناصر الباقية كما حُط لها ولأنه يعتمد على ثلاث مهام رئيسية هي:

- القيادة Leadership
- الاتصالات Communications
- التحفيز Motivation

وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها .. ملخ ولم تنهياً القيادة الإدارية الناجحة، فمما لاشك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب إرباك في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه.

د- **وظيفة التنسيق:** ينظر الكثير من الكتاب المعاصرين أن التنسيق على أنه أحد أهداف المنظمة وليس وظيفة، فالتنسيق الفعال هو محصلة الأداء الفعال لجميع وظائف المؤسسة، ويرجع أخذ الأسباب التي تؤدي إلى عدم وجود تنسيق كاف بين إدارتين من إدارات المؤسسة إلى عدم الاتساق في الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل لكل منهما في علاقاته ببعضهما البعض، فعدم وجود تنسيق يعود إلى عدم أو الفشل في تأدية وظيفة التخطيط.

²⁰- محمد حسين العجمي: المرجع السابق، ص39.

²¹- محمد حسنين العجمي: المرجع نفسه، ص40.

وفشل تحديد علاقات السلطة داخل المنظمة وما ينتج عن ذلك فإنه يترتب عليه من عدم وجود تنسيق، وذلك يرجع إلى الفشل في تأدية وظيفة التنظيم.

كذلك فشل أي إدارة في المنظمة أو أي موظف بهافي تنفيذ المهام الموكلة له وفقا للجدول الموضوع مسبقا هذا يعكس وجود عدم تنسيق نتيجة للفشل في تأدية وظيفة التوجيه، و أخيرا فإن قبول لية إدارة من إدارات المنظمة لإنتاج معين باعتباره إنتاجا مقبولاً في حين رفض إدارة أخرى لنفس الإنتاج إنما يعكس عدم وضوح الرؤيا فيما يتعلق بالمعايير الموضوعه وهذا بدوره يعكس الفشل في تأدية وظيفة الرقابة وعليه فإن التنسيق العام داخل المؤسسة إنما ينتج عن الأداء الفعال لجميع الوظائف²².

هـ-وظيفة الرقابة: تتطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمنظمة، وكذا ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، ومن الخطوات التي تستمل عليها وظيفة الرقابة ما يلي:

وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

وكنتيجة عن وضع المعايير هو اكتشاف لية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وضعها، لهذا السبب يجب تحديد نقاط رقابة إستراتيجية²³.

1-4- أساليب القيادة:

-تقوم عملية للتأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية، على ما يستخدم القائد من وسائل الإقناع مرؤوسيه و استمالتهم، و حثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، و بعدما تكون درجة تأثير القائد فعلة في سلوك عمله و تصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم، تكون قيادته ناجحة و فعلة، و تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه، تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير و التي هي أصلا قوة نفسية و اجتماعية تستهدف سلوك الأفراد ولهم هذه الوسائل ما يلي:

- قوة التأثير القائمة على الحوافز (على التحفيز):

²²- محمد حسين العجمي: المرجع السابق، ص 40.

²³- محمد حسين العجمي: المرجع نفسه، ص 41.

إن استخدام القلئد للحوافز مثل المكافئات والمدح والشكر والابتسامه والترفيه والمعاملة الحسنة، يمكنها أن تؤثر كثيرا على العاملين.

- **قوة التأثير القائمة على الإكراه:** وهي وسيلة تقوم على استخدام القلئد لسلطته، لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف، و التهديد، و توقيع الجزاء²⁴.
- **قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية:** وهي وسيلة تعني أن يتخذ القلئد من تفهمه لخلفيات العاملين و ثقافتهم و شخصياتهم، و تفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيه.²⁵
- **قوة التأثير القائمة على الخبرة:** تتزداد قوة القلئد و للتأثير على مرؤوسيه، كلما كانت شخصية تتسم بالمرونة، وكان على دراية كبير بمبالي النواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.
- **قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد:** وذلك بأن يحاول القلئد في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات العاملين، و ميولهم و تقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكه.
- **تحديد أهداف العمل:** القلئد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه، و يقنعهم بها ويربط بين تحقيق هذه الأهداف وبين تحقيق الطموحات والأهداف الشخصية للعاملين.²⁶
- **إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم:** إذا أردت أن تكون قلئدا ناجحا، و يجب عليك أن تشرك مرؤوسيك في اتخاذ القرارات التي تمسهم و تهمهم، و عليك أن تقدر الموقف و طبيعة المشكلة و العاملين و خبرتهم، حتى تستطيع أن تحدد درجة ونوع المشاركة التي يمكن أن تطلبها من مرؤوسيك²⁷

1-5- أنماط القيادة:

من الضروري أن تتوفر لدى القلئد الإداري معرفه وخبره بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة ألعلمه للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه المدير القلئد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (للدكتاتوري، للديمقراطي،

²⁴- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، د ط، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص197

²⁵- صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص197

²⁶- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات: مرجع سابق ص310

²⁷- أحمد ماهر: الإدارة و المبادئ و المهارات، المرجع نفسه، ص527

التشاورى). وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة قبل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فأن كانت الحالة لا تحتتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتاتورى كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا .

وهذا ما يجب أن يمتلكه (القائد الإدارى الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك القدرة على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفية بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الآنية والمستقبلية والبديلة ويمكن إن نوضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة:

1-5-1 - أنماط القيادة وفق الدوافع :

نقسم القيادة إلى:

- **القائد الإيجابى:** يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.
- **القائد السلبي:** يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.

1-5-2- وفق مصدر السلطة:

- **القيادة الرسمية :** تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات و المهام- يتبع من المركز الرسمى للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي موظف في موقع إدارى لدية الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.
- **القيادة غير الرسمية:** تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية. كما نجد أن القيادين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرين أحياناً كقادة رسميين في بعض المواقف وكقادة غير رسميين في مواقف أخرى وعندما

يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس للتأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية²⁸.

1-5-3 وفق مركزية السلطة: يمكن تقسيم القيادات إلى:

- **قيادات لامركزية** : تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة (control) على الموضوعات المهمة والضرورية.
- **قيادات مركزية**: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامه⁽²⁹⁾.

1-5-4 وفق البعد السلوكي: يمكن تقسيم القيادات إلى:

- **القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية) AUTOCRATIC**: وفيها تعتمد فكرة السلطة الرسمية، أي تستمد السلطة من القوانين و اللوائح و للقرارات بدلا من اعتمادها على دراسة سيكولوجية الآخرين و التأثير عليهم أي أن القادة يميلون إلى الإنفراد بالسلطة و التخطيط وفقا لإرضاء أطماعهم، كما أنهم يلجئون إلى أسلوب الرقابة الشديدة.

كما يطلق على هذا النوع من القيادة عدة تسميات مختلفة منها:

- ✓ القيادة المتسلطة AUTHORITARIAN
- ✓ القيادة المتمركزة في السلطة LEADER-CENTERED
- ✓ القيادة الموجهة DIRECTIVE³⁰.

1- محمد سويلم: **الإدارة**، دار الهاني، الطبعة الأولى، مصر، 1994، ص 30 .
2- مؤيد سعيد السالم: **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، وائل للنشر، الطبعة الثانية، لبنان، 2005، ص 139.

30 - بلال خلف السكارنة: **مرجع سابق** ، ص 78

فهذا النوع من القيادة يزود القائد بالدوافع على العمل إلا أن العمال يكونون غير مستقرين وغير مستريحين، وهي تؤدي إلى ضعف العلاقات الإنسانية وللروح المعنوية وفقد روح الابتكار.³¹

ومن صفات القائد الأوتوقراطي إنشاء دوافع و حاجات نفسية بدائية بين العاملين مثل حب الاتكال و الاعتماد على القائد بفعل كل شيء وحده كما تجمع كل الاهتمام والعمل و الانتباه على القائد أو في شخصية القائد وحده دون غيره، كما يعمل على إيجاد التباعد و التنافر بين العاملين انتشار النقد الغير موضوعي و ضعف التوجيه للذاتي بين العمال و ذلك نتيجة أحادية التفكير و التوجيه³²

• القيادة الديمقراطية DEMOCRATIC :

في القيادة الديمقراطية يعمد القائد إلى استخدام السلطة الرسمية لصالح المؤسسة و لصالح العمل، و يركز إلى الوصول إلى قلوب العاملين و استمالتهم و كسب ثقتهم، و اشراكهم في اتخاذ القرارات، و يلجأ إلى المشورة قبل أن يفعل أي شيء. و القائد للديمقراطي هو الذي يجتهد بقدر الإمكان في أن يشرك عامليه فيما يتعلق بالتخطيط و التنفيذ، و يوضح للعاملين الأسس التي استند عليها في اتخاذ تلك القرارات.³³

ومن مظاهر هذه القيادة شعور الفرد بأهميته الخاصة و مساهمته الإيجابية و مشاركته الفعالة في حياة الجماعة و تحقيق أهدافها، كما يقوم على تشجيع التواصل الفكري و النفسي و الاجتماعي بين أفراد الجماعة و إزالة كل ما قد يقع بين العاملين من خلافات، أيضا يقوم على تنمية القدرات و المواهب في العاملين كل في مجال تخصصه إذ أن قوة الجماعة بقوة أفرادها³⁴.

ومن مفاهيم القيادة الديمقراطية :

-انتخاب القائد من طرف الأفراد.

-استخدام أسلوب التصويت في جميع الأمور.

-استخدام أسلوب التصويت في تحديد الأهداف.

ومن أنواع القيادة الديمقراطية :

31- محمد حسنين العجمي: المرجع السابق، ص180

32- أحمد قوراية : مرجع سابق، ص74

33 - محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص181

34- أحمد قوراية: نفس المرجع ، ص73

✓ القيادة المتمركزة في المرؤوسين EMPLOYEES-CENTERED

✓ القيادة الاستشارية CONSULATIVE

✓ القيادة المشاركة PARTICIPATIVE³⁵

• القيادة الحرة:

في هذا النمط من القيادة يترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين و يكون هو في حكم المستشار لهم، ويفوض صلاحياته في اتخاذ القرار للمجموعة التي هي حرة في التصرف، ومن عيوب هذا النموذج في القيادة أن يعتبر ضرب من ضروب الإدارة السائبة أو الفوضوية التي تشجع على التهرب من المسؤولية، إذ من الضرورة ان يكون هناك قلند يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض صلاحياته والا يفقد التوجيه الحقيقي وتعدم الرقابة الفعالة.³⁶

• القيادة المتراخية LASSISES-FAIR:

وتتميز القيادة هنا في ظهور العديد من أنواع السلوك، فتكتنفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة في انخفاض الأداء، ورغم حيرة العاملين وتساهل القلند فان رضاء العاملين عن أعمالهم في هذا النمط من القيادة يكون منخفضا بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية.³⁷

يتسم سلوك للقادة من هذا النوع إلى لقل من الشدة في توجيه مرؤوسيهم بحيث يتركوا لمرؤوسيهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة لأداء مرؤوسيهم وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد فيه هذا النوع من القادة.³⁸

• القيادة البيروقراطية BUREAUCRATIC :

يتسم سلوك القائد البيروقراطي بالاعتماد على اللوائح والقوانين بصفة أساسية فهو يعتمد في تنظيم عمله ومرؤوسيه على مجموعة من اللوائح والقواعد والتعليمات المحددة التي يجب على القائد ومرؤوسيه الالتزام بها حرفيا.³⁹

نستنتج أن هناك عدة عوامل في كيفية اختيار أو تحديد القلند للنموذج القيادي، فمنها ما يخص القائد ومنها ما يخص المرؤوسين ومنها ما يخص البيئة المحيطة في العمل .

و يمكن توضيحها كالتالي :

35 - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص78

36 - هاشم حمدي رضا: إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر ط1، عمان، الأردن، ص94

37 - هاشم حمدي رضا : المرجع نفسه، ص94

38 - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص77.

39 - بلال خلف السكارنة: المرجع نفسه، ص78.

- **عوامل تخص القائد:** من قيم يؤمن بها ذلك القائد في إدارته لمروسيه ومدى إيمانه بكفاءتهم و درجة تحملهم للمسؤولية .
- **عوامل تخص البيئة:** حيث تؤثر البيئة في اختيار النمط القيادي وتمثلة بالقيم التي تؤمن بها المنظمة.
- **عوامل تخص المرؤوسين:** كاستعداد المرؤوسين التحمل المسؤولية.
- **الموقف:** فالموقف يؤثر في إتباع النموذج القيادي المعين إذ أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة خصوصا إذا كانت خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين .
- **الضغوط الزمنية:** إذ أن الحاجة الملحة لاتخاذ القرار يمثل بالرئيس إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.

2- الاتجاهات النظرية ومسألة القيادة الإدارية:

2-1- القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية:

كان اهتمام النظريات الكلاسيكية يتمحور حول الجانب الهيكلي والرسمي الرشيد في التنظيمات مستهدفة تقديم و تطوير مبادئ وقواعد عملية للتنظيم لتحقيق الكفاءة والفعالية بحيث تنسم بالموضوعية والشمولية والتجريد ويغلب على تلك الجهودات والإسهامات الفكرية اعتمادها على أسس التجارب والخبرات الشخصية ومواكبتها لانعكاسات للثورة الصناعية والتطورات الحاصلة في قيم ومعتقدات المجتمع الرأسمالي ومن أهم التيارات الفكرية التي مثلت النظريات الكلاسيكية:

- النموذج البيروقراطي لماكس فيبر 1864-1920
- نموذج الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" 1856-1915
- نموذج التنظيم الإداري (العملية الإدارية) " لهنري فايول" 1841-1925
- أ- النموذج البيروقراطي "ماكس فيبر" :

يعد **ماكس فيبر** من الرواد الأوائل الذين حددوا مفهوم البيروقراطية تحديدا علميا بالاعتماد على نموده المثالي ويعني مفهوم البيروقراطية عند **فيبر** بأنه ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر، والذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العالمة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ.

والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية للذين يتم اختيارهم بأساليب غير وراثية ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات وطرح إشكالية مفادها الأسس العلمية الامبيريقية التي تركز عليها الإدارة الرشيدة. وكان تصميمه للبيروقراطية معتمدا على تصوره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع فهو يعرف للقوة بأنها: قدرة شخص معين وامكانيته في فرض إرادته على سلوك أشخاص آخرين".⁴⁰

وتصبح للقوة عنده سلطة عندما تخضع لشرعية، فالحاكم له حق مشروع هو ممارسة السلطة والأفراد عليهم واجب الطاعة والامتثال لأوامر الحاكم. وتحليله للسلطة في كتابه الاقتصاد والمجتمع، وفيه اتضحت نظريته عن بناء السلطة التي سمحت له بتصنيفات التنظيم.

وانطلق فيبر من خلال سؤاله لماذا يخضع الأفراد للأمر؟ فيميز بين السلطة كاستعداد وبين السلطة كخضوع وكره. ويرى أن السلطة إذا كانت استعداد يتقبل الأفراد عبرها الأوامر لأنهم يعتبرون السلطة شرعية، و لذلك لا بد من البحث عن شرعية السلطة نفسها.

مساهمة "فيبر" في مجال القيادة: تصور فيبر نمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نماذج السلطة الثلاثة التي قدمها وذلك من خلال ممارسة هذه النماذج في المنظمات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه في ظل هذه الأشكال من السلطة وبذلك توصل فيبر انطلاقا من تصنيفه لمصادر السلطة إلى تقديم تصنيف ثلاثي للقيادة على النحو التالي :

• القيادة الكارزمية: و تتميز بالخصائص التالية⁴¹

- ممارسة السلطة انطلاقا من المميزات والسمات الخاصة والانفرادية الخارقة للقائد، والتي يفتتح بها التابعون ويسعون إلى تنفيذ أوامر القيادة والالتزام بتوجيهاتها.
- تظهر عادة شخصيات السلطة الكارزمية في فترات الاستقرار والفوضى التي يعيشها المجتمع.
- يستمر إذعان التابعين بمدى استمرارية القائد على قيد الحياة، وقدرته على إحداث التأثير بما يحقق حاجات الإتياع.
- تتميز العلاقات الاجتماعية بالعلاقات الشخصية.

• القيادة التقليدية: و تتصف بالسمات التالية

40 - خليل محمد الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2000، ص33
41 - خليل محمد الشماع، المرجع السابق، ص36

- يستمد القائد سلطته من عوامل غير شخصية ثابتة نسبياً، مرتبطة بقدسية النظام الاجتماعي بما يحويه من عادات، أعراف، معتقدات، تفرض على الأتباع اللولاء المطلق لشخص القائد أو مركزه التقليدي في المجتمع كممارسة السلطة طبقاً لعمل السن (التقدمية)، القلبية (التويث)، الانتماء (المكانة الاجتماعية). ومن الأمثلة التي قدمها فيبير في هذا الصدد النظم الوراثية التي تقوم على للذات الشخصية للحاكم، حيث يعتبر الموظفون في الجهاز البيروقراطي مجرد عبيد وخدم، ويتم تعيينهم في المركز على أساس القرابة، الولاء والثقة وتميل السيطرة إلى عدم المرونة والاستناد إلى فكرة الحق الإلهي.
- لأما الشكل الثاني من السلطة التقليدية للنظم الإقطاعية التي يتميز أفرادها بهامش من الاستقلال الشخصي والمشاركة في الجهاز البيروقراطي، إذ ينظر القائد الإقطاعي إلى هؤلاء الأفراد كأعوان وحلفاء فتتحول من جراء ذلك السيطرة إلى المرونة نتيجة إشراك الحلفاء في عملية اتخاذ القرارات.
- وتتميز السلطة التقليدية بنزعتها المحافظة اتجاه التغيير الاجتماعي من خلال التمسك بالماضي الذي يضيف الشرعية وعليه فهي عاجزة عن مواجهة المواقف التي تتضمن أشكال تغييرية كالثورات.
- يرتبط استمرار هذا النوع من السلطة أو السيطرة بمدى استمرار النظام وحرصه على عدم التغيير، وان حدث وتعرض للتهديد فإن التغيير ينتهج في العادة الأسلوب للتدرجي بدل الجذري والمفاجئ.
- القيادة القانونية والعقلانية: القائد في هذا النوع من السلطة يقوم بعملية التغيير انطلاقاً من القوانين المعترف بها في المجتمع، و التي تحظى بالاحترام و الطاعة. باعتبارها مترتبة عن التفاعل الرسمي بين القائد والأتباع، وفق إجراءات هيكلية مجمع حولها من طرف الجميع، و تتميز هذه السلطة بالملامح التالية:
- الطاعة و الامتثال لسلطة القائد نابعة من الإجراءات الرشيدة المنظمة لحياة الجماعة والمحقة لمصالحها وبالتالي فالإنعان لأوامر القائد مسألة غير شخصية، بل ترتبط بحدود صلاحيات واختصاصات مركزة، واحترام أهداف الجماعة المحددة رسمياً.
- الالتزام بالقوانين تسهل عملية تحديد الاختصاصات، السلطات ومعايير اختيار العاملين.
- تساعد القوانين على تحديد العلاقة بين القائد والأتباع، من خلال توضيح الإمكانيات في التسلسل الهرمي وتحديد الحقوق والواجبات.
- الالتزام بتحقيق الأهداف العامة للتنظيم.
- استمرارية التنظيم مرهون باستمرارية وجود القوانين، اللوائح والالتزام بها.

- يؤكد فيبر على وجود علاقة بين رشد وعقلانية المجتمع و انتشار هذا النمط من السلطة الشرعية في منظماته.⁴²

خصائص القيادة البيروقراطية:

انطلاقاً من تحليله لأنواع السلطة توصل "فيبر" إلى بناء نموذج المثالي و يعرفه **محمد علي محمد** بأنه يمثل فرضية محسوسة يقيمها الباحث بنفسه لكي تكون أساساً تنهض عليه المقارنة، فلا يعد مفهوماً عاماً أو مجرداً، و لكنه يصف نمودجاً معيارياً يفترض أهداف معينة، و يتميز بخصائص كالصياغة في ضوء مقولات ذاتية العناصر، المنطقية الخالصة أو العقلية للفعل والتجريد، أي أن النموذج المثالي هو تصور و بناء عقلي يتألف من وجهات نظر مستقاة من الواقع. و حدد فيبر نموذجاً المحدد بخصائص و مجموعة من المعايير التي تحكم التنظيم البيروقراطي، حيث تساعد المديرين على تحقيق الأهداف المسطرة و يمكن إجمال هذه المعايير في ما يلي :

- درجة عالية من التخصص و تقسيم العمل: اعتبار أعمال التنظيم واجبات رسمية، حيث يؤدي إلى زيادة تقسيم العمل و مستوى عالي من التخصص، و يترتب عليها نتيجتين : إنه كلما زاد تقسيم العمل زادت الفعالية الإدارية، وأنه كلما زاد التخصص زاد الأداء.

التسلسل الهرمي لسلطة: هيكل تنظيمي لسلطة، تتميز الوظائف بالتدرج حيث تكون كل وظيفة محكومة بوظيفة أعلى منها، و ينبغي أن يكون تدرج السلطة موضوعياً، و مبنياً على القواعد لكي يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة و يجعل كل مشرف مسؤول عن مساعديه، و عما يتخذه من قرارات، و بذلك تتحدد مجالات النفوذ و المسؤولية.

توافر نسق نسبي من القواعد واللوائح: وجود نظام رسمي يحتوي على إجراءات، و قواعد صارمة التي تحكم الأفعال، القرارات و يحقق استمرارية العمل، و ينسق بين أنشطة الأعضاء. و ان وجود نسق ضبط مستند إلى قواعد رشيدة يبيد من الكفالية الإدارية، و هذا ما دفع فيبر إلى القول بأن: "الإدارة البيروقراطية في الأصل ممارسة لضبط على أساس المعرفة"

أي الإلزام بمختلف أشكال القوانين المنظمة لسلوك الفرد في الوظيفة من قواعد، تعليمات، إجراءات مكتوبة والتي يفترض فيها الشمولية، الثبات و العمومية.

⁴² - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 68

- اختيار أعضاء التنظيم على أساس المقدرة والمعرفة الفنية: التوظيف والترقية قائم على أساس القدرة الفنية والأداة، واستخدام أسس موضوعية موحدة، محددة، مجردة وثابتة مثل القدرة على تحمل المسؤولية، الكفاءة، الخبرة. بعيدا عن المعايير الذاتية كالتوارث، والتأكيد على هذه المعايير عن طريق اختبارات وأساليب علمية، ومن خلال هذه الخاصية يستحيل امتلاك المنصب الرسمي.
- **فصل الإدارة عن الملكية:** الفصل للتامبين ممتلكات وشؤون المنظمة، وبين ممتلكات والشؤون الشخصية لشاغلي الوظيفة.
- **سيادة العلاقات الموضوعية:** في هذا السياق يقر فيبر بأن الموظف المثالي هو ذلك الشخص الذي لا تؤثر مشاعره الشخصية، واعتباطه الذاتية على القرارات التي يصدرها.
- **اعتماد التنظيم على المستندات و الوثائق:** منح فيبر أهمية للمستندات واعتبرها كآلية واقية من الانحراف و الخلل الوظيفي، فتدوين الإجراءات و القواعد و القرارات يحول دون حدوث أي خلل، كما أنها ميكانيزم لدعم واستقرار التنظيم.
- أي أن توثيق و تسجيل جميع القرارات و الإجراءات الإدارية المتعلقة بالأعمال، والمهام وفق سجلات مكتوبة تشكل مفهوم المنصب كشخص معنوي.
- **توفير الأمن الوظيفي للفرد:** من خلال التقاعد، زيادة الرواتب، حمايته من الفصل التعسفي، التكفل بوضع إجراءات ثابتة لترقية و التقدم المهني. ويمكن تحقيق ذلك من خلال رفع الكفاءة الفنية، الإبداع في سبيل الرقابة على الأداء، توظيف آليات العقلانية في زيادة الإنتاج.⁴³
- ب- **نموذج الإدارة العلمية:**
- يعتبر من أبرز المداخل و الاتجاهات في الإدارة، حيث اعتبر بمثابة ثورة في الفكر التنظيمي والإداري من خلال اهتمامها بالسباق بالسلوك البشري في مجال العمل، متوجهة في جوهرها لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية عن طريق الاستفادة من طاقات العمل بأقل قدر ممكن من التكلفة.
- مبادئ الإدارة العلمية:** لقد أكد "تايلور" أن تحسين الإنتاجية يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

⁴³ - بلقاسم سلاطونية: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 128-130

- تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية-بديل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة، كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، واجراءات العمل، و هذا كي تكون الظروف مناسبة ومساعدة للعمل.
- اختيار العاملين و تدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، و هذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف، مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل.
- التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال، حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير.
- تحقيق التعاون بين الإدارة و العاملين من أجل بلوغ الأهداف، وهذا بديل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين.
- وقد اعتبر "تايلور" أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.⁴⁴
- **مساهمة الإدارة العلمية في مجال القيادة:**

رغم أن الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين وتناست سلوكهم ومشاعرهم، إلا أن تايلور أسهم من خلال دراساته و أبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات كان لها تأثير كبير في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوراتهم لمهام المديرين، فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداة مرؤوسيه بلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويديريهم على أسس علمية، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم و بين مرؤوسيه، وهذا ما يمثل نمط من القيادة وهي القيادة الأوتوقراطية وفي ظلها يتخذ المدير كل القرارات كما أشار إلى أن الحوافز ذات فعالية في تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل، وهي تأخذ صوراً متعددة: زيادة الأجر، الترقية السريعة، تهيئة ظروف العمل المواتية.⁴⁵

ومن خلال ذلك يمكن تحديد واجبات الإدارة وخصائص المدير من خلال الجدول التالي:

44 - ظاهر محمود كلاكدة: مرجع سابق، صص 58-59

45 - نواف كنعان: المرجع السابق، ص 58

جدول رقم(01): واجبات الإدارة و خصائص المدير

واجبات الإدارة	خصائص المدير
1. تتولى عملية البحث والدراسة للحصول على المعلومات و الحقائق المتعلقة بالعمل.	1. المعرفة الفنية الواسعة
2. تقوم بتحديد معايير العمل والأداء لتفادي السلوكيات غير المرغوبة.	2. التمتع بقدر عالي من الخبرة وترشيد العمل
3. تعمل دوما على إيجاد للروابط وتنسيق العلاقات بين عناصر الإنتاج.	3. ممارسة السلطة من خلال إصدار الأوامر والتعليمات الصارمة وتنفيذها حرفيا.
4. تحديد إجراءات و طرق العمل.	4. الاهتمام بالقرارات الفنية والاقتصادية.
5. تحديد أدوات و أساليب تبسيط العمل وتنميته.	5. الاهتمام بالنتائج التي تحقق أكبر عائد اقتصادي للتنظيم.

المصدر: بلقاسم سلاطنية المرجع السابق، ص:115

ج- نموذج التنظيم الإداري (العملية الإدارية):

ظهر هذا النموذج بالتزامن مع بروز حركة الإدارة العلمية، ومتبنيا نفس الافتراضات المتعلقة بتفسير طبيعة السلوك الإنساني، بالإضافة إلى بعض المبادئ و الخصائص كالعلاقات الداخلية لتنظيم، الاهتمام بالجانب المادي الحوافز الاقتصادية، مع اختلاف في الأسلوب، حيث توجهت حركة الإدارة العلمية إلى التركيز على زيادة الإنتاجية في المستويات للدنيا عن طريق فرض الرقابة بواسطة تصميم العمل والحوافز المادية، أما بالنسبة لنموذج التنظيم الإداري فيفترض أن أسلوب التحكم في السلوك الإنساني يقوم على العمليات الإدارية الداخلية والإجراءات بصرف النظر عن المستوى التنظيمي، كما ربط كفاءة المنظمة بكفاءة القادة.

تقوم أفكار "فايول" على تقسيم وتصنيف وظائف المنظمة إلى ستة أنشطة رئيسية، متكاملة و متواجدة في أي منظمة مهما كانت طبيعتها و هي:

- **النشاطات الفنية:** الإنتاج و التصنيع.
- **النشاطات التجارية:** البيع، الشراء، المبادلة.
- **النشاطات المالية:** الاستخدام الأمثل لرأس المال، الاستثمارات.
- **النشاطات الرقابية والضمان:** حملية الممتلكات، الأشخاص و المحافظة على سلامتهم في المؤسسة
- **النشاطات المحاسبية:** و تشمل تسجيل الحسابات و إعداد الميزانية و معرفة التكاليف.

- **النشاطات الإدارية:** التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.
- وقد أولى "فايول" للنشاط الإداري عناية فائقة عن باقي الأنشطة الأخرى في المهام والتأثيرات كما حدد الصفات الإدارية، المبادئ العامة للإدارة، عناصر الإدارة.⁴⁶
- مساهمة فايول في مجال القيادة :** حدد " فايول" مجموعة من الصفات التي يجب توافرها في المديرين و القادة منها : الصفات الجسمية: الصحة، القوة، تحمل عبء العمل.
- **الصفات العقلية:** القدرة على الفهم والإستيعاب والتحصيل، حسن التصرف والحكم على الأشياء.
- **الصفات الخلقية:** الرغبة في تحمل المسؤولية، المبادرة، اللولاء، الابتكار، الكرامة، اللياقة.
- **الصفات التربوية " الثقافة العلمية":** الإلمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل والذي يؤديه المدير، والمتعلق بالأنشطة الخمسة، فضلا عن الإطلاع الواسع في مختلف العلوم.
- **الصفات الفنية :** الإحاطة المعرفية المتخصصة بالوظيفة التي يؤديها المدير.
- **صفات تتعلق بالخبرة:** و هي صفات تنشأ نتيجة مزاوله العمل.
- ولقد أشار "فايول" إلى ارتباط نوعية القدرات و المهارات لموقع الفرد في الهيكل التنظيمي، فكلمات درج للفرد تصاعديا زاد حجم هذا الأخير زادت حاجة المدير إلى القدرات الإدارية، في حين العكس تتطلب المستويات للدنيا قدرات تقنية وفنية أكبر لتأمين إنجاز المهمات.
- وعليه فإن "فايول" يعتقد أن الإدارة سواء مهارات أو مبادئ يمكن تعديلها بالتدريب الإداري في بيئة العمل أو المدارس أو المعاهد. (كما توصل "فايول" إلى وضع 14 مبدأ أو الأسس العلمية للإدارة، تتوافر على صفات المرونة و التكيف تبعا لطبيعة الموقف والظروف إلى جانب قابليتها للتطوير و الإضافة حددها فيما يلي:
- تقسيم العمل
- السلطة و المسؤولية.
- الانضباط
- وحدة إصدار الأمر
- وحدة التوجيه
- خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العامة

⁴⁶ - خليل محمد الشماع : مرجع سابق، ص51

- المكافأة و التعويض
- المركزية و اللامركزية
- التسلسل الهرمي
- الترتيب والنظام
- العدالة والمساواة
- مبدأ الاستقرار الوظيفي
- المبادأة و المبادرة.⁴⁷

إضافة إلى مساهمات فايول السابقة في القيادة، هناك مساهمات أخرى في مجال القيادة الإدارية تعتبر رائدة بالنسبة للعصر الذي عاش فيه و التي من أبرزها :

. دعوة فايول إلى إقامة مراكز للدراسة والتدريب لخلق مجموعة من القادة الإداريين تكون لهم التجربة والخبر والقدرة لإصلاح الجهاز الإداري في المنظمات الصناعية والإدارات العامة للدولة.

تقديم مجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداريا ناجحا، والتي من أبرزها حسب فايول: الصحة والقوة الجسمية، للذكاء وللقوة الفكرية، قوة الثقافة العلمية، بالإضافة إلى السمات المعنوية مثل، الرزينة، الحزم، الجرأة، الشجاعة، تحمل المسؤولية و الشعور بالواجب، وطبعاً لم ينس فايول للقدرة الإدارية مثل التوقع، مهارة إعداد الخطط والبرامج، حسن قيادة الأفراد، بناء الكيان الاجتماعي للمنظمة و متابعة الإنجاز.

قدم فايول مجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير مثل تشجيع الرغبة لدى المرؤوسين للمبادأة، وتحمل المسؤولية والتوفيق و التنسيق بين جهودهم، أي أنه يجب أن يمارس دورا إداريا و قياديا في نفس الوقت.⁴⁸

المبادئ العلمية للنظرية الكلاسيكية: من خلال ما جاءت به النظرية الكلاسيكية يمكن تلخيص مبادئ القيادة الرشيدة في ما يلي :

- التقسيم للدقيق و الواضح للعمل وتعميم مفهوم التخصص، مما ينجر عنه معرفة ما يجب إنجازه.
- التدرج الهرمي لسلطة كوسيلة للتنسيق والقيادة.
- الإشراف اللصيق هن طريق قواعد محددة بهدف زيادة الكفاءة.
- شروط مضبوطة لاختيار العاملين على أساس الجدارة، المؤهل و الاحتراف.
- التأكيد على مبدأ اللاشخصية من خلال قواعد واجراءات محددة و مكتوبة.

⁴⁷ - حسين حريم و آخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، 1998، ص 39.

⁴⁸ - نواف كنعان: مرجع سابق، ص 63.

- استخدام السلطة الرسمية في التخطيط و الرقابة و غيرها من العمليات.
 - أما فيما يتعلق بافتراضات القيادة الرشيدة نحو العنصر البشري فتتطلب عليها افتراضات نظرية "دوغلاس ماكريجور" وملخصها أن العلاقة بين القائد والتابعين علاقة فيها شدة، و يلتزم من خلاله التابعين بالطاعة و تنفيذ الأوامر.
 - و بناء عليه فالنمط القيادي من خلال هذه النظرية هو النمط الاستبدادي مع توجهه نحو الاهتمام بالعمل وأهداف المنظمة، ويكون القلئد الإداري هو العنصر البشري الرئيسي، والأساسي في الإدارة حيث تتاطله مجموعة مهام مع مركزية اتخاذ القرار، كما يعتمد على الرسمية و الاتصال الرسمي.⁴⁹
- تقييم النظرية الكلاسيكية:** على الرغم من أهمية هذه النظرية بنماذجها الثلاثة، و مشاركتها في تنمية مبادئ الإدارة و القيادة، إلا أنها تلقت انتقادات من الاتجاهات النظرية اللاحقة و من بينها:

- المثالية و عدم واقعية بعض الفرضيات.
- انتهاج النظام المغلق في دراسة التنظيم.
- عدم التميز بين المنظمات العامة و الخاصة من ناحية طبيعة الأهداف و المبادئ.
- إهمال تأثير النزاعات والصراعات.
- إغفال دور التنظيم غير الرسمي في المنظمة، بل أنها حاولت بكل الأساليب التي وضعتها القضاء عليه، حيث رأت أن التنظيم الرسمي وحده كاف و ضروري لفعالية المنظمة.
- اعتبار الإنسان مجرد آلة متناسية أن له اتجاهات ومشاعر ورغبات تحكم سلوكه، وبالتالي تحدد مستوى إنتاجه إلى جانب الطبيعة المادية للإنسان.
- التركيز المفرط على الحوافز المادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقت الإنسان على العمل، وكأن الإنسان يعمل فقط للحصول على المال لإشباع الحاجات الفزيولوجية.

50

وعليه فالمدرسة الكلاسيكية بنت القيادة الإدارية على السلطة الرسمية المعتمدة على قوة المكافأة والعقاب، فكانت القيادة أقرب إلى الدكتاتورية، كما أن سلبياتها قد أدت إلى الصراعات بين العمال والإدارة وأرباب العمل ومنه انخفاض إنتاجية العاملين، مما هياً لظهور اتجاه جديد يعني بمشاعر العاملين هو مدرسة العلاقات الإنسانية، تمحورت مناقشات النظرية السلوكية

49 - ظاهر محمود كلاكدة: مرجع سابق، ص 61
50 - نواف كنعان: مرجع سابق، ص 72.

على الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي إلى جانب التنظيم الرسمي و الكشف عن تأثير العوامل النفسية.

2-2 القيادة الإدارية في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية و السلوكية :

تمحورت مناقشات النظرية السلوكية على الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي والكشف عن تأثير العوامل النفسية الاجتماعية على السلوك الإنساني، فضلا عن إشارتها إلى بروز الصراعات والخلافات باعتبارها نظام ونسق اجتماعي يضمن العديد من العمليات الاجتماعية، وتشمل النظريات السلوكيات على مجموعة من النماذج التي قدمت إسهامات ومجهودات معتبرة في سبيل السلوك التنظيمي و القيادة، و من أهمها:

2-2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية :

تعد مدرسة العلاقات الإنسانية بديلة النظريات السلوكية في التنظيم من خلال أسبقيتها للاهتمام بالنواحي النفسية و الاجتماعية للأفراد. و يتضمن مفهوم العلاقات الإنسانية "ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري يؤثر فيه، و يحفزه من خلال كل ما يستجيب له الفرد نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية و النفسية" وان الأفكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قد استندت على التجارب التي أجراها "التون مايو" وفريقه في مصانع "الهاوثورن" التابعة لشركة "ويسترن اليكتريك" الأمريكية، وذلك للتأكد من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية للعمل وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية، حيث تم إجراء تجارب عديدة في الفترة الممتدة بين (1924-1932) تناولت مواضيع كثيرة مثل: الأجور، ظروف العمل، العلاقات الإنسانية الاتصالات و المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد جاءت كثير من النتائج التي توصل إليها "مايو" مخالفة لأطروحات المدرسة الكلاسيكية، حيث أظهرت متغيرا جديدا هو الحالة النفسية للعاملين، ولهذا نادت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى التركيز على البعد الإنساني في العلاقة القائمة بين أرباب العمل والإدارة من جهة، وبين العمال من جهة أخرى.⁵¹

كما أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على أن الإنتاج المرتفع لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية، وهذا عكس ما نادى به المدرسة الكلاسيكية، لهذا أولت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما بالغا لسعادة و رفاهية العاملين، بالإضافة إلى الاعتراف بقيم و معتقدات الجماعة و احترامها باعتبارها جزء لا يتجزأ من المنظمة نفسها.

51 - عبد الكريم درويش: اصول الادارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، مصر، 1996، ص 99

*مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة : هناك علاقة وثيقة بين القيادة ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر أن الإنتاج يعتمد على علاقة بين العاملين والقادة، فإذا ما حلت العلاقات الإنسانية، الاتصالات الفعالة، الاهتمام بالعاملين ودوافعهم ومعنوياتهم محل السيطرة والتحكم فإن إنتاج العاملين سيرتفع، كما أبرزت أهمية التشاور بين القادة الرسميين والعاملين، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين المناخ النفسي والاجتماعي للعمل، وهو ما يدفع العاملين لأداء المهام دون حاجة إلى كثير من الإشراف.

كما أكدت على نشوء نمط آخر من القيادة غير الرسمية التي لا تتحدد بالقواعد والسياسات الرسمية، وتظهر بصورة تلقائية عفوية نتيجة التفاعل الاجتماعي للأفراد في مكان العمل، وترتبط سلطة هذه القيادة بدعامتين:

الأولى : السمات الشخصية كالإخلاص، العدالة، الحسم، الاعتداد بالنفس.

والثانية: ضرورة ارتباط القيادة بالاستجابة لحاجات أعضاء الجماعة وأشباعها، والالتزام بمعاييرها و قيمها.

ولا شك أن لكل موقف يعترض الجماعة يتطلب مواصفات معينة في قلئدها، مما يدل على عدم ثبات وتغير القيادة وفق متطلبات الجماعة.

كما أن دور القيادة لا يقتصر على مجرد القيام بالوظائف الأدائية والاهتمام بأهداف المنظمة، إلا أن هناك وظائف إنسانية اجتماعية مثل: تشجيع العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، والحفاظ على تماسك الجماعة وحل الصراعات، إيجاد المناخ السليم للمشاركة الجماعية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

ولذلك فإن القيادة عليها أن تسعى إلى تحقيق التكامل وللتوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، مما يساهم في تطوير المنظمة، وهذا لا يأتي إلا بتمتع القيادة بالمهارات الاجتماعية اللازمة للتعامل مع العمال لجعلهم يتقصدون أهداف المنظمة بإرادتهم. كما نادت مدرسة العلاقات الإنسانية بضرورة التدريب على تلك المهارات عن طريق برامج مخططة.

ووجهت مدرسة العلاقات الإنسانية الانتباه إلى إمكانية تصادم القيادة الرسمية و غير الرسمية، وحاولت تجاوز هذا التصادم من خلال الإعراف بالقيادة غير الرسمية و السعي إلى احتوائها أو تدعيمها رسميا من ناحية، و بالمقابل تطوير وتنمية مفهوم المدير إلى القائد.⁵²

وعليه فإن فلسفة نمط القيادة في مدرسة العلاقات الإنسانية هي قيادة جماعية ديمقراطية قائمة على تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، والتنازل عن حصرية القواعد، وتخفيف نزعة الرقابة وتوسيع مجال حرية المرؤوسين، لذلك فقيادة الديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل

52 - ظاهر محمود كلاكدة: مرجع سابق، ص 67

الأراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين، لذا على القائد الإداري أن يولي أهمية كبيرة إلى شكاوي المرؤوسين وتظلماتهم، ويحاول تقديم الحلول لحل مشاكلهم ومساعدتهم على اجتياز مصاعبهم، ليحصل بذلك على رضاهم و يكسب ثقتهم، مما يؤدي إلى العمل بروح إيجابية تجعل الإنتاج يزداد أكثر، وإذا أراد القائد الرسمي تسخير كل الطاقات بفعالية أكبر لأبد عليه اعتماد نظام حوافز متنوع حسب حاجات العاملين.

كما أن القائد يقوم بدور الميسر، حيث يسهل للمرؤوسين الطريق للقيام بالعمل عن طريق اقتناعهم و تعاونهم و إتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين قدراتهم، وانه لا يوجد تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين و بين تحقيق أهداف المنظمة، بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين سيؤديهم إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء، كما أن القيادة التي تمثل أهداف المنظمة وتسعى لتحقيقها، ستحاول تسخير كل القوى التي تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم. وبذلك فإن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وأن تحقيق هذا التعاون والتقارب إنما يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة و تحميلهم المسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف.

2-2-2 المدرسة السلوكية:

لقد ظهرت المدرسة السلوكية في بداية الخمسينات وامتدت حتى نهاية الستينات من القرن الماضي، حيث تعتبر امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية إذ انتقلت من الاهتمام بدراسة العلاقات بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معاً، وقد ظهرت عدة نظريات و دراسات لعدد من الباحثين أشهرهم "سترن بنارد"، "كريس أرجريس"، "إبرهام ماسلو"، دوغلاس ماكجرجور"، وغيرهم.

إلا أنه رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها:

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع و حقيقة هذا السلوك.
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب فيه.

- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط.
- الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظم لا يمكن تجنبه، إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة.
- كما يمكن إجمال أهم سمات القيادة في النقاط التالية:
- المرونة الواسعة في تقسيم العمل بما يسمح بتخفيض الأعراض المرضية النفسية والاجتماعية للتخصص، عن طريق استخدام مفهوم الإثراء الوظيفي و التدوير الوظيفي.
- الاعتماد على مقاييس متباينة في التدريب والتوظيف بناء على القدرات النفسية والاجتماعية.
- رفع مجال حرية التصرف للمرؤوسين في انجاز الأعمال عن طريق لامركزية السلطة، و تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تحديد العمل وكيفية تنظيمه، و تحديد طرق الإشراف. للتدرج الهرمي للسلطة من الأسفل إلى الأعلى. و بالتالي فالقائد يحاول التوفيق بين حاجات و متطلبات و توقعات الإدارة و توقعات مصالح العمال.⁵³
- مساهمة رواد المدرسة السلوكية في مجال القيادة: إن العديد من الرواد والكثير من الاتجاهات والأساليب قد ساهمت في إثراء هذه المدرسة بتحليل وفهم الأداء للديناميكي أثناء العمل في المنظمة، ونحن هنا سنركز على ما قدمه هؤلاء الرواد من مساهمات علمية في مجال القيادة الإدارية.
- **مساهمة "شستر برنارد":** يعتبر من أوائل الاتجاه السلوكي في الإدارة من خلال كتابه "وظائف الرؤساء" سنة 1961، حيث يرى أن المنظمات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات المنظمة وحاجات العاملين، وأن المدراء أو للقادة مطلوب منهم أن يتفهموا طبيعة العلاقات الرسمية في المنظمة، ويضيف أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل يتوقف على الاشباع التي يحصلون عليها عند تحقيق الأهداف، لذا فعلى القائد الإداري أن يعمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وأن استمرار و بقاء المنظمة مرهون بقدرة القائد الإداري على تحقيق إشباع حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لإحداث التعاون في العمل.⁵⁴

53 - ظاهر كلاكدة: مرجع سابق، ص 77 .

54 - نواف كنعان: مرجع سابق، ص 82.

- **نظرية كريس ارجريس**: وتعتمد نظريته في محاولتها لفهم السلوك الإنساني في المنظمات على فكرة مضمونها أن أي تنظيم اجتماعي يشتمل على عاملين: للفرد: ويمثل مجال التأثيرات التنظيمية الهادفة إلى قبوله سلوكه وتنميته، كما يتمتع بخصائص نمط شخصية معينة، تتضمن مجموعة من الدوافع والحاجات تؤثر على تكيفه في التنظيم. - **التنظيم الرسمي**: ويتشكل من تلك القواعد والخطط التنظيمية المقصودة الهادفة إلى الضبط و التحكم في علاقات الأفراد و الجماعات العاملة في المنظمة.

وعليه يظهر في كل تنظيم رسمي القيادة الموجهة المهمة بالعمل تنظيم غير رسمي يزداد نموا كلما سعى التنظيم الرسمي من خلال ممارساته إلى تفكيكه، اعتقادا منه بأن الاستجابات السلوكية غير الرسمية تتنافى مع مبدأ تعزيز مشاعر الاعتماد والخضوع التي تمثلها القواعد التنظيمية.

واستنادا إلى النتائج السابقة فإن فهم السلوك الإنساني في المنظمة عموما والقيادة كنماذج خاصة يتم في ضوء ثلاث متغيرات متفاعلة - العوامل الفردية أو الذاتية: المتعلقة بشخصية الفرد من حيث الحاجات و الأنماط السلوكية. - عوامل التنظيم غير الرسمي: و ما تتضمنه من العلاقات الاجتماعية، المعايير الاجتماعية، الأهداف.

- **التنظيم الرسمي**: و ما يحتويه من القواعد، الأساليب، الأهداف.⁵⁵

ومن خلال ما سبق يرى "ارجريس" أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وازالة مظاهر الصراع بين الفرد و التنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الطي يركز اهتمامه على الأفراد العاملين ومشاكلهم و تخفيف حدة الرقابة، وبهذا يعمل القائد الإداري على توفير الإحساس لدى الفرد بالاطمئنان و الاستقرار في العمل، و يفسح له المجال لتحقيق نموه وتطوره، و بالتالي زيادة قدراته في العمل.

مساهمة "أبراهام ماسلو": قدم ماسلو نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وهو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي :

- **الحاجات الفزيولوجية**: هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل الأكل، النوم، اللباس والسكن، حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع قدر كاف من حاجات الفزيولوجية.

55 - خليل محمد الشماع: مرجع سابق، ص76.

- **حاجات الأمن والطمأنينة:** وهي حاجة الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة و الأجر المستمر وعدم الخوف من المستقبل.
 - **حاجة الانتماء إلى الجماعة:** وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه.
 - **حاجات التقدير والاحترام الشخصي:** أي احترام للفرد لذاته وتقدير الآخرين له، واحترام استقلاليتة وقدرته على تحقيق أهدافه، وذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها، و لأنه ليس منبوذاً من طرف أعضائها، شعور للفرد بأنه مفيد، الثقة والاعتداد بالنفس.
 - **حاجات تحقيق الذات:** وهي استغلال الموهب و الوصول إلى المركز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، وثبات قدرته على تحقيق الانجازات الفريدة، أو رغبة للفرد المتنامية في التميز.
- وقد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي، وقال لأنه إذا أشبع للفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية، وأن إشباع الحاجة يشكل حافزاً أو دافعاً للفرد لإحداث سلوك معين.⁵⁶
- ان الفرد يشبع هذه الحاجات من خلال عدة وسائل توفرها له المنظمة، و تعتبر القيادة والإشراف الجيدين من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة إضافة إلى علاقات الصداقة و الزمالة، لذلك تعتبر الحاجات من المعضلات التي تواجهها القلئد الإداري، وعليه أن يكون على دراية و فهم بها و بدرجاتها.
- و أهميتها للفرد، و بما أنه يوجد تفاعل بين المسؤولية و الواجبات من جهة، و بين الحقوق المترتبة للفرد من جهة أخرى بشكل متصل، لذا على القادة الإداريين في مختلف مواقعهم احترام حاجات الفرد المختلفة و السعي لإشباعها، لأن ذلك يساعدهم في توجيه المرؤوسين باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.
- نظرية دوغلاس ماكجريجور:** يعتبر ماكجريجور من الرواد البارزين في الإتجاه السلوكي للتنظيم القائم على الاهتمام بتحليل العمليات السيكوسوسولوجية، والكشف عن آثارها على السلوك الإنساني، وقد توصل بالإعتماد على مراجعة و فحص تراث الدراسات الكلاسيكية والإنسانية إلى فرز نموذجين للقيادة و الإدارة (X) و (Y) مختلفان من حيث النظرة الى طبيعة سلوك المرؤوسين و سماتهم و كذلك أسلوب القيادة.

56 - علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 83.

وتتطلب نظرية (X) من افتراض مؤداه، أن الفرد العادي هو كسول بطبيعته لا يحبذ العمل ولا يعمل إلا قليلا ولا طموح له ويكره المسؤولية، أي لأنه يفضل أن يقادبدلا من أن يكون قائدا.

كما أنه إنسان مغلق داخليا لا تهمة أهداف المؤسسة و إنما تهمة نلته فقط، أضف إلى ذلك فهو يرفض التغيير.

معظم الأفراد لابد من اجبارهم و تهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل. يجب الرقابة، الإشراف و التوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.

أما نظرية (Y) فتنهض على افتراضات أن الإنسان بطبيعته راغب في العمل وله القدرة والفعالية في ذلك وهو مستعد لتحمل المسؤولية ويسعى لتنمية أهداف المؤسسة، وما على الإدارة الإلتوفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه، وأن تحرره من الرقابة المباشرة وترك الحرية له في توجيه أنشطته و تحمل مسؤولياته لإشباع حاجاته و تحقيق ذاته، ولهذا يكون مفيدا لإدارة تفويض سلطاتها لمواردها البشرية، وفسح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.⁵⁷

يتبين من ذلك ان هناك فرق كبير بين النظريتين X و Y في الافتراضات التي تنطلقان منهما، و هي تعتبر بمثابة حالتين لفئتين من المديرين، فلما أن يتبنى المدير النظرية X القائمة على فلسفة تسلطية تشاؤمية، تكون الرقابة مفروضة و مستمرة، وليس فيها مرونة، كما أن السيطرة خارجية و لا تنطلق من الفرد نفسه.

أو النظرية Y القائمة على فلسفة ديمقراطية تفاعلية فيها حركية ومرونة تعتمد على التوجيه الذاتي و تأخذ بمشاعر الأفراد و لا تنكرها.

وعليه فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن افتراضيات القائد لها أهميتها في تحديد سلوكه ودوره، فإذا افترض أن مرؤوسيه كسالي وغير مسؤولين، فمن المحتمل أن نظاما للحوافز سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل الجاد، كما أن القواعد، التعليمات والإشراف من قبل القادة ضرورية كي ينجزوا العمل المطلوب، من ناحية أخرى إذا افترض القائد أن المرؤوسين مسؤولون وناضجون، فإن نظاما للحوافز والتقدير سيشجعهم على التصرف بنضج و مسؤولية.

وانطلاقا من المعالجة التحليلية لمختلف البحوث التي تناولت موضوع القيادة خلص ماكجريجور إلى تبني نظرية موقفية معتبرا أن أنماط القيادة الإدارية تتحدد و تخضع إلى عدة مؤثرات داخلية كهدف و طبيعة العمل، سمات القائد، حاجات المرؤوسين و اتجاهاتهم، أما

57 - علي غربي: مرجع سابق، ص 85.

العوامل الخارجية فتشمل على انعكاسات البيئة الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية المؤثرة التنظيم.

وكما تناول أهمية عنلية القيادة بتحديد مستلزمات التنظيم من وظائف على مدى للزمن المستقبلي، والعمل على تحقيق الإكتفاء في المورد البشري طبقا لخصائص ونوعيات معينة تشيع حاجات القيادة قي تلك الوظائف.

وفي ظل معالجته لشروط القياد الفعالة في التنظيم بكل مستوياته بنوعيه الرسمي وغير الرسمي أكد على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يتم من خلال هذه العلاقة إشباع كلا الطرفين لحاجته التي تتدرج في شكل هرمي قاعدته للدوافع البسيطة المرتبطة بالحاجات الفزيولوجية و قمته حاجات تحقيق الذات.⁵⁸

2-3- القيادة في ظل المدرسة الحديثة للإدارة:

يعود انبثاق النظريات إلى استمرارية و تراكمية تطور الفكر التنظيمي، لبتداء من النظريات الكلاسيكية التي أعطت الأولوية للتنظيم الرسمي و أهداف العمل، أعقبتها النظريات السلوكية واهتمامها بالتنظيم غير الرسمي في إطار الانفتاح على المؤثرات البيئية.

وجاءت النظريات الحديثة بمنظور المدخل المتكامل للذي يوظف مجموعة متساندة من المداخل يقصد الوصول إلى الفعلية المرغوبة، و هي تقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل للشكل للذي يجب أن يكون عليه التنظيم، ففي الوقت للذي توجد طريقة وحيدة أفضل للشكل للذي يجب أن يكون عليه التنظيم، ففي الوقت للذي توجد فيه تنظيمات رسمية، هناك بالمقابل تنظيمات غير رسمية، كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المنظمة بين العاملين و القيادات الإدارية، وإنما امتد إلى الصراع بين المنظمات ذات الحقل الإنتاجي والخدمات المتشابهة، و ذلك بسبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر، وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية و الإجتماعية وبين الأهداف الإقتصادية للمنظمة.⁵⁹

و من بين التيارات الفكرية التي تزخر بها النظريات الحديثة و يدخل في نطاقها ما يلي:

2-3-1- نظرية النظم :

ان ظهور مدرسة للنظم في سنة 1965 على وجه التقريب جاء نتيجة للكثبات الكثيرة التي تلت تقديم "لودوينج فون بيرتفلي " لنظرية للنظم في 1937م ، و افكار شيبستر بينارد في

58 - خليل محمد الشماخ: مرجع سابق، ص73.

59 - ظاهر كلاكة: مرجع سابق، ص86.

كتابه وظائف المدير سنة 1938م، والفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على دراسة مختلف الظواهر كأنظمة وكيانات منظمة مركبة من مجموعة مترابطة من الأجزاء، ومفهوم النظام للذي يمكن تعريفه بأنه " هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء وأجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة". وهي "مجموعة من العناصر المرتبطة داخلياً مع بعضها البعض، وتعمل معاً بانتظام لغاية تحقيق هدف محدد".

وبموجب هذه الفكرة فإن المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية، وهي في هذه الحالة المواد الأولية، المال، الموارد البشرية أو التكنولوجيا اللازمة ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها و تقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات، و نتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة.

فالمؤسسة هنا تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي لأنه مفتوح عليها من خلال المدخلات و المخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة و تتأثر ببعضها كما أنها في المؤسسة ككل.

وبالتالي فإن نظرية للنظم تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلاً من التركيز على دراسة بعض أجزائها، كما أنها تكشف و توضح العلاقات المتعددة و المتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المؤسسة، و تعنى بعلاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها، أي أن المؤسسة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها للبيئة المحيطة.⁶⁰

2-3-2- المدخل الموقفي:

يعتبر من أبرز الاتجاهات النظرية الحديثة، إذ ظهر كنتاج و محصلة تفاعل ثلاث اتجاهات مدرسة النظم، القيادة، المدخل التكاملي، و يقوم على فكرة مفادها أن السلوك الإنساني في التنظيم معقد و لا يمكن تفسيره و التنبؤ به و للتحكم فيه من خلال القواعد و مبادئ نظرية إدارية واحدة، وإنما متطلبات الموقف مجتمعة هي التي تحدد النموذج النظري المساعد على

60 - خليل محمد الشماخ: مرجع سابق، ص84

تحقيق الأهداف في إطار زمني ومكاني معين. ويعالج المدخل الموقف الواقع كما هو، هادف إلى تفسير العلاقة القائمة بين الأجزاء من جهة وبين المحيط من جهة أخرى. و يقوم المدخل الموقف على افتراضات منها:

الظواهر في حالة تغير وعدم ثبات زمنيًا و مكانيًا، تبعًا لتنوع، تداخل، تغير العناصر والمتغيرات الموقفية المشكلة من الفرد، الجماعة و البيئة الخارجية. وبناء عليه فإن الموقفين ينكرون أي محاولة بناء أسس وقواعد ثابتة و شاملة في الإدارة باعتبارها متأثرة بتغير العناصر الموقفية، لذلك فإنهم يدعون إلى مرونة وتكيف المبادئ طبقًا لتفاعلها المستمر مع الموقف.

الرفض للتام لما يسمى الأسلوب المثالي لكل الظروف سواء في التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات، الاتصال واتخاذ القرار حول اختيار أسلوب معين يقتضي الإحتكام إلى مستلزمات الموقف أولاً، وليس بناء على القواعد الثابتة.

كفاءة وفاعلية المنظمة مقترنة بعلاقتها الديناميكية مع البيئة، و بمدى تكيف و تأقلم المتغيرات الموقفية الداخلية الهيكلية (لأنواع الهيكل التنظيمي، حجم المنظمة.....الخ) مع المتغيرات الموقفية الخارجية (التكنولوجيا، القوانين... الخ) و تطوير الأسس الملائمة للتكيف.

- المبادئ و القواعد المستخدمة من قبل التنظيم لمواجهة المشكلات تتسم بالديناميكية عبر مرور الزمن.
- السعي الدائم لتطوير المداخل النظري، و أساليب البحث من قبل القيادات بهدف تحقق التكيف مع الظروف.
- و طبقاً لهذا المدخل فإن للقادة يقومون باتخاذ القرار، انتقاء الأساليب و التصرفات القيادية المناسبة انطلاقاً من فهم و تحليل ، دراسة طبيعة الموقف و طبيعة العوامل البيئية المختلفة لضمان التكيف و تحقيق الأهداف.
- و القلئد من خلال الموقف يسعى إلى تجاوز تلك التعارض بين التيارات التنظيمية، ووضع جميع أفكارها في عين الاعتبار أثناء ممارسة عملية التأثير على السلوك.⁶¹
- كما تجد الإشارة إلى دور هذا المدخل في لبراز العوامل الموقفية المتحكمة في اختيار الأسلوب و النمط القيادي.

2-3-3- نظرية اتخاذ القرار :

61 - خليل محمد الشماخ: مرجع سابق، ص97.

تعتبر من الإسهامات البارزة في دراسة وتحليل التنظيمات في ضوء مناقشة عملية اتخاذ القرار، وتتطلب هذه النظرية من مبدأ أساسي هو الإختيار بين البدائل حتى تتمكن من حل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم. ويعود الفضل في بلورة ركائزها وأسسها إلى "هيرت سيمون" الذي تضمن رؤية نظرية وفكرية لسلوك التنظيمي مفادها أنه: " عبارة عن مجموعة تفاعلات والعلاقات القائمة بين الافراد المبنية على أساس المفاضلة بين مجموعة البدائل المتاحة لضمان تحقيق أهداف المنظمة". أما التنظيم فيرى أنه عبارة عن مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات لإشباع حاجاتهم و أهدافهم الشخصية".

- و أكد "سيمون" في تناوله إلى رشد و عقلانية اتخاذ القرار أن هناك نوعين من الرشد **الرشد الموضوعي**: والذي يعني قدرة السلوك العقلاني للفرد على تحقيق أعلى المنافع والأهداف بصورة مطلقة من خلال إتاحة البدائل الكافية لاتخاذ القرار.

الثاني الرشد للذاتي : و يشير إلى إمكانية السلوك العقلاني للفرد على تحقيق المنافع والأهداف الممكنة بشكل نسبي نظرا لمحدودية البدائل، وعدم قدرة الفرد على المفاضلة بين الخيارات.

ومنه فإن وظيفة القيادة الإدارية اتخاذ القرارات على جميع المستويات، كما تعمل على إفساح المجال لأعضاء التنظيم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يسمح للقيادة في المستويات العليا بالتعرف على الاتجاهات ومواقف العاملين فيما يخص مختلف القضايا والشؤون ذات الصلة بالعمل و العاملين.

مساهمة المدرسة الحديثة في مجال القيادة:

تأثرت القيادة الإدارية بأفكار ومبادئ المدرسة الحديثة في الإدارة، من خلال بروز مجموعة من النظريات التي تعتبر أنه لا يوجد نموذج قيادي أمثل لكل الظروف ، فالقيادة تعتمد على الموقف أي الظروف التي يمارس فيها القائد الإداري تأثيره على الماعة مثل نوع المهمة، خصائص المنظمة، و المرؤوسين. وقد تنوعت هذه النظريات على حسب العوامل الموقفية التي تعطيها الأولوية والأهمية لنجاح القيادة، فكان ذلك تمهيدا لبروز المدخل المشترك الذي ينظر للقيادة نظرة شاملة بكل عناصرها، لذلك يمكن أن المدرسة الحديثة ساهمت من نقل نظريات القيادة الإدارية من البحث عن ذلك النمط القيادي الأفضل إلى وجوب أن يكيف القائد أسلوبه في القيادة حسب الموقف.⁶²

62 - ظاهر كلاكدة: مرجع سابق، ص 86.

وبذلك فإن القائد في ظل الموقف العام (الطريقة الوحيدة الأفضل) للذي جاءت به المدارس السابقة للمدرسة الحديثة، لديه أسلوب واحد يطبقه لحل كل المشكلات بشكل مباشر دون المرور بمرحلة التعرف على عناصر الموقف وتحليلها، أما القائد في ظل المدخل الحديث الموقفي فإنه لحل المشكلة يلجأ أولاً لدراسة الموقف بمتغيراته ليجد بدائل مختلفة لحل المشكلة، ثم يختار منها ما يناسب الموقف، أي أن على القادة الإداريين أن يدرسوا الموقف بعناية ثم لتباع المرونة الكافية لكي يستطيعون التكيف معه.

2-4- النظريات المفسرة للقيادة:

نظراً لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم، فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري، وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة، فالمزيج المعرفي وإن كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيسهم في إثراء المعرفة بهذا الموضوع وفي زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب.

وقد انقسمت النظريات القيادية إلى مجموعتين أهمها:

- **النظريات القديمة:** وتنقسم إلى نظرية الوراثة، نظرية الصفات الجسمية، نظرية التدريب.
- **النظريات الحديثة وهي:** نظرية السمات (الصفات) القيادية، النظرية الموقفية (الظروف) النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات التابعين، نظرية الرجل العظيم

جدول رقم (02) يوضح النظريات القديمة في القيادة

نظرية التدریب	نظرية الصفات الجسمیة	نظرية الوراثة
تعتبر من أقوى النظريات القديمة لان برامجها تقوم على أسس علمیه. اعتمدت أساساً هذه على أنه يمكن لكل إنسان أن يصبح قائداً من خلال التدریب. تعرض مجموعة من الصفات على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه.	تشرطتوافر مواصفات جسمیه خاصة بالمدير. وانحصرت في (76) من المواصفات الجسمیة الواجب توفرها في القائد (للقوه، الصحة، للذكاء، الطول وغيرها).	<ul style="list-style-type: none"> • وهي من أكثر النظريات قدماً . • اعتقادها بأن القيادة شيء فطري ولقيادي يولد ولا يصنع • القائد موهوب ذو قدرات فريدة مدعومة من السماء قادر على تغيير سلوك غيره لبلوغ الأهداف المشتركة. • السمات القيادية موروثه وغير مكتسبة .

ومن عيوب النظريات الأنفة الذكر (كنظرية الوراثة) أنها قاصرة عن تفسير جميع الجوانب ولان الكثير من الصفات تكتسب اجتماعياً وللتأثير في الغير لا يتأتى من توفر الإمكانيات ولكن يعتمد على نوع المرؤوسين وخصائصها إضافة إلى نوع الظروف والموقف في محل القيادة، أما النظرية الجسمیة فإنها لا تقوم على أساس علمي ولم ترتقي لمستوى

النظرية في نظر البعض، أما بخصوص نظرية للتدریب فضعفها يكمن في عدم قدرتها على استيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحیطة بكل قائد ومع ذلك لا تخلو من قوة عن سابقاتها لوجود أسس علمية متبعة في مناهج التدریب.

أما أهم النظريات الحديثة في القيادة هي:

2-4-1 - النظرية السلوكية:

تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة و ممارسة قيادتهم و لذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية، الشخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقة القائد بتابعيه:

- **البعد الأول:** تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف، إذ يقوم القائد بالمبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم .

- **البعد الثاني:** المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة، حيث القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين، وتقدير أدائهم واحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل، إن هذا التفاعل يتضمن جانبين الأول هو الاهتمام في العمل أو الإنتاج، والثاني هو العلاقات الإنسانية لهذا النموذج عرف بالشبكة الإدارية⁶³.

من أبرز الدراسات التي أجريت حول الدور السلوكي في القيادة منذ نهلية الأربعينيات دراسة جامعة **أوهايو** و**ميشجان** وكان الهدف منها فحص العلاقات بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة ومن أهم هذه المقاييس درجة رضا المرؤوسين عن القائد ومستوى الإنتاجية للمرؤوسين⁶⁴.

2-4-2 النظرية الموقفية:

لقد بدأ "فدلر" أبحاثه في إيجاد العلاقة بين سلوك القائد والأداء واهتم بتحديد فيها إذا كان القائد متسامحا تجاه مجموعته أكثر أو أقل احتمالا بالحصول على إنتاج مرتفع قياسا بالجماعة التي يقودها قائد صلب وصارم (غير متسامح) ولقد طور "فدلر" وزملاءه استقصاء عن اتجاهات الأفراد نحو التعاون مع الزملاء وسمي باستقصاء التفصيلات الأدنى للعمل مع الآخرين، وكان الاستقصاء يتطلب من المستجيب بيان الأشخاص الذي ينظر إليهم بأفضلية أقل من التعاون والعمل معهم ولقد وضعت نقاط أو درجات لكل سؤال ثم قدم "فدلر" وزملاءه إفتراضا هو النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان موقف الجماعة إيجابيا أو غير إيجابي بالنسبة له و كان الموقف أو الحالة تتضمن أبعاد و هي⁶⁵:

أ- **القائد:** وذلك من خلال ميوله القيادية ومدى قدرته على تحمل المسؤولية وثقته بمرؤوسيه ودرجة مشاركتهم، وهذا إلى جانب مدى مسايرة الأهداف المنظمة، مع إتجاهات واهتمامه بمرؤوسيه.

ب- **العاملين:** حيث تم الاهتمام بدراسة مدى حرصهم على العمل وتحمل المسؤولية ودرجة ميلهم لحرية التصرف والمشاركة في صنع القرار وخبراتهم وقدراتهم على معالجة الأمور.

⁶³- سهيلة عباس: **القيادة الابتكارية والأداء المتميز** : حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص33.

⁶⁴- عبد الحميد الفتاح المغربي: **الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن 21**، المكتبة العصرية للنشر

والتوزيع، د ط، منصوره القاهرة، 2006، ص423.

⁶⁵-سهيلة عباس: **المرجع السابق**، ص 18 .

ج- قوى وظروف الموقف: لا يقصد بها الخصائص المميزة بالتنظيم ومدى فاعلية المرؤوسين و ضغوط الموقف وغيرها من العوامل الموقفية بالتنظيم⁶⁶

2-3-3 نظرية المسار-الهدف:-

يحاول القائد وفق هذه النظرية للتأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبيل تحقيقها لذلك فإن هناك أربعة أنماط للقيادة يعتمد عليها القائد⁶⁷.

وهذه الأنماط حسب تقسيم هاوس والذي اعتمد على نظرية التوقع في الدافعية كأساس لنتائجه.

أ- القائد الموجه: يحدد الأنشطة والأعمال الأزمنة لتحقيق الأهداف ويبين لمرؤوسيه كيفية إنجاز الأعمال المنوط القيام بها .

ب- القائد المشارك: يسعى للحصول على آراء وأفكار واقتراحات العاملين عند وضع واتخاذ القرارات.

ج- القائد الواثق في قدرة عامله على الإنجاز: يتميز بثقة في قدرات ومهارات العاملين والسعي لإشباعها و تحقيق التعاون و المودة معهم و فيما بينهم⁶⁸.

و ترى هذه النظرية لدور القائد من جانبين :

1- توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه، والأهداف التنظيمية .

2- زيادة العوائد الذي يعتبرها للفرد قيمة وعلى القائد أن يوضح للعاملين كيف تقترن العوائد التنظيمية بأداء الفرد و إنجازة⁶⁹.

2-3-4-3 نظرية السمات:

تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر للقدرات القيادية عند الأفراد، من هذه السمات ما يكون مظهرياً و منها ما يكون نفسياً كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة و النضج الاجتماعي و للذكاء و القدرة على التفكير و التحليل و الشجاعة ووفق هذه النظرية فإن القادة يولدون، فالقدرة القيادية هي صفة موروثية غير مكتسبة⁷⁰

⁶⁶- عبد الحميد الفتاح المغربي ، مرجع سابق، ص425 .

⁶⁷- سهيلة عباس : نفس المرجع، ص42 .

⁶⁸- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : نفس المرجع، ص426 .

⁶⁹- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، لنظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع

ط2، عمان الأردن 2009، ص227 .

⁷⁰- سهيلة عباس: مرجع سابق، ص53 .

وبالرغم من اتفاق الباحثين من حيث هذه الصفات الوراثية إلا هناك بعض الصفات التي توصلوا إليها لا يمكن أن تكتسب صفة العمومية، هذا بالإضافة إلى أن مثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس درجة أولويتها و أهميتها من وقت لآخر.

3- القائد الإداري:

3-1- القائد يولد أم يصنع:

تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافا واسعا، فأكّد بعضهم على أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول **وارين بينسي** (لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما)، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول **وارن جلاك** (لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد ومثله **بيتر دريكر** يقول (القيادة يجب أن تتعلمها و باستطاعتك ذلك).

إن القائد الذي يرغب في أن تكون قيادته فعالة، فعليه أولا أن يكون فعالا على المستوى الشخصي، وأن يتمتع بالقدرة على السيطرة على ذاته، ثم يسعى بعد ذلك إلى أن يكون فعالا في طريقة قيادته، فليس من المعقول أن يكون القائد غير فعال على المستوى الشخصي، ويستطيع للتأثير على الآخرين، وكما يقول **دارف بينيس** "في كتابه" تعلم كيف تكون قائدا" لا بد أن تدبر الآخرين، تدبر نفسك أولا"، وقد لهنم علماء الإدارة للباحثين في القيادة الإدارية، بتحديد الصفات والمهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد، باعتبارها من العوامل الرئيسية في فاعلية القيادة، هذه الصفات والمهارات إذا توفرت في القائد تجعله فعالا وتسهل عملية القيادة وتساعد كثيرا على حصول الثقة والاحترام والتعاون والولاء.

3-2 المهارات القيادية للقائد:

يتفق معظم من كتبوا في القيادة على تصنيف المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد إلى أربع مجموعات و هي:

- **المهارات الفنية والذاتية:** وتتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر⁷¹.
- ومن أهم الخصائص المميزة للمهارات الفنية ما يلي:
- أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي يمكن التحقق منها أو من توافرها لدى القائد.

⁷¹- علي محمود محمد: **مفومات القائد التربوي**، دار المجتمع للنشر والتوزيع جدة، 2003، ص58.

- تتميز بالمعرفة الفنية العالية والقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
 - هي أسهل في اكتسابها وتمييزها عن المهارات الأخرى
 - **المهارات الذاتية:** وتشمل بعض القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس، ومنها السمات الجسدية التي تتمثل في القوة البدنية والعصبية وكذلك للقدرات العقلية وهي مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وأن يتمتع بروح المرح والدعابة وأيضا الابتكار والقدرة على التصور، والقدرة على ضبط النفس وهي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال و منعهما من تعويق القدرات النفسية والجسدية⁷².
- ويقول **محمد علي جعلوك** أن المهارات الذاتية هي مجموعة من السمات التي يتصف بها القائد كالقدرات العقلية والمبادأة والابتكار أما العقلية فهي الاستعدادات الفكرية، العادات الذهنية والاعتقادات الأساسية والتي تختلف من بيئة إلى أخرى⁷³.
- **المهارات الفكرية:** تتعلق الفكرية بالقدرة على التعامل مع المشكلات المختلفة التي تواجهها الإدارة، والقدرة على التفكير في المستقبل وبخاصة ما يتعلق بالمتغيرات البيئية الاقتصادية، والاجتماعية واتخاذ القرارات بين البدائل، ويجب أن تكون نظرة القائد لكافة أنشطة المنظمة نظرة شمولية ومتكاملة و متوازنة⁷⁴.
- إن معرفة القائد الفعال لهذه المهارات، ووجود تصور مسبق من خلال استخدام مهاراته الإنسانية في التعامل مع العاملين ومن خلال تصوراته وإدراكاته المستقبلية أن يؤثر في مروءته حيث يدفعهم إلى الإبداع والابتكار والمبادأة وتحمل المسؤولية⁷⁵.
- تتمثل في للذكاء أي القدرة على التصور مما يمنحه القدرة على الفهم العميق والشامل للأمور، وتقبل الأفكار الجديدة... الخ⁷⁶.
- **المهارات الإنسانية:** تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع العمال، ويجعلهم يتعاونون، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج

⁷²- سعيد الأسدي و مروان إبراهيم: الإشراف التربوي، الدار العلمية الدولية، ط10، عمان، 2003، ص50 .

⁷³- محمد علي جعلوك: موسوعة العلوم الإدارية، القادة، هل يولدون أم يصنعون، ط1، دار الراتب الجامعية عمان 1999، ص80

⁷⁴- محمد جمال الكفاني: المرجع السابق، ص185 .

⁷⁵- محمد حسنين العجمي: مرجع سبق ذكره، ص214.

⁷⁶- د. محمد علي جعلوك: المرجع سابق، ص81.

والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني للروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد فيهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متعاطفة ومتعاونة⁷⁷

ويطلب من المستويات القيادية ضرورة توفير المهارات الإنسانية لتحقيق التكامل والتعاون والانسجام والتأثير في الآخرين، وذلك لحتمية الاتصال بالأفراد والمجموعات⁷⁸.

- ويقصد بها أيضاً فن التعلم مع الأفراد، وهي أصعب اكتساباً من المهارات الفنية، وأكثرها أهمية لما لها ارتباط بحسن بناء علاقات مع العاملين⁷⁹.

• **المهارات التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود و يدرك جميع اللوائح و الأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم للذي يقوده، وفهمه للارتباط بين أجزاءه ونشاطاته ولأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة ككل وبالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضروري أن يمتلك القائد الخصائص المهنية

تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز القائد للذي يتخذ من مركزه اللظيفي مهنة يؤمن بها و ينتمي إليها و يلتزم بقواعدها الأخلاقية⁸⁰

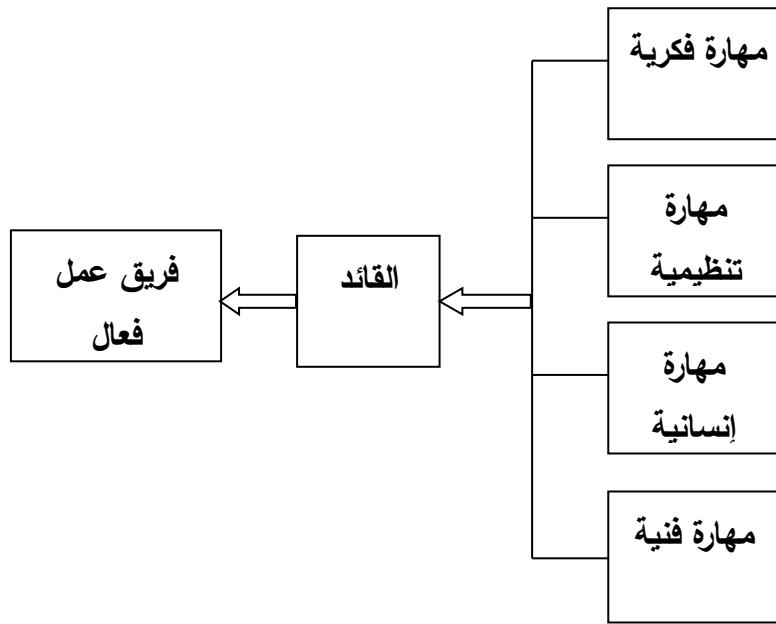
77- موقع المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية.

78- محمد جمال الكفاني: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر ط1 القاهرة 2007 م، ص

185

79- محمد علي جعلوك: مرجع سابق، ص 84-85 .

80- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.



شكل رقم (01):

يوضح مهارات القائد

3-3 القائد والمدير:

*تعريف القائد:

هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب.⁸¹

*تعريف المدير:

المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومجبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى دريسته بالمدخل السيكولوجي للأفراد للذي يديروهم، ومرعاة للفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مرعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج

⁸¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 27 .

إيجابية .. وللتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير للذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق.

***المدير القائد:**

THE MANAGER AS A LEADER

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه . فمدير الإدارة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تنظيمية و إنتاجية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال

جدول (3) يوضح الفرق بين القائد و المدير:

القائد	المدير
- يدرّب وينصح .	- يصدر الأوامر ويقرر .
- يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين .	- يعتمد على السلطات الممنوحة .
- يفجر الحماسة في المرؤوسين .	- يهتم بحل المشكلات .
- يتكلم بالصيغة الجماعية (نحن).	- متخصص في أداء عمله .
- يبحث عن حلول للمشكلات .	- يلتزم بتنفيذ التعليمات .
- يستشير ويطلب النصيحة.	- يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية .
- يفجر العمل الجماعي .	- الحرص على أن تكون هناك هوة بينه وبين المرؤوسين .
- يركز على التجديد والابتكار.	- لا يميل إلى التجدد والابتكار .
- صلاحياته مستمدة من الجماعة .	- يكون مفروضاً على الجماعة .
- يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين .	- يهتم بتحقيق الأهداف .
- سلطة التأثير في الآخرين.	- المهارات الإدارية أولاً.
- الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس ⁽⁸²⁾ .	- الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل .

⁸²- سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية ، مركز دراسات واستشارات الإدارة ألعامه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعه القاهرة، سنة 2007، ص 11 .

3-4 الفرق بين القيادة والإدارة:

لحديث عن القيادة قديم قدم للتاريخ، بينما الحديث عن الإدارة قلم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

• تركز الإدارة على أوسع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.

• تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
أ) تحديد الاتجاه والرؤية .

ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية .

ج) التحفيز وشحن الهمم .

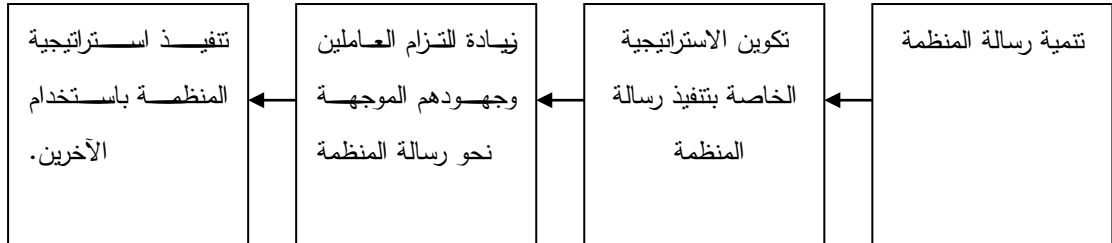
• القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

• تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

• يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكيد من

إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة (مجلة الإدارة، العدد الثاني، ص 69).

الشكل (02) يوضح الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة



دور المديرون ← → دور القادة

المصدر: جيرالد جرينبرج & روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ص 570.

وعليه نوجد هنا سؤال هل كل مدير قائد ؟

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتجهلها للقانون وللوائح في أداء عمله وانضباط مرعوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له للقوانين وللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائداً فإن ولاعهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

3-5 صفات القائد الإداري:

أما ما يلعبه اليوم القائد الإداري من دور في مختلف المجالات وفي المواقع التنظيمية المختلفة يعود إلى التغييرات المتسارعة والمعقدة التي شهدتها للدول والمنظمات في مواجهة أعباء الحاضر والاستعداد للمستقبل على أساس منظور الإدارة العلمية لمتطلبات تطوير المنظمة في الأمد البعيد لذلك أصبح من المهم جداً أن يتولى إدارة المنظمات قادة إداريين ذوي مهارات وقدرات مميزة تمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق باستمرار.⁸³

ويمكن تلخيص مواصفات القائد الإداري بالاتي:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن والايجابية في العمل.

⁸³ - صلاح عبد القادر أنعمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، دار أتراف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 102.

- خصائص ذاتيه (فطرية) كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- مهارات إنسانية (اجتماعية) كالعلاقات والاتصال والتحفيز⁸⁴
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- تتسم علاقته مع زملائه بالكمال والتعاون.
- الجمع بين المعرفة بأنظمة وأهداف وقوانين العمل والقدرة على التأثير في الآخرين.
- الفهم الكامل لأبعاد الشخصية العاملة.
- أن يمتلك ألقدره على محاوره الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم.

ومنه يمكن القول أن اكتمال الشخصية القيادية التي تدير موقعاً معيناً في أي منظمة لا بد أن يمتلك المعرفة بقوانين العمل، مُلمّاً بأهدافها مع ما يمتلكه من مواصفات شخصية (المرونة، ألقدره على الاستيعاب، التواضع، الالتزام).

2- أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، ط1، الرياض، 2005، ص 40 .

الخلاصة :

في ضوء ما سبق يلاحظ أن هناك تمييز بين القيادة و الإدارة كما أن للقيادة دورا هلمافي الإدارة، يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية و الاجتماعية للعملية الإدارية، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها، و على الرغم من وجود نظريات قيادية عديدة إلا أنه لا توجد نظرية متكاملة يمكن استخدامها في كل المؤسسات، فالقيادة عملية ديناميكية تتأثر بمتغيرات و مواقف مختلفة، فما يناسب موقفا من سلوك قيادي ربما لا يناسب موقفا آخر.

و عند الحديث عن القيادة الإدارية ،فلا يتم التمييز بين القائد الرجل أو القائد المرأة بل الشخص الذي يتولى المركز الإداري و للذي علينا أن نعدده مديرا أو قائدا بل إن التمييز يكمن في القدرة القيادية للرجل أو المرأة على حد سواء.

و من خلال الطرح النظري فإنه لابد أن تتوافر للقائد -رجلا كان أم لمرأة- الكفايات و المهارات اللازمة للقيام بعمله و للتأثير على الآخرين، كالمهارات التصورية و الإنسانية و الفنية ،و هي في مجملها مهارات مكتسبة أو يمكن اكتسابها كما ذهب عليه العديد من العلماء و تتوفر هذه المهارات عند كل من الرجل و المرأة و حسب نظريات القيادة الإدارية فإنه لا بد من وجود مقومات تتوافر في القيادة الفعالة لدى القادة كالذكاء و المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة و المقدرة على المبادرة و قيادة الفريق ، و الديناميكية و المرونة و الاستقلالية في التفكير و الشخصية المتفهمة الايجابية، و قوة الأعصاب و التحمل و المقدرة على العمل للدعوب ساعات طويلة.

إن عقد مقارنة بسيطة بين هذه المواصفات و ما تملكه المرأة يظهر لنا ما هو مطلوب من المرأة القيادية في مجال العمل القيادي و بين ما هو مطلوب منها على المستوى الأسري و الاجتماعي.

مفصل الثالث

سوسيولوجيا المرأة والقيادة: التاريخ والتطور

5. المرأة والقيادة عبر التاريخ:

5.1. المرأة والقيادة في الحضارات القديمة.

2.1. المرأة في الأديان السماوية.

6. النضال النسوي والولوج لمراكز القيادة:

1.2. موجات الحركة النسوية.

2.2. الاتجاهات النظرية لدراسة الحركة النسوية.

3.2. النسوية في العالم الثالث والعالم العربي.

4.2. المرأة القيادية والنوع الاجتماعي (الجنس).

7. الصفات القيادية التي تميز المرأة

8. الفرق بين المرأة و الرجل في القيادة

تمهيد:

القيادة كمفهوم و كدور ارتبط ارتباطا وثيقا بالرجل في كل مجالات الحياة، حيث تسود تلك النظرة أو فكرة أن المرأة لا تمتلك القدرة على هذا الدور، ورغم ذلك فقد تقلدت المرأة عبر تاريخ الإنسانية الطويل أدوار قيادية هامة مثلها مثل الرجل تملما، وأثبتت من خلالها كفاءتها وقدرتها على إدارة شؤون ما وكلت له ، و حققت من ذلك نجاحات فاقت نجاحات الرجل أحيانا، وقد تكون أحسن مثال لذلك ملكة سبأ التي ورد ذكرها في القرآن الكريم ، وكيلوباترا ... وغيرهما كثير .

إن تصفح التاريخ الطويل لتقلبات أوضاع المرأة ، يمكننا من القراءة الصحيحة لحالها لليوم، ذلك أن الوضع للراهن هو نتيجة لتراكمات للتاريخ البشري ، فالمرأة لليوم هي نتاج لنضالاتها وتفاعلاتها مع بيئتها فيما سلف من ماضيها ، لقد تسلسلت الحياة الإنسانية منذ القدم وتذبذب وضع المرأة فيها، فتارة تأخذ وضعها الطبيعي فتعطي مكانتها اللائقة بهافي الحياة، وتارة أخرى تنزل مكانتها وتكون في وضع المهانة والضياع، وعلى العموم فقد كلنت أوضاع المرأة في المجتمعات القديمة أقل شأنًا من الرجل.

لذلك فقد خصص هذا الفصل بكامله لنتعرف من خلاله إلى مختلف الصور الناصعة والقائمة لأوضاع المرأة عبر مختلف المجتمعات الإنسانية البلدة، محاولة تسليط الضوء على مختلف التطورات والظروف التي أدت إلى تحسين وضعها الحالي ولى تقدمها إلى المناصب العليا، ومن خلال ذلك سوف نقف على أهم المركز القيادية الهامة التي تبوّتها المرأة عبرا لتاريخ.

1. المرأة القائدة عبر تاريخ الإنسانية :

1.1. المرأة القائدة في الحضارات القديمة:

أ. المرأة في الحضارة الهندية القديمة:

لم تصل المرأة في هذه الحضارة إلى درجة أنها تعتلي منصبا عليا أو قياديا، بل كانت مجموعة شرائع مانو في الهند تضع المرأة في مكانة منحطة، وتعتبرها جسدا بلا روح، فلم يكن للمرأة حق مستقل عن حق وليها، سواء كان أبوها أو زوجها، أو ولدها، فإذا انقطع هؤلاء كان عليها لزاما أن تنتمي إلى رجل من أقارب أبيها أو زوجها في النسب، وكان لزاما أن تخضع لتصرفات هذا اللولي، فهي قاصرة طوال حياتها، هذه الحال حتى للقرن السابع عشر وفق شريعة مانو. (85).

ب. المرأة في الحضارة الصينية:

إن المرأة لم يتسن لها الوصول لمراكز قيادية في هذه الحضارة بل كانت تابعة ونجد أن كونفو شيوس الحكيم دعا إلى ضرورة الطاعة العمياء من المرأة للرجل عن رضاتام، وهذا اللون من الطاعة عبادة. "وقد سميت المرأة في كتب الصين القديمة " بالحياة المؤلمة " للتي تغسل السعادة والمال، فهي شر يستبقه الرجل بمحض إرادته، ويتخلص منه بالطريقة التي يرتضيها، ولو بيعا كبيع الرقيق والمتاع، حتى كان بالصين زهاء ثلاثة ملايين جارية عام 1937". (86)

ج. المرأة في العصر الفرعوني:

نالت المرأة المصرية في العصر الفرعوني حقوقها بأنواعها المختلفة، وتمتعت بمكانة مرموقة حتى وصلت لرتبة الآلهة، فتاريخ مصر القديمة حافلة بالآلهات والتي كانت تقدم للإيهن للقرابين، ومنهن آلهة العدل، الحقول، السماء، والحصاد، الحب، الجمال، آلهة السرور... (87) كما كان لها نصيب من العرش، فإذا مات الملك عن ذرية تكبرها بنت كان العرش من نصيبها (88)، ويعتبر تولي حتشبوت حكم مصر علامة بارزة، ليس فقط بالنسبة لتاريخ الأسرة الثامنة عشرة فحسب، بل وفي تاريخ مصر القديمة كلها، حيث حكمت حتشبوت 21 عاما، وتميز عهدها بالاستقرار السياسي والاقتصادي (89).

85- حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم الاجتماع المرأة، المكتب الجامعي الحديث للطباعة، ط1، مصر، 1998، ص 16.

86- حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع السابق، ص 16

87- د/حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 11

88- د/حسين عبد الحميد أحمد رشوان، نفس المرجع، ص 11 - 12.

89- عصام نور، دور المرأة في تنمية المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ط1، القاهرة، 2006، ص 15

تؤكد العديد من المصادر على أن الحضارة المصرية من الحضارات القلائل التي تبنّت المرأة فيها مركزاً شرعياً ، اعترفت به الدولة والأمة، نللت به حقوقاً داخل الأسرة وخارجها ، تماماً كما نال الرجل فيها، حيث تمركزت في موقع تتساوى فيه تماماً مع الرجل، حيث إذا بلغت سن الرشد لها أن تشترك في الحياة القانونية دون إذن ولدها أو زوجها⁽⁹⁰⁾، ولها الحق في الإرث والتعليم والرعاية الصحية، وما إلى ذلك .

وبطبيعة الحال فإن المكانة التي منحها المجتمع الفرعوني للمرأة مكنها من الوصول إلى مختلف المراكز القيادية منها: المديرية بشبه المخازن، مراقبة المخازن ، مفتشة غرف الطعام، مفتشة الخزينة ، المشرفة على الملابس ، مديرة قطاع الأقمشة، مديرة مهنة الجنائزين المشرفات على الأجنحة الملكية، بالإضافة إلى مهن أخرى مثل: مديرة إدارة الأختام، وكيلة أملاك الحاكم، وكذلك مدرسات وغيرها⁽⁹¹⁾.

د. المرأة في جاهلية العرب :

كانت المرأة في العصر الجاهلي تتمتع ببعض الحرية الناتجة عن الثقة في سلوكها الاجتماعي، مما حولها حق المساهمة في النشاطات الحربية والعسكرية التي جسدت مدى شجاعتها في الحروب والمعارك القبلية والغزوات ، ورغم ذلك فإن المرأة كانت تخضع لسلطة أبيها أو لزوجها خضوعاً مطلقاً.

كما عانى المجتمع الجاهلي من وأد البنات، وكان العرب في الجاهلية لا يورثون البنات بعكس البنين .⁽⁹²⁾ ويرى البعض أن هذا الوأد سببه لما كان يراه الرجل من حياة المجون والفساد التي كانت سائدة في ذلك المجتمع، إن المرأة في هذا المجتمع لم يكن ينظر إليها إلا على أنها مخلوق وجد لمجرد متعة الرجل ، وأنها ليس لها من حق في الحياة، إلا إذا رضى بذلك وليها.⁽⁹³⁾

90- اسمهان قصور، المرأة وحقوقها السياسية في الفقه الإسلامي، مرجع سابق، ص 21

91- عصام نور، مرجع سابق، ص 17

92- حسين عبد الحميد رشوان، نفس المرجع، ص 23-24

93- عبد المحسن عبد المقصود، مرجع سابق ، ص 15

وعلى العموم كان وضع المرأة في العصر الجاهلي وضعاً مهيناً، فالرجل يخجل من ذرية البنات، ويؤدها فهذا ما نكر في القرآن الكريم " وإذا بشر أحدهم بالأنثى ظل وجهه مسوداً وهو كظيم " [التكوير، 8.9].

ولا يخلو هذا العصر من نساء اشتهرن بإصابة الرأي ورجاحة العقل مثل: هند لمرأة أبي سفيان ، والسيدة خديجة بنت خويلد، وهناك نساء ففن الرجال في مجال السياسة والشعر والحكمة، والكهانة ومن بينهم :

- بلقيس ملكة سبأ
- الخنساء الشاعرة المخضومة.
- زنونيا ملكة تدمر.
- هند بنت عتبة.
- وكذلك سجاح التي وصلت إلى مرتبة القيادة في قومها. (94)

الملاحظ أن كل من وصلن لمراكز عليا في العصر الجاهلي هن نساء ينتمين للطبقة الاجتماعية العليا.

2.1. المرأة في الديانات السماوية:

أ. اليهودية :

إن المتتبع للتراث الفكري والموروثات الدينية لليهود نجد أن اليهودية قطعت شوطاً كبيراً في الحط من قدر المرأة فأهانت مكانتها وحطت من قدرها ، فسلبتها كل حقوقها أو معظمها حتى لقد تساوت المرأة اليهودية بالحيوان، فإذا ما تصفحنا كتبهم المقدسة مثل للتوراة والتلمود وتطلعنا إلى ما كتبه علماءهم، نجدهم يسيرون في مسار واحد، ألا وهو النيل من حقوق المرأة، وجعلها كالخادمة فهم يعاملونها كما يعمل الرجل خدمه، إذ لا إنفاق على الزوجة مادامت لا تعمل في المنزل ، وإذا عملت خارج منزلها لا نفقة لها، كما أن زوجها يرثها وله أن يحصل على كدها . (95)

⁹⁴ - المرأة ودورها في حركة الوحدة العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الثالثة 1993، بيروت، لبنان، ص 16-17

⁹⁵ - محمود سيد فهمي، المشاركة الاجتماعية والسياسية للمرأة في العالم الثالث، دار الوفاء للنشر، ط1، دمشق، سوريا، 2002، ص

ب. المسيحية:

اهتمت المسيحية بحياة المرأة في الأسرة كأساس لبناء المجتمع، حيث أخذت المرأة بعض حقوقها الاجتماعية، والاقتصادية، اعتماداً على تعاليم الدين المسيحي الروحية والخلقية، فقد دعا عيسى المسيح عليه السلام إلى المساواة بين البشر لا فرق بين ذكر وأنثى، وكان عليه السلام برا بالنساء عطوفاً عليهن. ومع هذا ظلت أوروبا المسيحية، كما كانت أوروبا الوثنية تزدرى المرأة شرّاً ازدراء ولم تكن تنظر لعلاقتها بالرجل على أنها علاقات زكورة وأنوثة فقط، بل على أنها صلة عبودية ورق ومهانة. (96)

ج. المرأة في الإسلام:

نظم التشريع الإسلامي حياة المرأة ومنحها حقوقاً إنسانية ومدنية واقتصادية واجتماعية متعددة، كما حملها المسؤوليات ما يتناسب مع الحقوق التي حصلت عليها، فجعلها مسؤولة عن نفسها وعن أسرتها وعن المجتمع الذي تعيش فيه، ويتجلى ذلك في عدد من السور التي تعرضت لأمر النساء، وهي كثيرة منها سورة البقرة والمائدة وسورة النور والمجادلة والأحزاب والتحريم.

غير أن سورة النساء هي أكثر السور تعرضاً للاستقرار الداخلي وتوضح الأسس الكفيلة بدوام هذا الاستقرار ونشاطه، ولقد تعرضت السور للأسس التالية:

- تكريم المرأة.
 - نظام الأسرة.
 - مساواة الرجل بالمرأة في الكسب في حدود الطاقة.
 - حرية المرأة في ذاتها و أموالها.
 - الحقوق المالية للمرأة.
 - نظام الزواج: المحرمات من النساء، تخير الزوجات، الزواج ميثاق غليظ. (97)
- وأعظم حق رده الإسلام للمرأة هو حقها المسلوب في الحياة، بعد أن كانت تدفن حية فراراً من عار وجودها، أو فراراً من نفقة إطعامها، وفي هذا يقول عز وجل " وإذا الموعودة سئلت بأي ذنب قتلت " [التكوير، الآية 8-9].

96- حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 22

97- محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص 39

وشرع الإسلام مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة فيما هو من خصائص الإنسانية في الدنيا والآخرة، فكل منهما ينال ما يستحق من جزاء " فاستجاب لهم ربهم لئني لا أضيع عمل عمل منكم من ذكر أو أنثى بعضكم من بعض ... " [آل عمران ، الآية 195].

وفيما يتعلق بمبدأ المساواتيين الرجل والمرأة، كرم الإسلام المرأة وحافظ على حقوقها ، حيث جعل الإسلام للمرأة حقا في المبايعة على السمع والطاعة والقيام بحدود الشريعة وأحكامها ولذلك يقول تعالى " يا أيها النبي إذا جاءك المؤمنات يبأيعنك على أن لا يشركن بالله شيئا و لا يسرقن و لا يزنين و لا يقتلن أولادهن و لا ياتين ببهتان يفترينه بين أيديهن و أرجلهن و لا يعصينك في معروف فبأيعهن و استغفر لهن إن غفور رحيم " [الممتحنة، الآية 12].

كما أعطى الإسلام الحق في الميراث للمرأة، والعلم ، و العمل وقد كلنت المرأة في صدر الإسلام تمارس أعمال كثيرة من تجارة وزراعة وصناعة ، وغيرها، فهذه لمرأته تأتي الرسول صلى عليه وسلم وتقول له " لئني أبيع وأشتري " فتستقته في بعض الصفقات التي تبرمها، وهذه لمرأة تشكو إليه أن أحد الرجال منعها من العمل في مزرعتها فقال عليه السلام " جدي نخلك فعسى أن تصدقي أو تفعلي معروفا " (98)

• المرأة وحقوقها السياسية والقيادية في الإسلام:

رفع الإسلام مقام المرأة، وأقر لها حقوقا، وجعل لها شأنًا ملحوظا في الحياة والشؤون العامة والإدارة، بل أجاز لها تولية منصب القاضي، واشتركت في الجهاد والحروب، وتولت في بعض الأحيان مركز الصدارة والتوجيه لقوله تعالى : " المؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرن بالمعروف وينهون عن المنكر ويقومون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون ورسوله أولئك سيرحمهم إن عزيز حكيم " والمعنى لهذه الآية هو أن الولاية العلية في شؤون الناس تقع على عاتق الرجل والمرأة على السواء، ولعله دليل على مزولة المرأة لحقوقها السياسية (99)

يقول الشيخ محمد الغزالي في كتابه " السنة النبوية بين أهل الفقه وأهل الحديث " ، يجوز أن تتولى المرأة رئاسة الجمهورية ورئاسة الوزراء، ومسألة ولاية المرأة للحكم ليست من اختراعي، وإنما قال بها من قبل عدد من الأئمة ، من بينهم ابن حازم، وابن جرير الطبري، فقد رأوا أنها

98- محمود فوزي حلوة، تنمية المرأة العربية، دار النشر، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن، 2007، ص 26 - 27

99- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 26

يمكن أن تكون حاكمة أو قاضية، لكنهم اتفقوا على أنه لا يجوز أن تكون المرأة خليفة للمسلمين⁽¹⁰⁰⁾

وبالرغم أن مصطلح الحقوق السياسية والولاية حديث إلا أننا إذا رجعنا للنصوص الإسلام والى تجيبة الجماعة المسلمة الأولى سنجد أن الإسلام قرر للمرأة حقوقاً يمكن تدخل ضمن هذا المصطلح ومن ذلك:

- **حق الشورى:** فقد قررت آليات عديدة قيام أمر المسلمين على الشورى " وشاورهم في الأمر " [آل عمران، الآية 159]، " وأمرهم شورى بينهم " [الشورى، الآية 38]، فهذه نصوص عامة تتناول بصيغتها الرجال والنساء. ⁽¹⁰¹⁾
- **حق الانتخاب والمبايعة:** سبق شرحه.
- **حق الترشح لعضوية المجالس النيابية ومجالس البرلمان:** ليس هناك نصوص صريحة في الإسلام ما يسلب المرأة أهليتها للعمل النيابي أو المجالس المنتخبة وقد أثبتت المرأة في دول كثيرة نجاحها في عضوية المجالس النيابية وخاصة بشؤون الطفولة والمرأة والشؤون الاجتماعية. ⁽¹⁰²⁾
- **المرأة ومنصب الوزارة:** تأتي الوزارة بعد الخلافة من حيث الأهمية السياسية والإدارية في الدولة، والحقيقة أنه لا توجد نص شرعي قاطع يمنع المرأة من أن تتولى الوزارة وإنما جاء التحريم لتقلد المرأة منصب الرئاسة العظمى للحديث المشهور "لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة"، ولقد تضاربت المواقف بمن يؤيد تولي المرأة الرئاسة وممن يعارضها ولكل فريق أدلته على ذلك، إلا أن الوزارة عمل من الأعمال الذي يخضع لأوامر الرئاسة، وقد رأته اللجنة التحضيرية للدستور المصري في مناقشتها لأنه تخصصت وزارة لشؤون المرأة وحماية مصالحها فإن المرأة تختار فيها لبتداء لأنها أهل للقيام بمصالحها وأقدر عليها، وكذلك تصلح المرأة للوزارة التي تتطلب الشفقة والرحمة كالشؤون الاجتماعية. ⁽¹⁰³⁾

• **التطبيقات العملية لمشاركة المرأة في العمل والسياسة والمجتمع في ظل الإسلام:**
أطلق المؤرخون على " الشفاء بنت " لقب أول معلمة في الإسلام فقد تعلمت للقراءة والكتابة ، وعلمتها لنساء المسلمين، وكان ممن علمتهن " الشفاء " حفصة بنت عمر زوج الرسول صلى عليه وسلم.

100- عبد الحميد أحمد رشوان، نفس المرجع ، ص 27

101- محمود فوزي حلوة، مرجع سابق، ص 29

102- إسمهان قصور، مرجع سابق، ص 96

103- إسمهان قصور، مرجع سابق، ص 100- 101

كما كانت المرأة تداوي الجرحى والمرضى بعيدة عن ميدان القتال ، وكانت لكعبية بنت سعد الأسلمية خيمة بالمسجد تداوي فيا المرضى والجرحى، وهي التي عالجت سعد بن معاذ من جرحه يوم " الخندق " .

وهناك أيضا حرفة القابلة فقد اشتهرت أم كلثوم بنت علي بن أبي طالب رضي عنه وأمها سيدة نساء العالمين فاطمة بنت الرسول صلى عليه وسلم والتي تزوجها عمر بن الخطاب فكانت أم كلثوم تخرج مع عمر ليلا لمساعدة النساء المحتاجات إلى العون في التوليد والتمريض .

كما مارست المرأة الغزل ونسج الأقمشة ، وهناك نسج الحصير وزخرفته، كما مارست المرأة حرفة " تقويم الرماح "، وقد اشتهرت " ردينة " بتلك الحرفة حتى نسبوا الرماح إليها كما مارست المرأة حرفة رعي الإبل والماشية ، ودباغة الجلود. (104)

ومن التطبيقات العملية لمشاركة المرأة في الحياة السياسية عدة أوجه منها:

- مشاركة النساء في بيعة العقبة الثانية، وقد كان عملا سياسيا عظيما في بديلة بناء المجتمع الإسلامي ووضع قواعد الدولة الفتية .
- مشورة الرسول عليه الصلاة والسلام لأزواجه وخاصة خديجة التي كلنت تمتاز بجودة الفكر وصحة الرأي وحسب الشواهد هو استشارته لها في أمر الحديبية وأخذ الرسول صلى عليه وسلم بمشورتها وأصابته فيها. (105)
- أسهمت المرأة في تأسيس الدولة وبناء قواعد الدين الجديد، فقد اشتركت النساء في الغزوات يسقين الماء، ويجهزن الطعام ويضمنن الجراح ويحرضن على القتال وحتى حملن السيوف في ساحة القتال ، ومن ذلك ما روي عن أن رسول صلى عليه وسلم حين غزابدار قالت له أم ورقة تأذن لي فأخرج معك أدوي جرحاكم وأمريض مرضاكم لعل يهدي لي شهادة ؟ فقال رسول " إن مهديك الشهادة "، وأذن لها

104- بتصريف د/ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 28-29

105- اسمهان قصور، نفس المرجع، ص 82

بالخروج معه، ووقفت أمام عمارة مع زوجها وابنيها في ساحة القتال في غزوة أحد، فخرجت معهم، وقاتلت يومئذ وأبلى بلاء حسنا وجرحت اثنا عشر جريحا. (106)

ومثلها أم سنان الأسلمية في غزوة خيبر، وأم سليم يوم حنين، ونسيبة بنت كعب والرميصاء، وخولة بنت الأزور التي سجلت شرفا في مقاتلة الروم الأمر الذي استثار إعجاب خالد بن الوليد وتقديره، وفي موقعتي إجنادين واليرموك فضلا عن اشتراكها في فتح مصر. (107)

- ولم يقف دور المرأة عند الجهاد بل خرجت تبدي رأيها في سياسة الدولة، فالسيدة عائشة رضي عنها خرجت لتعرب عن رأيها في سياسة علي بن أبي طالب .
- وأي كانت الأسباب والدوافع حول خروج عائشة فهذا يعني لإقرارا لحق المرأة في إبداء رأيها في سياسة الدولة، ولم تكن عائشة هي المثل الوحيد لذلك، بل كانت هناك أمثلة أخرى منها حادثة المرأة التي عارضت عمر بن الخطاب في المسجد، عندما أراد أن يحدد المهر، ولم يكن من عمر إلا أن يقر رأيها ويعدل عن رأيه أمام الجميع ويقول " أخطأ عمر وأصاب امرأة ". (108)

والأمثلة كثيرة على مظاهر مشاركة المرأة في الحياة العلمية وفي إدارة الشؤون العلمية والسياسية للبلاد في زمن الرسول عليه الصلاة والسلام.

- وحتى في زمن ازدهار الحضارة العربية الإسلامية وعظمة الدولة العباسية، يأتي دور الخيزران زوجة الخليفة المهدي وأم الهادي والرشيدي والتي لعبت دورا بارزا في التأثير على ولديها وزوجها، وفي اتجاهات الدولة السياسية داخليا وخارجيا.
- وكذلك قطر الندى زوج الخليفة المعتضد العباسي فقد أحسنت كفالة ابنها وسلمت أمور الدولة بحكمة عندما آلت إليه الخلافة وهو صبي في الثالثة عشر من عمره.
- فسيرت الجيوش لرد الأعداء ، وعالجت الأزمة الاقتصادية في حكمة ومهارة، وتصدرت مجالس القضاء، واستقبلت السفراء والوفود.
- ومثلها في الأندلس يذكر للتاريخ اسم الزهراء جارية الخليفة عبد الرحمان الناصر التي كان لها أثر كبير في السياسة الإصلاحية، وفي النهضة الثقافية والاجتماعية والسياسية التي عمت الأندلس في عصره. (109)

106- محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص 48

107- اسمهان قصور، مرجع سابق، ص 88

108- محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص 49

109- اسمهان قصور، نفس المرجع، ص 91

وان كانت الأمثلة كثيرة على المشاركة السياسية للمرأة في العصر الإسلامي كبيرة فإننا لا يمكن أن ننسى شجرة الدر في مصر، والتي لعبت دورا بارزا من أن تنقذ البلاد وتدير شؤونها في فترة عصيبة من أحوال فترات للتاريخ المصري، فضلا عن أنها تولت منصب السلطنة، وقضت ثمانين يوما برهنت دوالها على كياسة فائقة ونكاه وافر، وقد تكررت في عصر دولة سلاطين المماليك ظاهرة مشاركة المرأة من نساء السلاطين والأمراء في الإصلاح السياسي، وهذا ما حدث سنة 676 هـ، عندما شب خلاف بين الملك السعيد وأمراءه، فبعث الملك السعيد أمه لمفاوضة الأمراء في الصلح فإظهروا لها كل الاحترام واشترطوا عليها شروطا كثيرة، التزمت لهم بها وعادت إلى ولدها لتخبره بنتيجة وساطتها. (110)

من خلال ما سبق نجد أن المرأة في الإسلام قد أخذت كل حقوقها وبالمقارنة بين المرأة في نصوص الإسلام وبين المرأة في الواقع الاجتماعي نجد أن القوانين التي تحكم مجتمعاتنا، هي قوانين مستمدة من القيم والأعراف والتقاليد والتي تحرم المرأة من حقوقها الشرعية والقانونية التي أقرتها لها الشرائع السماوية والبشرية، وهي بذلك تحرمها من مساهمتها في المشاركة التنموية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لهذه البلاد، ومن ثم حرمانها يؤثر على تقدم هذه البلدان من حيث أن المرأة هي نصف طاقة هذه المجتمعات.

2. النضال النسوي و تبوء المرأة للمراكز القيادية:

إن وصول المرأة وتقلدها مناصب قيادية مختلفة في الإدارة وفي المجالات كافة، هو ثمرة جهود النساء لعقود وعقود من الكفاح والنضال عن حقوق المرأة و تحررها من الأفكار وللذهنيات التي تضع المرأة في أدوار ثانوية، حيث الدور القيادي إنما هو للرجل، حيث كافحت النساء من خلال حركات نسوية في العالم من أجل دمج المرأة في مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، فالنسوية هي " حركة اجتماعية تهدف إلى المساواة في المراكز بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق وخاصة من النواحي السياسية " (111)

* كما تعرف النسوية على أنها " بلوغ وعي فردي، ثم جماعي يتبعه تمرد ضد تنظيم العلاقات بين الجنسين ومكنة النساء الدونية، (الإخضاع في مجتمع معين)، في لحظة معينة من تاريخه، ويتعلق الأمر أيضا بالنضال لتغيير تلك العلاقات وذلك الوضع" (112)

110- بتصرف: عصام نور، مرجع سابق، ص 33 - 35

111- احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - عربي، دار الكتاب، القاهرة، 1998، ص 158.

112- firestone, shulamith, *la dialectique de sexe*, le dossier de la révolution, paris, 1972, p 59.

1.2. موجات الحركة النسوية:

بدأت الحركة النسوية تنتشر في الفكر الغربي في القرن التاسع عشر، حيث صيغ مصطلح *fémínism* (النسوية) لأول مرة عام 1895 عن تيار تنقسمه اتجاهات عدة وتشعب إلى فروع كثيرة :

أ. الموجة النسوية الأولى:

هي موجة للمطلبة بحقوق التعليم والعمل وحقوق المرأة المتزوجة بالملكية وحضانة الأطفال وحق الاقتراع، وفكريا تصدت مفكرات ومفكري النسوية الأولى إلى ما توارثته للذاكرة الجمعية والفردية من أفكار سلبية عن المرأة، وخاصة مع صدور كتاب ماري ولستروفت " دفاعا عن حقوق المرأة 1792 " والذي يمثل في إطار إرهابات الفكر التنويري علامة دلالة على انبثاق أولى موجات النضال النسوي الحديث، فقد وردت فيه إشارات دلالة، على بدء الدعوة إلى مشاركة المرأة في الحياة السياسية، حيث أشارت المؤلفة إلى أن " المرأة في المستقبل قد تصبح طبيبة وصاحبة أعمال تجارية أو تدرس السياسة، ويجب أن يكون لها من يمثلها، بدلا من أن تكون محكومة على نحو تعسفي دون السماح لها بأي مشاركة مباشرة في مداولات الحكم " (113) وميدانيا بدأت الدعوة لحقوق النساء في مؤتمر كبير في سينكا فولوز 1848، شارك فيه أكثر من 300 شخصية، كان أهم مطالبه وقف التمييز ضد النساء، أما في إنجلترا فتظاهرت المطالب النسوية في الخمسينات من القرن 19 بالمطالبة بحق التعليم والعمل، فقادت النشاطات النسويات حملة حضانة الأطفال 1838، ووثيقة المطالبة للمرأة المتزوجة 1857 وقد انتظمت الحركة النسوية للمرأة المتزوجة 1857 وقد اتهمت الحركة النسوية البريطانية بأنها تقدم اهتمامها على مشكلات بنات الطبقة الوسطى. (114)

ب. الموجة النسوية الثانية:

تشير الموجة الثانية إلى نشاطات الحركة النسوية طابعا الممتلة من 1960 وحتى نهايات القرن 20 في هذه المرحلة بدأت الحركة النسوية تأخذ طابعا عالميا يشمل " المرأة طفي جميع أنحاء العالم، وفيها تجاوزت مطلب المساواة و انتقلت إلى مسألة أعمق وأعدت وهي تحرير المرأة، حيث شهدت هذه المرحلة وعيا نسويا راديكاليا نشأ نتيجة التغيرات الاجتماعية والسياسية، مما جعل العمل على تحقيقي الهدف جماعيا، وليس فقط عبر الكتلبات الفردية، وارتبطت الموجة بالعديد من الكتابات التي ساندت الحركة النسوية في نضالها من أهمها : كتاب ميليت عن السياسات الجنسية (katte millett , sexual politics 1970) وكذلك كتاب " أصل العائلة والملكية الخاصة للدولة " لفرديريك انجلز

113- أحمد الشامي: مترجما، النسوية وما بعد النسوية، القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، 2002، ص 40
114- نورة فرج المساعد: الحركة النسوية واتجاهاتها، المجلة العربية للعلوم الإنسانية العدد 71، صيف 2000، ص 53. الاردن

والكتاب الآخر والذي يعتبر مؤسساً للفكر النسوي هو كتاب سيمون دي بوفواز " الجنس الآخر " (simone de beauvoir , the second sex 1949).

فقد وضعت سيمون دي بوفواز في كتابها الرائد أسس مفهوم الجندر / الجنوسة / النوع الاجتماعي بعبارتها الشهيرة " المرأة لا تولد امرأة ، ولكن المجتمع هو الذي يعلمها أن تكون امرأة " .

كما يعتبر كتاب بيتي فريدان " الغموض الأنثوي " والذي صدر عام 1963 ، betty friedan , the féminin mystique، من أمهات الكتب النسوية، والذي طرحت فيه أن تحرر النساء يبنى على تحييرهن في المجال الخاص (الأدوار الإنمائية والخدمية) وانتقالهن إلى المجال العام. (115)

ج. الموجة النسوية الثالثة: (ما بعد النسوية)

وهناك ما يسميها بالموجة النسوية ما بعد الحداثة:

اعتمدت الفلسفة النسوية على تحولات ما بعد الحداثة في النظر إلى الذات العارفة من حيث لها الدور المحوري في عملية المعرفة، وأضافت إليها بناء على ذلك تأثير الجنوسة و دورها في عملية المعرفة، ويتجلى دور الذات الذاتية - الذكورية في أعمال المفكرين والفلاسفة للذكور على امتداد التاريخ البشري ومثالها فصل ديكارط للموعي العقلاني عن الجسد ليرتبط الأول بالذكر والثاني بالأنثى.

وبدأت جذور الموجة الثانية في منتصف الثمانينات من القرن 20 حينما دعت الناشطات النسويات إلى شخصية جديدة للنسوية، وقدمت التركيز على التقاطع بين العرق والنوع الاجتماعي، وهذا ما أدى إلى تزايد نسبة نشاطات النسويات الملونات والآسيويات كما تزايد عدد السياسيين من الاقليات للذين يتبنون خطاب نسوي جديد يركز على جذب الشباب من النساء. (116)

وتمت في المرحلتين الأخيرتين ما يسمى بمأسسة وعولمة الدراسات النسائية وقضاياهن، حيث تم تأسيس أول برنامج للدراسات النسائية في الولايات المتحدة الأمريكية في جامعة سان دياغو، ثم ازدادت تلك البرامج ليصل عددها إلى 150 برنامج عام 1975 وأصبح 600 برنامج بحلول التسعينات، كما نالت الشرعية والإقرار بالاختية العالمية global sisterhood أن حركة الاختية العالمية هي مرحلة عولمة الفكر النسوي من خلال الصكوك والوثائق الدولية، أو ترويجها من خلال المؤتمرات الأممية مثل: مؤتمر السكان في القاهرة عام 1994 والمؤتمرات التي ركزت على قضايا النساء هي أربعة:

115- نورة فرج المساعد: المرجع السابق، ص 55.
116- هالة كمال: مترجمة : موسوعة النساء والثقافات الإسلامية ، مؤسسة المرأة والذاكرة، القاهرة ، 2006 ، ص 571.

- مؤتمر مكسيكو سيتي 1975

- مؤتمر كونيهاغن 1975

- مؤتمر نيروبي 1985.

- مؤتمر المرأة بكين 1995.

كما وجهت انتقادات للحركة الأختية العالمية من طرف فاليري لموس برلتيا بارلمار وغيرهن وهي انتقادات بشأن ادعاء النسوية الدولية المؤسسة المعترف بها من قبل أنظمة الدول أنها تتحدث بلغة الأختية العالمية ، في حين أنها تعمل في الواقع على إعادة إنتاج صورة الآخر الأنثوي السلبي الذي يعتمد على وجود الكيان للذاتي للنسوية الغربية المرفهة والمتمتعة بالامتيازات. (117)

2.2. الاتجاهات النظرية لدراسة الحركة النسوية:

على غرار كل حركة اجتماعية اخترقت الحركات النسوية تيارات فكرية متباينة سعت هذه التيارات - كل على طريقته وبأفكاره - إلى فهم أسباب تبوء النساء موقعا تابعا في المجتمع، وإلى تحرير المرأة من هذه التبعية لتصبح عنصرا فاعلا و مشاركة في هذا المجتمع. وتوجد عدة تصنيفات لحركة النسوية ، فقد صنفت في البدايات الأولى للحركات النسوية حسب كتب firestone slulamith في دياليتيك الجنس ، أن ثمة في نظرها ثلاث تيارات نسوية بالولايات المتحدة في العام 1970، هناك أولا النسوية (المحافظات) وتقصد بهن النسويات الليبراليات الإصلاحيات في منظمة النساء الوطنية NOW التي أسسها بيتي فييدان عام 1966، ثم هناك " السياسيات أي نساء المجموعة اليسارية (المسماة حركة mouvement) بالولايات المتحدة آنذاك وأخيرا ثمة حركة النسوانيات الراديكاليات وهو معسكرها هي أي الكاتبة (118)

غير أن أكثر التصنيفات شيوعا هو ذلك التصنيف للذي ظهر في الموجة النسوية الثانية والذي يقسمها إلى نسويات ليبراليات ونسويات اشتراكيات ونسويات راديكاليات كالتالي :

أ. **الاتجاه النسوي الليبرالي:** وهو تيار علماني لم يسعى للتغيير من الداخل بل رأى في اللدين السبب الرئيسي لمردي أوضاع المرأة، وأتهم للدين بتكريس فكرة " الأبوية " واعطاء الشرعية لفكرة تقسيم العام والخاص ودعم النظرة للمرأة كزوجة وأم فقط، وتقديم المنظومة الأخلاقية التي تبرر خضوع المرأة وقهرها ، ومثل هذا التيار تهديد للدور الكنيسة في الضبط الاجتماعي لتأثيره على إعداد منزلية من النساء في المجتمعات الغربية والتي يمثلن أغلبية

117-النسوية وما بعد النسوية . <http://www.alwatan.com/voice/arabic/cintent-220.html>، تاريخ التصفح

نوفمبر 2013

118-المرجع السابق ، p 48. firestone shulamith

المتريدين على الكنيسة ، وقد نشأ التيار النسوي تاريخيا في المجتمع الليبرالي الرأسمالي كحركة لتحرير المرأة في القرن التاسع عشر نتيجة تردي أوضاع النساء في ظل الثورة الصناعية وما بعدها تهميش دور المرأة الاجتماعي والسياسي، وإذا كلنت هناك كتليات عديدة قد طرحت قضايا المرأة وطالبت بالتغيير منذ القرن السابع عشر، إلا أن القرن التاسع عشر مثل ذروة هذه الدعوة وتنظيمها في شكل مطالب محددة تدعمها حركة اجتماعية قوية، وعملت هذه الاتجاهات في البداية في إطار الليبرالية وسعت للتغيير من خلال الحصول على ضمانات قانونية للمرأة في مجال ظروف العمل والحقوق السياسية خاصة حق التصويت . (119)

ب. **الاتجاه النسوي الماركسي:** يرى هذا الاتجاه أنه من المستحيل لأي كان لاسيما النساء أن يحصلوا على فرص متعادلة حقيقية في مجتمع طبقي، حيث تتوفر الموارد من قبل الكم المستضعف ، ويحصد نتائجها أو تنتهي إلى يد القلة القوية، ولذلك يرى أصحاب هذا الاتجاه أن اضطهاد المرأة ممثل ومتأصل في قانون المكية الفردية، ولذلك فإنه إذا قدر لكل النساء وليس القلة المستفيدة أو المستثنات فقط أن يتحررن يوما ما، فإن النظام الرأسمالي سينتهي ليحل محله النظام الشيوي ، وذلك لأنه في ظل الشيوعية لن يكون أحد مسؤولا عن أحد، أو معتمدا اقتصاديا على الآخر، فالنساء سيكن مستقلات عن الرجال وبذلك يكن متساويات. (120) فالطبقة في نظر الاشتراكيين كقيلة بأن تجنب المرأة الكثير من معاناتها حيث لا توجد هناك طبقة خاصة بالنساء وأخرى بالرجال وهذا احد أوجه المساواة الأكيدة عند هؤلاء. (121)

ج. **الاتجاه النسوي الراديكالي:** لقد بلورت الحركة النسائية في تطورها في القرن العشرين مطلب وآليات مختلفة وشهدت مرحلة الستينات في الموجة الثانية من الحركة الانتقال من المطالبة بالضمانات القانونية إلى طرح الأفكار الراديكالية بشأن المرأة ودورها وعلاقتها بالرجل، واقترن ذلك بانتشار الفكر الاشتراكي الراديكالي في أوساط المثقفين الغربيين، خاصة الشباب منهم، ومثل ذلك تجاوز مجال الحركة إلى مجال الطرح الإيديولوجي ، أي الانتقال من تحرير المرأة إلى " النسوية " وأدى المناخ للذي أفرزته حركة تحرير المرأة في مرحلة الستينات إلى المشاركة القوية من جانب المرأة في المجال الأكاديمي مند بداية السبعينات، وبدأ طرح مشكلات المرأة بشكل أكثر علمية وتحليل قضاياها من خلال البحوث الأكاديمية، وهي المرحلة التي أطلق عليها البعض مرحلة " إشكالية المرأة في العلم " والتي تبلورت بجهد

119- هبة رؤوف عزت: **المرأة والعمل السياسي رؤية إسلامية**، دار المعرفة، بولوغين، الجزائر، 2001. ص 48

120- نورة مزج المساعد: **النسوية فكرها واتجاهاتها**، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، 71، صيف 2000، ص 10.

121- جون بيليس وستيف سميث: **عولمة السياسة العالمية**، مركز الخليج للأبحاث، دبي، 2004، ص 1009.

النساء الباحثات في المجالات المعرفية المختلفة ليبدأ مع أوائل الثمانينات الحديث عن إشكالية العلم في الفكر النسوي أي الانتقال من الأيدولوجيا إلى الأيستمولوجيا. (122)

ويمكن الاستنتاج مما سبق الأبعاد المعرفية النظرية التي أسهمت بها الكتابات النسوية من أبرزها:

- رفض الفصل بين النظرية والتطبيق وبين الباحث والموضوع والتأكيد على أهمية التفاعل التلاحم بين الباحث والقضية محل البحث، ومن هنا أهمية بحث النساء لقضية المرأة لقدرتهن على فهمها وتفهمها
- انتقاد جزئية معالجة القضايا والتأكيد على أهمية النظرة الكلية الشاملة للظواهر
- إبراز أهمية خبرة المرأة كمصدر للمعرفة التي ظلت لفترة طويلة انعكاسا لخبرة الرجال ورؤيتهم
- رفض الثنائيات الحاكمة للفكر الغربي، خاصة ثنائية العام والخاص، ونقد تقسيم العمل الاجتماعي على أساس الجنس.
- تحديد هدف البحث بأنه خدمة المرأة ومعالجة مشكلاتها وتحسين وضعها
- تقديم مفاهيم جديدة في العلوم الاجتماعية لدراسة الواقع الاجتماعي والسياسي مثل مفهوم " النوع " للذي يتميز بأنه ثقافي نسبي في مقابل مفهوم الجنس للذي يتميز بلونه بيولوجي حتمي. (123)

3.2. الحركة النسوية في العالم الثالث والعالم العربي:

تزايد الاهتمام بالمرأة وقضاياها في دول العالم الثالث مع بروز ما يسمى بالتنمية وخاصة بعد تنامي حركات التحرر في هذه الدول حيث وجدت هذه الدول نفسها في أزمة تخلف وأصبحت مطالبة بتحقيق قفزة نوعية في نماذج حياة شعوبها، وأثبتت العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة وفهم أبعاد التخلف في هذه المناطق أن التخلف مشكلة لا يمكن حلها إلا عبر تغييرات عميقة في البنى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لهذه الدول.

ومع إعلان الأمم المتحدة للعقد العالمي الأول للمرأة (1975 - 1985) طرح موضوع المرأة والتنمية لكي يتناول دور المرأة في تنمية مجتمعات العالم الثالث.

وظهرت نظرية المساواة بين الجنسين ، والتي سبق وان تبنتها المجتمعات الغربية، وحاولت النساء جاهدة في صراعها مع الدولة أن تجني ثمار هذه النظرية في الحصول على حقوقها الاجتماعية والسياسية والتي احتفظ بها الرجل في العالم الثالث بسبب قصور ثقافي أو تخلف اجتماعي من أن يمنح مثلها للمرأة (124) .

122- هبة رؤوف عزت: مرجع سابق، ص 50 - 51.

123- هبة رؤوف عزت: نفس المرجع، ص 52.

124- محمد سيد فهمي: المشاركة الاجتماعية والسياسية للمرأة في العالم الثالث ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2008، ص88.

والعالم العربي باعتباره جزء من دول العالم الثالث عادة ما يؤرخ على أن نشأة الحركة النسائية فيه ترتبط بالكتيب المصري أمين قاسم " المرأة الجديدة " وكتاب " تحرير المرأة " الصادرين سنة 1899 و 1900، وللاذين لثارا جدلا كبيرا وتباينت المواقف حول الفكر الجديد لأمين قاسم بين مؤيد ومعارض⁽¹²⁵⁾، كما تولت الإصدارات الفكرية في هذا المجال كالمجلات والصحف والتي تناولت المقالات للنساء حول قضايا المرأة .

ولذلك ظهرت الحركات النسوية في العالم العربي مع بدلية الفكر النهضوي الإصلاحية العربي، كرد فعل طبيعي على الإقصاء السياسي الاجتماعي للذي علنت منه المرأة العربية لفترة طويلة من الزمن وقد ارتبطت المنظمات النسوية في بدايتها بالعمل الخيري الإنمائي إلى أن أصبحت التنمية وموضوعات حقوق المرأة تشكل محور اهتمام واضحة ومحددة مفادها تعزيز وضع المرأة العربية وتحسين أوضاعها العامة بالرغم من أن الأجندة النسوية عبر تاريخها كانت تختلط بالهم القومي والسياسي إلا أنها سجلت تعاونا وثيقا مع الدولة التي تنتمي إليها ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى.⁽¹²⁶⁾

فجاءت مرحلة الاستقلال وهي مرحلة نضال الحركة النسائية عموما لتحصيل حقوق المرأة حيث كان لانفتاح المنظمات النسائية العربية على نظيراتها من المنظمات النسوية في العالم ومشاركة هذه المنظمات في المؤتمرات الدولية حول قضايا المرأة لثرا مهما في زيادة وعي هذه المنظمات وبطبيعة اهتمامات الحركات النسوية العالمية ، الأمر الذي أنتج وعيا تقدما لقضايا المرأة.

ويمكن على وجه العموم تقسيم الحركة النسوية العربية إلى ثلاث تيارات رئيسية تتداخل في أكثر من موقع وهذه التيارات هي: ⁽¹²⁷⁾

أ. **التيار النسائي الإصلاحية التمكيني:** يضم الجمعيات النسائية العاملة في المجالات الخيرية والرعاية، كلجان المرأة في الأحزاب السياسية والاتحادات النسائية الرسمية ، وتهدف إلى تحسين أوضاع النساء ومكافحة الفقر والامية وغيرها من البرامج التمكينية ، وهي مرتبطة بالدولة وتتمتع بهامش من الحركة والنشاط وتسخر لها إمكانيات معتبرة وتسهيلات إدارية ولذلك فهي تمتلك قواعد جماهيرية هامة.

ب. **التيار النسائي الإسلامي:** تشكلت في منتصف السبعينات رؤية إسلامية متكاملة حول قضايا النساء وسبل معالجتها وبرزت إلى الوجود عدد من الناشطات والرموز والجمعيات

¹²⁵-سامية حسن الساعاتي: **المرأة و المجتمع المعاصر**، الدار المصرية السعودية للنشر، ط1، مصر، 2006.

¹²⁶-رامي الغف: **المرأة العربية وعلاقتها بالتنمية الشاملة** www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=92833

تاريخ النصف: ديسمبر 2013

¹²⁷-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا: **تاريخ الحركة النسائية في العالم العربي**، منشورات مركز المرأة ، بيروت، 2005،

التي طورت هذه الرؤية ، إلا انه لا يمكن الحكم بأن هذا التيار نابع من مبادرة نسائية بحتة، ذلك أنها تبلورت ضمن الأطر والتنظيمات الإسلامية المتواجدة عبر الأقطار العربية والتي يقودها الرجال، وفي الثمانينات ظهر جيل جديد من الداعيات تميز بجبرئته الشديدة وبأسلوبه المباشر والصريح ، حيث أكد أن التقاليد الموروثة عن الجاهلية هي التي أساءت للنساء وليس الدين .

ج. **التيار النسائي الجديد:** شمل تجمعات من النساء ينحدرن من الحركات التقدمية فمن بتأسيس جمعيات مستقلة على غرار " المرأة الجديدة " في مصر و " جمعية النساء للديمقراطيات " تونس " الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب " وهي تسعى لتحقيق المساواة الكاملة بين الجنسين على مستوى القانون والممارسات والذهنيات .

ويرى الكثير من الدارسين للحركات النسائية في العالم العربي أنها تفتقر للتوثيق للذي حظيت به مثيلاتها في باقي مناطق العالم، واحد أسباب هذا يرجع إلى العداء للتاريخي الذي يحتم بين الشرق والغرب، إذ يعد الغربيون المرأة في العالم العربي ضحية لاضطهاد الرجل، في حين يؤكد للرأي السائد في العالم العربي على الفساد الأخلاقي لنساء الغرب، هذا التناقض العالمي يشكل احد الأسباب الكامنة وراء عدم الاهتمام العالمي بالنساء في العالم العربي، حيث لا نساء العالم العربي جزءا من الخطاب العالمي أو الغربي بدل جزءا من الجدل المحتدم حول الاضطهاد والأصالة، والسبب الآخر لعدم توثيق الحركات النسائية في العالم العربي هو أن العديد من المنظمات النسائية تديرها الدولة، أو تتبع الأحزاب السياسية أو المنظمات الدينية، حيث ينظر إليها على اعتبارها شديدة الاعتماد على التركيبة السلطوية الخاضعة للهيمنة الذكورية.

والسبب الأخير أن المنظمات النسائية تعمل في جوانب رعائية خوفا وحذرا، من أن يؤدي شهرتها وذيوعها إلى إغلاقها أو حصرها . (128)

من خلال التطرق إلى السياق التاريخي للحركة النسائية ورغم الصعوبات والعراقيل صاحب مسيرة ونضال المرأة نحو تحقيق حقوقها ومكانتها في المجتمع الحديث إلا أنه وبفضل جهود النساء والمنظمات النسائية والدولية والإرادة السياسية والمجتمعية في العديد من الدول فإنه تم تحقيق نوع من الانتصار لصالح المرأة، وأصبحت مساهمتها في الحياة العالمة شرط أساسيا لنهوض المجتمع وتقدمه، وتقدمت المرأة في كل المجالات وخاصة في مجال اتخاذ القرارات والوظائف القيادية وأصبحنا اليوم نسمع بها في مراكز كانت إلى حد قريب حكرا على الرجال .

4.2. المرأة القيادية والنوع الاجتماعي (الجندر):

128- اميمة أبو بكر، شيرين شكري: المرأة و الجندر في العالم العربي، دار الفكر ، ط1، ، دمشق، سوريا، 2002 ، ص 86 – 88.

ظهر في بداية التسعينات على الساحة الأوروبية نقاش كبير حول قضية التناصف (la parité) ذلك المفهوم للذي يقصد به المشاركة في صنع القرار وفي المناصب القيادية في المجتمع مناصفة بين النساء والرجال، وهذا المفهوم ما هو إلا تجسيدا لمفهوم النوع الاجتماعي في مجال صنع القرار.

أ. حول مفهوم النوع الاجتماعي (الجندر):

بدأ الاهتمام بمفهوم النوع الاجتماعي (الجندر) في الآونة الأخيرة في جميع القطاعات المهمة بالتمية وذلك بالرغم من أن الغموض لا يزال يلف هذا المفهوم وخاصة في اللغة العربية ويستعمل هذا المفهوم في المبادرات التنموية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار احتياجات النوع الاجتماعي العملية والإستراتيجية ، وأساليب تلبية هذه الحاجات ، واهتمت عدة دراسات اجتماعية وإدارية بدراسة الفروق في القيادة عند الرجل والمرأة.

*ويقصد بالنوع الاجتماعي " هو تحديد الأدوار الاجتماعية للجنسين، والذي يتم حسب منظومة المجتمع الثقافية ، والاجتماعية، والسياسية في حقبة زمنية محددة، أي أن الفروق التي تتحدد بين كل من المرأة والرجل تنقسم إلى فروقات أصلها بيولوجي، والكثير منها ذو أصل اجتماعي ثقافي، وبالتالي يمكن أن تختلف من مجتمع لآخر، أو تتغير في كل حقبة تاريخية. " (129)

*كما يعرف أنه " الموصفات الحضارية الثقافية والاجتماعية التي يتصف بها أي من نوعي الجنس البشري، وتمثل هذه الموصفات نتاج عملية تاريخية معقدة، لذلك فهي غير ثابتة أي قابلة للتغير حسب المكان والزمان، عكس الموصفات البيولوجية التي لا تقبل التغيير " (130)

* ويعرفه البنك الدولي " على أنه السلوكيات والتوقعات المرتبطة بالإناث وللذكور التي ينشأها المجتمع ويتعلمها وتحيل كل الثقافات الفوارق البيولوجية بين الإناث وللذكور إلى مجموعة من التوقعات الاجتماعية حول السلوكيات والنشاطات التي تعتبر ملائمة، وحول الحقوق والموارد ومواطن القوة التي يجب أن يمتلكها للذكور والإناث، وللنوع الاجتماعي كالعرق واللون والطبقة هو فئة اجتماعية تقرر إلى حد كبير فرص الإنسان في الحياة وتحدد مشاركته في المجتمع والاقتصاد " (131)

* أما صندوق الأمم المتحدة للمرأة فيعرفه على أنه " عملية دراسة العلاقات المتداخلة بين الرجل والمرأة في المجتمع تحدد هذه العلاقات وتحكمها عوامل مختلفة اقتصادية

129-اميمة بكر، شيرين شكري: المرأة والجندر، الرجع السابق ، ص 103.

130-حسين أبو رباح وآخرون: الإساءة و الجندر، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 310.

131-البنك الدولي: النوع الاجتماعي والتنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، (المرأة في المجال العام)، دار الساقي، بيروت،

2005، ص 23.

- اجتماعية وثقافية وسياسية وبيئية عن طريق تأثيرها على قيمة العمل في الأدوار الانجابية والإنتاجية والتنظيمية التي يقوم بها الرجل والمرأة معا " (132)
- وبناء على ما سبق من تعاريف فإن مصطلح النوع الاجتماعي يشير إلى ما يلي:
- الأدوار المتميزة للمرأة والرجل في المجتمع، والتي تعززها المكونات الحضارية والثقافية والاجتماعية داخل مجتمع ما.
 - العلاقة بين المرأة والرجل في ذلك المجتمع، في مكان ما وزمان ما، من حيث توزيع الأدوار الاجتماعية لكل منهما، ولقدرته في الحصول على الموارد، وإمكانية التحكم فيها، وتلبية احتياجاتها بهذه الأدوار.
 - النتيجة عدم التوازن والإجحاف بحق المرأة في بعض المجتمعات.

ب. النوع الاجتماعي والجنس:

حسب للنوع الاجتماعي فإن دور المرأة والرجل لا يمنح بصفة فطرية أو طبيعية عند الولادة (حسب الجنس) بل دور الكائن الاجتماعي الذي يتطور وينمو حسب الأجيال والبيئة الاجتماعية والثقافية، فالمجتمع هو الذي يحدد عددا من المميزات على أنها خاصة بالمرأة أو خاصة بالرجل، فمثلا يرى المجتمع بأن المرأة لا تصلح نظرا لطبيعة جنسها لبعض الأعمال منها للقوة (الجنس اللطيف)، والقيادة تخضع للعاطفة.

132-اميمة بكرو شيرين شكري، مرجع سابق، ص 94.

ومنه فإن هناك اختلاف بين مفهوم النوع الاجتماعي GENDER عن مفهوم الجنس SEXE الذي يحدد الصفات البيولوجية الثابتة التي لا تقبل التغيير والجدول الآتي يوضح هذا الاختلاف:

النوع الاجتماعي	الجنس
ثقافية، عادات، تقاليد، اقتصاد، سياسة امرأة - رجل مميزات اجتماعية/ثقافية/وضع صورة/مكانة أدوار / علاقات متغيرة حسب المكان والزمان مجتمع/محيط/مؤسسات لا يولد الإنسان بل يتكون اجتماعيا وقابل للتغيير	طبيعة ذكر / أنثى مميزات جنسية أولية ثانوية أعضاء / وظائف ثابتة لا تتغير أفراد يولد به الإنسان بيولوجيا وبالتالي غير قابلة للتغيير

المصدر: الإساءة والجنس مرجع سابق، ص 311.

ومنه فإن النوع ليس الجنس كما أن للنوع ليس المرأة، وعندما نتكلم عن النوع فلا يعني به الأنثى ولكننا نعني به المرأة مقابل الرجل معا، وبالتحديد العلاقة بينهما. (133)

وقد دخل مفهوم الجندر إلى المجتمعات العربية والإسلامية مع وثيقة مؤتمر القاهرة للسكان عام 1994، إذ لُنه نكر في 51 موضعا من هذه الوثيقة، منها ما جاء في الفقرة التاسعة عشر من المادة الرابعة من نص الإعلان الذي يدعو إلى تحطيم كل التفرقة الجندرية، ولم يثر المصطلح، و من ثم لم ينتبه إليه احد، لأنه ترجم بالعربية إلى الأنثى / للذكر، ثم ظهر المفهوم مرة أخرى و لكن بشكل أوضح في وثيقة المؤتمر العالمي للمرأة ببيكين سنة 1995، حيث تكرر مصطلح الجندر 233 مرة. (134)

ج. تحديد النوع الاجتماعي للأدوار:

يعرف لينتن للدور الاجتماعي على أنه مجموع الأنماط الثقافية التي ترتبط بمركز معين وبذلك تتضمن الاتجاهات والقيم والسلوك التي يصفها المجتمع لكل فرد يحتل هذا المركز. (135)

ويصنف النشاط البشري حسب النوع الاجتماعي من حيث توزيع الأدوار إلى صنفين عمل خاص بالمرأة و عمل خاص بالرجل، وهذا ما يسمى تقسيم النوع الاجتماعي للعمل، وتشتمل كل

133-الإساءة و الجندر، المرجع السابق، ص 31 - 35.

134-عدنان حسين:، الجنوسة(الجندر)، دار الحوار للنشر والتوزيع، سوريا، 2008، ص 36.

135-مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة المسيلة، العدد 01، 2011، ص 16.

المجتمعات هذا النوع من التقسيم بل إنه يمثل المبدأ الرئيسي لتنظيمها، إلا أن محتواه يختلف من مجتمع لآخر، فإن ما يعتبر في مجتمع ما أو ثقافة ما أدواراً نسائية ورجالية قد تكون العكس في مجتمع أو ثقافة أخرى، وفي المجتمعات العربية فإن دور المرأة في المجتمع ينحصر في أداء دور الزوجة بمفهومها الخضوعي والأمومة بمفهومها الرعوي (التوالدي) (136)

د. توزيع النوع الاجتماعي للعمل:

يشير تقسيم أو توزيع النوع الاجتماعي للعمل إلى تقسيم العمل بين النساء والرجال على أساس التصورات ونظم القيم السائدة عن كل واحد منهم والنتيجة عن عملية التطبيع الاجتماعي في الأسرة والمؤسسات المجتمعية الأخرى كالمدرسة وسائل الإعلام.... وتستعمل كل المجتمعات البشرية وسيلة التوزيع هذه كمبدأ لتنظيمها.

وتبرز الملاحظة العلمية أن هذا التوزيع ليس جليداً بل أن للشخص الواحد العديد من الأدوار، وقد تكون الأدوار مقبولة علمة إلا أن أحدها قد يتغلب على الأخرى حسب الظروف، مما يؤدي إلى فقدان التوازن بينهما، وهو ما نتج عنه غالباً انعكاسات على معاش الفرد، خاصة في حالة الصراع والاصطدام بين الأدوار والمصالح الخاصة بكل واحد منها. (137)

ويشدد هذا الوضع حدة في المجتمعات العربية، حيث يعترف للمرأة بدورها الأسري فقط، أي بدورها كزوجة وأم وربة بيت بينما يقع تجاهل ما تقوم به من أعمال إنتاجية داخل البيت وخارجه، وحتى بالنسبة إلى الرجل فإنه إذا أراد أن يخرج عن الحقل المحدد له على أساس دوره الإنتاجي في مقر العمل (خارج البيت) وعن مهمته الرئيسية في كسب العيش والإنفاق على الأسرة فإن إسهامه مهما كان سوف يقلل من قيمته كرجل ولا تعطى له أية أهمية لما يأتي به من أعمال كمساعدة الزوجة في البيت أو تأدية أي عمل يعتبر من طرف المجتمع عملاً نسائياً.

ويمثل وضع المرأة والرجل أسس المجتمعات التقليدية التي يدخل في تصنيفها العالم العربي، وتمثل أهم الأدوار الاجتماعية للمرأة في هذه المجتمعات كالتالي: (138)

- **الدور المرأة الإنتاجي:** وتشمل الأعمال الإنتاجية للمرأة المرتبطة بدورها الأسري وكذلك تلك المرتبطة بمجال الزراعة بالمواشي وللدواجن وخدمة الأرض، ومساعدة أفراد الأسرة من الرجال في الحرف والصناعات التقليدية، ولا يتم الاعتراف بهلته الأعمال لأنها خارج للدور الرسمي سواء في محيط الأسرة، أو المجتمع فنلاحظ أن الإحصاءات الرسمية مازالت تتجاهل عمل المرأة غير المأجور.

136-سامية حسن الساعاتي: **المرأة والمجتمع المعاصر**، الدار المصرية السعودية للنشر، القاهرة، 2006.

137- حسين أبو رياش: **الإساءة والجنس**: مرجع سابق، ص 314.

138- حسين أبو رياش: **الإساءة والجنس**، المرجع نفسه، ص 315 - 316.

• **الدور المرأة الإنجابي:** يمثل الإنجاب للدور الرئيسي للغالبية العظمى من النساء العربيات، ويشمل بصفة عامة ومبسطة الحمل والولادة والرضاعة وتربية الأطفال ورعاية الأسرة، وعندما نقول الدور الرئيسي نعني به للدور الوحيد المعترف به للمرأة من طرف المجتمع و موقف تقييم تأديتها لهذا الدور.

• **دور المرأة المجتمعي:** ينظر للرجل على أساس تأديته لدورين مهمين: للدور الإنتاجي ودور القائد في الجماعة (ولي الأمر على مستوى الأسرة ، أو المقرر السياسي على المستويين المحلي والوطني، ومع مرور الوقت بدأت أدوار الرجال والنساء تتداخل فيما بينها وأصبحت العديد من النساء يشاركن في الحياة العامة والسياسية، ومع ذلك فدورها يظل غير محدد بوضوح في هذه المجالات إذ مازالت الأولى تعتبر من مسؤوليات المرأة والثانية من مسؤوليات الرجل في أغلبية المجتمعات.

وحتى لو تحررت المرأة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي فإن المجتمع لا يتحمس لمشاركة المرأة في العمل السياسي ويرون أن انطباق ميادين عملها هما التدريس والتمريض. (139) مما تقدم فإنه يتجلى لنا أن أهمية مصطلح النوع الاجتماعي واستخدامه كوسيلة لتحليل الأسباب الهيكلية والثقافية والعوامل السياسية والاقتصادية التي أدت إلى التمايز ، كما وأنه يساعد على توضيح أن التمايز والتباين و التقسيم الهرمي لكل من الأدوار الثلاثية (الإنجابي و الإنتاجي والمجتمعي القيادي) للمرأة والرجل لا يستند على أساس فيزيولوجي ثابت، وعليه يمكن تعديل الأدوار النوع الاجتماعي، وسد الفجوة في التمييز بين المرأة والرجل في المكانة الاجتماعية، وفي دور كل منهما.

وساهم للنوع الاجتماعي ومفاهيمه من خلال المنظمات الدولية والمؤتمرات والاتفاقيات إلى دفع المرأة إلى الأدوار القيادية في كثير من الدول حتى في المجتمعات التقليدية البحتة كالعالم العربي والإسلامي.

3. الصفات القيادية التي تميز المرأة :

للمرأة طبيعتها الخاصة والتي ميزها تعالي بها عن الرجل وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات و التي تتميز بها المرأة في القيادة و أهمها:

1.3. المشاركة: ومن أنواعها:

الاستشارة في عملية اتخاذ القرار والمشاركة في النصح والتوجيه .

139-سامية حسن الساعاتي مرجع سابق، ص 278.

2.3. التعاطف: الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الأتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.

3.3. الإبداع: فالدراسات تشير إل أن المرأة أكثر إبداعاً من الرجال بحوالي 25% هذا إذا أضفنا أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبياً .

فكل هذا يعطي للمرأة للقدرة على إيجاد حلولاً غير مسبقة والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغييرات السريعة.

4.3. تفهم حاجات النساء: فالمرأة أقدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجال وحيث أصبح للنساء دور أكبر في الاقتصاد حيث أنها التي تصدر معظم القرارات المتعلقة بالمنزل أو التعليم...، وغيرها فأضحى مهما لجميع المؤسسات تقريباً تفهم طريقة المرأة في التفكير واتخاذ القرار، والمرأة أقدر على ذلك من الرجل.

5.3. التفويض واعطاء الصلاحيات: فقد أثبتت بعض الدراسات أن المرأة أكثر من الرجال تعطي صلاحيات للعاملين معها وتخويلهم حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمساً ومنتاسكاً.

6.3. بعد النظر: نظرها يتجه إلى المستقبل البعيد فقد أثبتت بعض الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل و بالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه.

7.3. الاتصال: فالمرأة أكثر من الرجل استعداداً وانفتاحاً للحوار للوصول إلى حلول للمشاكل في نفس الظروف . وتعتبر أن الاتصال والحوار أساسياً لإدارة العمل.

8.3. العلاقات: المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين وهي أدق منه في الانتباه لأخطاء التي قد تتأثر سلباً على العلاقات والمرأة تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم .

وفي دراسة جديدة نشرت في لوس أنجلوس تؤكد أن الرجال يستخدمون نصف أدمغتهم لدى الإصغاء في حين تستخدم المرأة للدماغ كله. وكم يتكرر في كل أسرة عدم استماع الأب

إلى كل ما يقوله أبنائه فيسأل أهم ماذا قال: فتعيد الأم كلام ابنها... وتؤكد بهذا أنها كانت تستمع لابنها بصورة أفضل مما كان يستمع إليه أبوه.¹⁴⁰

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

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

ب- المرأة أقل ميلاً من الرجل إلى الفساد الحكومي كالرشوة والمحسوبية.

ج- المرأة أكثر تقبلاً لمبدأ تداول السلطة الذي يحول دون التشبث بالمناصب وعرقلة التغيير.

د- المرأة أكثر ميلاً للعمل بروح الفيق والاستعانة بالمستشارين والعمل في هيكل تنظيمي تغلب عليه العلاقات الأفقية و المشاركة الاجتماعية في اتخاذ القرارات. وقد أجريت الدراسة على (40.000) مدير من الجنسين مكث في الإدارة 30 عاماً.¹⁴¹

4. الفرق بين المرأة و الرجل في القيادة:

ظل طريق التقدم الإداري للنساء ولفترات طويلة في الماضي مسدوداً بسبب التقاليد والعادات التنظيمية، ولكن بالتدريج تم إزالة كثير من هذه العقبات، وتمهيد الطريق أمامهن، وأصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب في القطاع الحكومي وفي الجامعات والبنوك، وفي قطاع الأعمال العام، وفي القطاع الخاص.. الخ. ومنذ حقبتين من الزمان كان من الصعب دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين قيادات للذكور والإناث حيث كانت الأقلية من النساء تحتل المناصب القيادية، ورغم أن النساء في الإدارة ظلن أقلية، إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعاً وأكثر إمكانية لإجرائها الآن عن ذي قبل.

¹⁴⁰ طارق محمد السويديان : صناعة القائد، مكتبة جرير، ، الطبعة 3، الرياض، 2005، ص210-213

¹⁴¹ - عبير طایل فرحان البشايشة : درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار الحامد للنشر، ط1، عملن الأردن، 2008، ص71.

من خلال الدراسات المقارنة بين الرجال والنساء في المواقع القيادية ظهر أن المرأة القيادية لديها سمات تتشابه بها مع الرجل القيادي ولكنها تتميز بمجموعة من السمات والخصائص تختلف فيها عن نظيرها الرجل ومن أهم تلك السمات والخصائص ما يلي:

- أ- تعمل المرأة بثبات كالرجل ولكنها تحتاج إلى وقت لتوضيح الفكرة لديها أكثر من الرجل.
 - ب- تجمع المرأة بين الأسرة والعمل فهي تهتم بأسرتها وتكون مونة معها إضافة إلى عملها بما لا يتعارض معها في حين يفصل الرجل الأسرة عن أعماله.
 - ج- تفضل المرأة الاتصال الشخصي المباشر فهي تفضل المحادثة والتعاون بإنسانية قدر الإمكان بعيدا عن الهاتف والفاكس.
 - د- نشاطات المرأة القيادية أوسع منها عند الرجل القيادي فالمرأة تتضمن اهتمامات شخصية تختلف عادة عن طابع العمل.
 - هـ- تركز المرأة القيادية اهتمامها على بيئة العمل القيادي و تقضي وقتا في ذلك في حين يشعر بعض الرجال بضجر لذلك.
- و- تتبع المرأة القيادية طرقا فنية في القيادة .¹⁴²

4-1- دراسات و أبحاث حول الفرق بين الرجل والمرأة في القيادة

يفحص هذا القسم النظريات التي ناقشت أنماط المرأة القيادية. إن الاهتمام والتركيز هنا هو محاولة توضيح الفروق بين المرأة والرجل فيما يختص بالأنماط القيادية، إذا وجدت.

أ. دراسة سارة بنت عبد بن سعد المنقاش : القيادة فوق الجماعة و القيادة مع الجماعة : دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض بحث منشور في مجلة رسالة التربية و علم للنفس عدد 28 2007 ص35-54 الرياض السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عمل الجنس على نمط قيادة للذكور والإناث. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام مقياس فدلر لتحديد مدى ممارسة الجنسين لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة. وقد طبقت الدراسة على عينة من رؤساء ووكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود بالرياض. وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

142 - عبير طابيل فرحان البشايشة: درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الابداعية في عملها ، مرجع سابق، ص72

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين للذكور والإناث في ممارستهم لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، أي أن نوع الجنس له تأثير كبير على النمط القيادي الممارس.
 2. وان الغالبية العظمى من الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة مع الجماعة.
 3. وان الإناث (وكيلات الأقسام الأكاديمية) يمارسن نمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، ولكن نسبة الإناث اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة كانت أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط.
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة للذكور والإناث تُعزى لاختلاف التخصص أو الرتبة الأكاديمية أو سنوات الخبرة.
 5. واختتمت الدراسة بتوصيات خمس بناء على النتائج تؤكد أهمية عمل الجنس في التأثير على النمط القيادي الذي يؤثر بدوره في سير العمل وانجازه.
- كما يوضح **Vecchio (2002)** إن مفهوما القيادة والجنس، من حيث للتذكير والتأنيث، قد تطورا بصورة متقلبة ومتشابهة، ففي السابق كان التصور السائد بان للذكورة والأنوثة قطبين متضادين.

إلا أن مفهوم القيادة تغير وذلك بعكس اتجاهين لا يشكلان قطبين متضادين، فهناك الاتجاه للذي يشدد على أهمية الوظيفة، والاتجاه الآخر للذي يبين أهمية علاقات الأفراد. ويعكس الأسلوب القيادي الاتجاهين في آن واحد، ومن هنا نشأ وتطور ما يسمى بـ **Androgyny Style of Leadership**، وقد كانت نتائج الدراسات والبحوث بخصوص هذا الأسلوب **Androgyny** غير قاطعه وغير واضحة.

أضاف **Vecchio (Ibid)** بان كل النظريات الإدارية المتعلقة بالقيادة، والتي تم مناقشتها سابقاً عدا نظرية العلاقات التبادلية الهرمية **Vertical Dyad Linkage**، تستند على فكرة التساوي والمعادلة بين مفاهيم الأنوثة والاهتمام بالموظفين، وللذكورة مع التركيز والاهتمام بالوظيفة كأقطاب مختلفة. هذا الفكرة المتعلقة بالتساوي تعكس التفكير المجزأ فيما يختص بموضوع الجنس، ذكورة وأنوثة.

إلا إنه يؤكد بأنه لا يوجد هناك أية شواهد ودلائل على وجود فروق بين أساليب المرأة والرجل القيادية، استناداً على قوليب الأدوار الاجتماعية. ويبيّن (1991) Nelton أن التنظيمات الأكثر نجاحاً تسمح بالاختلافات فيما يختص بأساليب القيادة.

فالمرأة القائدة حالياً تستخدم أساليب القيادة التقليدية (الاهتمام بالوظيفة) كأسلوب خاص بالرجل، مع أسلوبها الخاص (الاهتمام بالموظفين). وهذا يعكس شمولية سلوكيات القائد والعملية القيادية.

وتبين (1984) Marshall) بأن لا يوجد اختلاف جذري بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة. إلا أن أسلوب المرأة يعكس ميزة وخصية المساندة والتشجيع بطريقة أكثر وضوحاً من أسلوب الرجل. وتضيف بأن الدراسات الحديثة المتعلقة بالقيادة تؤكد بأن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الأمثل للتنظيمات المستقبلية، والتي تعتمد كثيراً على تطوير الفريق الواحد. هذا الأسلوب يعكس إستراتيجية المرأة الحياتية، والتي يمكن أن توصف بكونها Communion، والمتسمة بصورة شمولية لجوانب الحياة شاملة الأدوار المختلفة للمرأة.

وان هذه الإستراتيجية ذات صبغة إيثارية لما فيه مصلحه وبناء المجموعة. بالرغم من هذا فإن أسلوب المرأة القيادي يوصم بأنه مناسباً لقوليب الدور الاجتماعي، مما يدفع بجهود المرأة وطاقتها المبذولة بان تكون أكبر من الرجل لتحقيق العدالة المنشودة. وتتفق Harriman (1985) مع (1984) Marshall بأنه لا توجد هناك فروق بين أسلوب المرأة والرجل في القيادة. ويأن المرأة القائد تبذل جهداً وطاقمة أكبر من الرجل. وقد اتفقنا بأنه لا توجد هناك دلائل وبراهين قاطعه على اختلاف المرأة عن الرجل فيم يختص بالسلوكيات القيادية.

وتوعز (1977) Kanter اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي إلى ميل ونزعه التنظيم إلى توظيف النساء، في وظائف تعكس قوليب الأدوار الاجتماعية للمرأة. وغالباً ما تكون هذه الوظائف، كما يعتقد فيما يختص بالأدوار الاجتماعية، تتمتع بدونية فيماله علاقة بمصادر للقوة. هذا اللذي يجعل من النساء ضعيفات وعاجزات كما هو وضعهن في خارج التنظيم. وللذي يؤدي بدوره إلى عكس تصور سلبي عن المرأة القيادية، وتضيف بأنه عموماً فإن الاستراتيجيات القيادية لا تستند ولا ترتبط بأية أمور تتعلق بالجنس، كالذكورة والأنوثة.

وتتفق Klenke مع Kanter من حيث كون النساء تحرم من مصادر القوة بسبب سياسات التنظيم المختلفة (Scandura and Williams (1998)

ويوضح (Jones and George) 2003 عدم اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي، إلا أن المرأة تميل إلى اتباع أسلوب المشاركة في اغلب الأحيان مقارنة بالرجل. وينسب ذلك إلى أمرين.

الأمر الأول: محاولة المرأة القائد من التغلب على الرفض الخفي لسلطتها كامرأة قائد، هذا الذي يخالف التصور العام بضرورة كون القائد رجلاً.

والأمر الثاني: هو كون المرأة أكثر قدرة على تطوير علاقات إنسانية أفضل في التنظيم.¹⁴³

جدول رقم (04): يوضح الفرق بين المرأة و الرجل في القيادة¹⁴⁴

المرأة القيادية	الرجل القيادي
<ul style="list-style-type: none"> تعمل بدرجة واحدة من الجهد ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة تعتبر المقاطعات فرصة لبناء العلاقات ولتفهم احتياجات الأتباع و مساعدتهم تخصص وقتاً للأمور الأخرى ومن أهمها متابعة الأمور الأسرية لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة تقييم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العلمية على الأسرة والبيئة والتعليم و نحوها ترتبط بعملها و لكنها ترتبط بأمر كثيرة أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد و لكن بدون انقطاع المقاطعات والزيارات تتركه وتؤثر على إنتاجيته و أدائه يحرص على العمل بشكل كبير ولا يتخلل ذلك أموراً أخرى في الغالب له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة يتابع أداء المهمة تلو المهمة، دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية

¹⁴³ - ابتهاج أحمد علي: المرأة وأنماط القيادة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.. دمشق، سوريا، 2003، ص

¹⁴⁴ - طارق السويدان: صناعة القائد، مرجع سابق، ص 214.

<ul style="list-style-type: none">• تحب تبادل المعلومات• تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل تنظيمي.	<ul style="list-style-type: none">• يرتبط بعمله بشكل عميق• يحب الاحتفاظ بالمعلومات• يحرص على التسلسل التنظيمي
---	---

الخلاصة:

اختلفت نظرة الشعوب إلى المرأة عبر التاريخ و كانت في اغلبها نظرة دونية لكن ما يهمننا أنها في اغلب الحضارات لم تتقلد مناصب عليا بل أن دورها الرئيسي كان في رعاية الأسرة و الإنجاب إلا الحضارة المصرية أين وصلت لمنصب الملكة ،كما يلاحظ أن مكانة المرأة تحسنت بدرجة متفاوتة في الديانات السماوية.

وأدت التحولات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية التي اجتاحت العالم إلى التنبيه لقضية المرأة وبرزت الحركات النسوية للمطالبة بحقوق النساء في التعليم و الصحة و العمل و أفرزت مفاهيم جديدة لتحليل وضع المرأة كالنوع الاجتماعي و التمكين و تمخضت عن هذه الحركات تغير في أحوال المرأة بدلية من حقوقها السابقة للذكر و نهلية اليوم إلى مشاركتها في صنع القرار و تقلد المناصب العليا ونتاج عن ولوج المرأة للمركز القيادية الاهتمام من طرف الباحثين في دراسة الفروق بين المرأة والرجل في القيادة .

بفصل الرابع

المرأة القائد في الجزائر

- 1- الظروف المؤثرة على الوضعية الراهنة للمرأة العربية والجزائرية
 - 2- متطلبات ومعوقات النجاح في العمل الإداري والقيادي للمرأة العربية و الجزائرية
 - 3- المرأة في الوطن العربي
 - 4- واقع المرأة العربية في المناصب التنفيذية العليا و السياسية
 - 5- المرأة القائد في الجزائر
- 5-1- المرأة الجزائرية وقيادة تحرير البلاد
 - 5-2- الأوضاع الراهنة للمرأة الجزائرية في المجتمع الجزائري
 - 5-3- العوامل المؤثرة في تقدم المرأة الجزائرية للمناصب القيادية
 - 5-4- المرأة الجزائرية في المواقع القيادية

تمهيد:

أضحى للمرأة دورا هاما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العالم، ففي أنحاء العالم تعمل 27 امرأة من كل 100 امرأة، والنساء تكون ثلث القوة العاملة في العالم، حيث يصل عدد النساء العاملات في العالم كله إلى 562 مليون عاملة من مجموع القوة العاملة وقوامها 1637 مليون شخص ومعنى هذا أن حوالي واحد من كل ثلاثة يعملن في العالم (145)

ويختلف عدد النساء العاملات من بلد لآخر بحسب الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ففي دول شرق أوروبا يصل عد النساء العاملات على وجه العموم إلى أكثر من 21 % من القوى العاملة (رجال ونساء) في الاتحاد السوفيتي السابق نص الدستور على تساوي الإناث بالرجل في جميع المجالات الاقتصادية و تشكل الإناث بمهن الطب 80 % من المنشغلين في الطب و 100 % من المنشغلين بالتعلم في مراحله الأولى، كما أسهمت المرأة في أعمال قيادة الآلات وقيادة السفن. (146)

وفي دول أوروبا تتراوح نسبة العاملات بين 33.2 % و 35 % عام 1985، أي تشكل هذه النسبة ثلث القوى العاملة، بينما تبلغ نسبة العاملات في الدول العربية 9.14 % من إجمالي السكان ذوي النشاط الاقتصادي في عام 1986، وذلك مقابل 7.8 % من إجمالي القوى العاملة عام 1960، والنسبة في حالة متزايدة اليوم، إلا أن إسهام المرأة في قوة العمل يبقى قليلا وبصورة واضحة عن إسهام المرأة في الدول الأخرى، كما يلاحظ أن إسهام المرأة العربية في العمل يقتصر على المجالات التي تتفق مع طبيعتها. (147)

وتساهم المرأة الجزائرية كغيرها من نساء العالم في النشاط الاقتصادي للبلاد رغم أن مساهمتها ضعيفة مقارنة بنسبة العاطلات عن العمل و مقارنة بنسبة مساهمة الرجال، كذلك نجد أن حظوظها في المركز القيادية ضعيف و تواجهها عدة قيود للوصول إلى مركز القرار، وفي هذا الفصل تحاول الباحثة تحليل بسيط لوضعية المرأة العربية بصفة عامة والمرأة الجزائرية بصفة خاصة من عدة جوانب، كالتعليم و العمل و المرأة في مراكز القرار و الوقوف عند لبرز التغييرات التي طرأت على وضعية المرأة في هذه المجتمعات و كذا الوقوف على لبرز العوامل التي زادت للمرأة حظوظها في التقدم للمناصب العليا.

145- تقرير التنمية البشرية 2005:ص35

146- حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم الاجتماع المرأة، المكتب الجامعي الحديث للطباعة، ط1، مصر، 1998 ص 101

147- عصام نور، دور المرأة في تنمية المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ط1، القاهرة، 2006، ص 39

1- الظروف المؤثرة على الوضعية الراهنة للمرأة العربية والجزائرية:

1-1- الظروف الاقتصادية:

شهد وطننا العربي تطورات نوعية كبيرة في الربع الأخير من القرن العشرين تمثلت في ظاهرة الاندماج الاقتصادي العربي مع الاقتصاد العالمي، وواجهت البلدان العربية نتيجة المتغيرات - وفي تحولها للتصور الرأسمالي الهيجي للتنمية - مشكلات اقتصادية حادة حملت معها توترات اجتماعية بالغة، خصوصا البلدان التي التزمت تطبيق سياسيات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، وأصبحت الفئات الاجتماعية المهمشة اقتصاديا وثقافيا وتعليميا عريضة وواسعة وتهدد مزيد من المشكلات الناجمة عن اتساع الفجوة بين الأغنياء والفقراء.

ومن هنا أدركت الدول العربية أن التنمية الشاملة والتنمية البشرية بالذات مرهونة بالتححرر والاعتماد على الذات والاستقلالية ، الأمر الذي لم يتحقق سوى جزئيا . (148)

والمرأة بصفتها نصف المجتمع ليست ببعيدة عن تأثير هذه التغيرات والمشكلات ، حيث أدت هذه التطورات إلى تحديد ملامح عمل المرأة العربية في مجالات التنمية من خلال ما يلي:

- نشوء ولقع اقتصادي جديد في البلدان العربية نتيجة تسارع التطورات الاقتصادية العالمية، تمثل بشكل رئيسي في تراجع مستوى الإنتاج في القطاعين الزراعي والصناعي ، وذلك لصالح نمو وازدهار قطاع الخدمات التجارية والمالية كما تضاعفت الاستثمارات الأجنبية في عدد من البلدان العربية مترافقة مع تطبيق برامج صندوق النقد والبنك الدوليين وإعادة هيكلة الاقتصاد، وبيع جزء كبير من مؤسسات القطاع العام لصالح الخاص، وبالتالي أصبح مطلوبا من المرأة العربية التي أتيحت لها العمل في إدارة الشركات والمؤسسات مهارات تكنولوجية ومعرفية عالية لتلبية متطلبات أنماط جديدة من الانفتاح العالمي وإدارة الصلة بين المؤسسات الوطنية و الأجنبية . (149)
- كما ازداد حجم البطالة وارتفعت الأسعار واتسعت مساحات الفقر، كل هذا شكل عوامل ضاغطة جدا على الأسرة العربية وأصبح خروج المرأة للعمل ضرورة تملئها متطلبات الحياة اليومية والحاجة لتحسين مستوى المعيشة.
- وربما اختصرت هذه الظروف العملية مراحل من التطور كانت ستأخذ زمنا طويلا بسبب وطأة العادات والتقاليد.

148- بركات حليم: المجتمع العربي في القرن العشرين، مركز دراسات الوحدة العربية ، الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان ، إصدارات جويلية 2000 ، ص 22.

149- عبلة محمود ابو عبلة ، المرأة العربية العاملة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2004، ص 7.

- إلا أنه ورغم خروج المرأة للعمل تحت هذه الظروف فقد أسهمت الثقافة الاجتماعية السائدة المتعلقة بالمرأة إلى حد كبير في أن تحتل النسبة العالية من النساء العربيات العمل في قطاعات الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية.

1-2- الظروف السياسية (الديمقراطية):

أسهمت الظروف السياسية والتحول نحو الديمقراطية التنبيه أكثر لقضايا المرأة في الوطن العربي، فالديمقراطية المؤسسية هي رافعة التنمية الشاملة، فسياسة الانفتاح الاقتصادي ومواكبة التطور لابد أن يرافقه هامش من الحياة، وتجميع لكل الفئات الاجتماعية للمشاركة في صنع القرار والتنمية، ولإحاطة بالظروف العامة التي تعيش فيها المرأة العربية لابد التركيز على النقاط المؤثرة والصعبة والتي تتعلق بالازدياد المطرد لحجم الفئات الاجتماعية المهمشة والمحرومة، وأسباب ذلك وطرق معالجتها هكذا يمكن أن نصل إلى تشخيص أدق لوضع النساء المنتميات لهذه الفئات واللاتي يحملن عبئا مضاعفاً ، إذا ما أضفنا للعمل الاقتصادي والاجتماعي ووقع التمييز القائم على البيئة الثقافية التقليدية.⁽¹⁵⁰⁾

إن وضع المرأة العربية مركب ومعقد ، فهي تعيش في بلدان معظمها يفتقر لتوافر عوامل الاستقرار السياسي والاقتصادي، وفي ظل غياب سياسات نهضوية ديمقراطية شاملة.

إن رصد محاور التقدم للمرأة العربية في ظل الديمقراطية السياسية، نجد أن عدداً متنامياً من النساء العربيات أصبحن أعضاء في البرلمانات المنتخبة، وتقلدن مناصب رفيعة في المؤسسات الحكومية والخاصة، ولكن القيمة الحقيقية لوجود هذه الظاهرة تكمن في:

- توافر فرص لأوسع عدد من الطاقات النسائية التي تمكنها أداء مثل هذه الأوار القيادية بجدارة.

- تقليص المسافة بين حالة التقدم لدى النخب النسائية وبين القواعد النسائية العريضة التي تعيش أشكالا من التخلف ، فالفرص يجب أن تتاح للجميع، لاستفادة من التعليم والثقافة والمعرفة، باختصار فمناخ الديمقراطية يجب أن تشمل الجميع في المجتمع الواحد مثلما هو الوطن للجميع.¹⁵¹

150- عيلة محمود ابو عيلة، المرأة العربية العاملة، مرجع سابق ، ص 12

151- عيلة محمود ابو عيلة، نفس المرجع، ص 12

2-متطلبات ومعوقات النجاح في العمل الإداري والقيادي للمرأة العربية و الجزائرية:

تتعرض المرأة في البلدان العربية عموما و الجزائر خصوصا لمعوقات عديدة تحول دون وصولها إلى مراكز القرار أو تحد من دورها الفعال في المواقع القيادية المختلفة.

ولا يمكن أن نتجاهل أو نستهن بحجم المشكلات أو المعوقات التي تواجه المرأة العربية في أدائها للعمل القيادي، إلا أنه لا بد أن نتنبه النساء للمسؤولية التي تقع على عاتقهن تحديدا في المواقع المتقدمة، ولا يمكن اعتبار المرأة دائما كضحية وغير قادرة على إحداث التغيير.

إن تبوء المرأة اليوم لمناصب قيادية سواء مشاركتها في التخطيط للسياسات العمة للبلاد من خلال تقلدها مناصب قيادية في أعلى الهرم السياسي، التنفيذي، التشريعي، أي الحكومات والبرلمانات أو مشاركتها في إدارة شؤون اقتصادية من خلال الهيئات الوسيطة القاعدية، مثل رئاسة أقسام في الوزارات أو في القطاع الخاص، أو في المجالس المحلية والبلدية أو إدارة المشروعات الخاصة، ثم في قيادات مؤسسات المجتمع المدني على اختلاف اختصاصاتها.

أمام هذه المسؤوليات لا بد أن تتوافر في المرأة قواعدا رئيسة تشكل أساس عوامل النجاح، فمتطلبات النجاح للمرأة العربية في العمل القيادي هي:

2-1-تطوير المهارات التكنولوجية:

لم يعد أمرا ثانويا اعتماد المرأة العربية العاملة على مهارات استعمال ما أنتجته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خصوصا في ظل السمات العمة التي أنتجتها سياسات عولمة الاقتصاد الدولي، وارتباط البلدان العربية بشبكات مالية وتجارية واسعة مع العالم الخارجي.

فقد ارتبطت الثورة المعلوماتية بالتخطيط الاستراتيجي لعمليات التنمية والتطوير في مختلف النواحي الاقتصادية والإنتاجية، المادية والفكرية، وتبع لذلك نشأت متطلبات من نوع خاص تمثلت في ضرورة تسيير العمليات الإدارية للمنشآت ومركز العمل وفي التخطيط على أسس جديدة تفرضها أهمية تلبية احتياجات الاتصال مع العالم الخارجي واحداث تطوير مهم في أساليب إدارة الوحدات الاقتصادية المختلفة، ترتب على ما أفرزته ثورة المعلومات والاتصالات من قدرة على معالجة قدر هائل من المعلومات، أن أصبح من الممكن الجمع بين المركزية واللامركزية في آن واحد، فقد أصبحت إدارة المنشآت جماعية لا فريية، كما تتحصل إدارات الفروع على قدر كبير من الحرية في إطار الإبلاغ المستمر للمركز بالمعلومات المطلوبة، ويثبت

إليها المركز عددا من المؤشرات التي تلزمها في اتخاذ القرار، كما أن ثورة المعلومات تمد الإدارة بالمعلومات الأزمنة للتعرف على التطورات العلمية الحديثة، وما يمكن أن تفيد به في تطوير المنتجات أو إنشاء مجالات إنتاجية جديدة. (152)

إلا أن التطوير التقني عملية مرتفعة التكلفة، كما أن هناك فجوة بيننا وبين البلدان المتقدمة في جال التكنولوجيا وهناك فجوة داخل مجتمعاتنا في من يستطيع حيازة التكنولوجيا ومن لا يمكنهم ذلك، ورغم كل هذا فإن المرأة العربية فيما هو متاح مطلوبة بتطوير قدراتها المعرفية واستخدامها في توسيع ثقافتها وصلاتها وتطوير خبراتها، الأمر الذي يتوجب عليه مزيد من التفوق في الأداء والإنتاج ومواكبة العصر.

وقد شهدت الفترة الأخيرة اهتماما متزايدا من قبل القيادات السياسية العربية في مصر والأردن والإمارات وسوريا في مجال الاتصالات وتشجيع الاستثمار الأجنبي والمحلي، واتاحة خدمات الانترنت للمدارس، واقامة مناطق حرة لتقنيات المعلومات والاتصالات، مثل مدينة دبي للانترنت والقرية الذكية في مصر، وتلال السيليكون في الأردن. (153)

إن المجالات المتاحة في البلدان العربية للمرأة العاملة تقدم إمكانات معقولة في هذا الإطار، والنساء العربيات مدعوات مع هذا الصعيد للاستفادة القصوى من هذه المجالات، حيث تسهم المعرفة بها في تحسين الأداء الإداري والمهني بشكل عام، وتوسيع آفاق المعرفة والتواصل مع خبرات العالم الخارجي.

2-2- الإحاطة بعلم الإدارة:

إن الإدارة الجيدة تتجاوز في أهميتها رأس المال، فكثير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي أدارتها نساء بإشراف متنوع، لم تنجح برغم توافر رأس مال بسبب سوء الإدارة، والجهل في علم التعامل مع المجموعات والوسائل، كما أن هناك تجارب ناجحة جدا برأس مال متوسط أو قليل أشرفت عليه إدارات كفوّة مزودة بالمعرفة، وبالقدر المتاح للمرأة القيادية أن تكون مشاركة في صنع السياسات وتحديدها، فهي مطلوبة ببذل الجهود خاصة على هذا الصعيد، لأن عناصر إدارة العمل مترابطة وشديدة الاتصال، بدأ من تحديد السياسات ومرورا بالخطط ووضع البرامج الكفيلة بتنفيذها وانتهاء بمراجعتها وتقييمها. (154)

152- الإمام محمد محمود: مستقبل التنمية العربية والعمل الاقتصادي العربي المشترك، منشورات المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1973، ص 34.

153- تقرير التنمية الإنسانية، الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نشر المكتب الإقليمي للدول العربية، الأردن، 2002، ص 75.

154- عيلة محمود ابو علية، مرجع سابق، ص 38.

وفي هذا المجال تواجه النساء العربيات في مجالات العمل الإداري والقيادي تحدياً حضارياً يتعلق بتحديد قيمة الإنسان والعمل وتقييمه على أساس قدرته الانجازية، إن تكريس قيمة العمل والإنتاج يعد عنصراً متقدماً في علم الإدارة الحديثة.⁽¹⁵⁵⁾

وتختلف بالطبع طبيعة الأدوار التي تؤديها المرأة القلئدتين إدارتها لمنشأة اقتصادية أو مؤسساتية تربية أو صحية أو اجتماعية، حيث النسبة الغالبة من النساء تعمل في هذه المواقع، إن المميزات هنا تتحدد في كون العنصر البشري هو الأساس.

وكذلك التعلم مع مجموعات واسعة ومتنوعة ومختلفة المستويات، كما أن الأهداف المحددة تتعلق بالإنتاج الفكري والتعليمي والصحي وليس الإنتاج السلعي التجاري.

إن إدارة المجموعات العاملة على هذا الصعيد أيضاً يتطلب تبني منهجية قائمة على معرفة السياسات العلمية وكذلك للقوانين التي تحكم علاقة هذه المؤسسات بالجهات الرسمية وبالمجتمع، وفي هذا المجال يمكن للمرأة القلئدة أن تبتدع الكثير من المبادرات الإيجابية التطويرية التي لا تخل بالقوانين والسياسات العامة، وعلى أساس التواصل مع المجتمع المحيط وتنمية وتدريب قدرات المعلمين باستمرار وتعريفهم بالوسائل الحديثة والمتطورة، وللتدخل الإيجابي لصالح علاقات طبية وصحية.⁽¹⁵⁶⁾

2-3- معرفة حقوقها القانونية والدستورية ومراقبتها:

في الدساتير العربية هناك عشرة منها متعلقة بحق تولى المرأة للوظائف العلمية والمساواة في المواطنة.

إن سياسة التنمية الشاملة بخصائصها وقوانينها، بالإضافة إلى توافر عمل الديمقراطية السياسية والمؤسسية كان لها الفضل في الارتقاء بموضوع المرأة العربية إلى مرتبة القضية، وذلك في ظل المناخات الدولية الضاغطة في اتجاه ديمقراطية المجتمعات العربية والتركيز على حقوق المرأة في تولى المناصب القيادية في الدولة، فسياسة الانفتاح تستوجب:

- انفتاحاً اجتماعياً أيضاً على قدر الاحتياجات اللازمة لاستقرار هذه السياسة.
- تفاوت الدول العربية في درجة الاستجابة لهذه المتطلبات حسب الواقع الاجتماعي في كل بلد، وحس الأولويات الوطنية أو الاستجابة للسياسات الخارجية التي تملّي رؤيتها حول الديمقراطية في بلداننا بفضافة غير مسبوقة.

155- علة محمود ابو علة، المرجع نفسه، ص 40

156- علة محمود ابو علة، المرجع السابق، ص 40

ويرتبط الدفاع عن حقوق الديمقراطية والإنسانية بتطوير أدوار المرأة العربية في منظمات المجتمع المدني، مما أدى إلى ازدياد الوعي المؤسسي لدى النساء العربيات، ورفع مستوى الكفاءة والخبرة الحياتية، إذ تشغل المرأة العربية مواقع مهمة في قيادة النقابات ومنظمات حقوق الإنسان و الاتحادات والجمعيات، إضافة لأدوار محددة في البرلمانات العربية والمجالس المحلية والبلدية.

3- المرأة في الوطن العربي:

يمكن تحليل وضع المرأة القائد في الوطن العربي من زاويتين:

- إلقاء الضوء على وضعية المرأة الراهنة في الدول العربية من خلال الأوضاع التعليمية والصحة والعمل والمشاركة المجتمعية والسياسية.
- من خلال استعراض في ملامح الانجازات والإخفاقات لمحاولة تمكين المرأة في المشاركة في التنمية من خلال مشاركتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية وهذا من خلال المؤشرات الواقعية السابقة الذكر كالتعليم والصحة والعمل.

3-1- الأوضاع التعليمية للمرأة العربية:

تعد تنمية الموارد البشرية محدد للتنمية الشاملة، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً وعضوياً بالتعليم الجيد، ، والتعليم هو الذي يصوغ الموارد البشرية نوعاً ومستوى ويزيد من إنتاجيتها وعطائها، وهو الذي يضمن للأمة العربية مكانتها في عالم شديد المنافسة وسريع التغيير.

ويعتبر للتعلم هو وسيلة من أهم وسائل تمكين المرأة بإكسابها ما يلزم من معارف ومهارات وثقة بالنفس، للمشاركة على نحو كامل في عملية التنمية. (157)

وباستعراض للأوضاع التعليمية للمرأة العربية، فتأتي للدول العربية بين الدول الأعلى نسبة للأميين في العالم.

حيث تشير الإحصائيات أن عدد السكان في الوطن العربي سنة 2000 بلغ 290 مليون نسمة، وتشير التقديرات أن عدد السكان في سن للتعليم الابتدائي والثانوي (6 - 17 سنة) في المنطقة يبلغ 75 مليون أو ما يقارب 30 % من مجموع السكان عام 2000 أما عدد الأشخاص الأميين ممن هم في سن (15 سنة فأكثر) فقد بلغ سنة 1990 حوالي 61 مليون ثم ارتفع هذا العدد إلى 66 مليون ولكن نسبة الأمية عام 2000 انخفضت من 49% سنة 1990 إلى 38%

157- - اميمة أبو بكر، شيرين شكري: المرأة و الجندر في العالم العربي، دار الفكر ، ط1، ، دمشق، سوريا، 2002 ، ص 111

سنة 2000، ومن المهم أن نشير إلى أن الإناث يمثلن الغالبية العظمى للسكان الأميين (62% سنة 1990) مقارنة بالذكور 36%، وتجدر الإشارة أن الأعداد الإجمالية للملتحقين في كل مراحل التعلم (قبل المدرسة - الابتدائي - الثانوي - الجامعي) قد تضاعفت بين عامي 1985 و 1991 من 25 مليون إلى 51 مليون، كما حدثت زيادة ملموسة في عدد الملتحقات من 37% من مجموع الملتحقين بالتعلم إلى 43% عام 1991 إلى 48% سنة 2000. (158)

الملاحظ من خلال الإحصاءات أن وضع للتعليم الخاص بالفتاة العربية، قد تحسن بدرجة هلمة في العقود الأخيرة، إلا أنه يلاحظ أن هناك فجوة نوعية بين الإناث والذكور حين يوضح المتوسط أن من بين 100 ولد يلتحقون بالمدارس الابتدائية تلتحق فقط 64 فتاة فقط، وتتفاوت هذه النسب من دولة عربية لأخرى وترتفع الفجوة في الدول أقل نموا لتصل إلى 47 فتاة لكل 100 ولد. (159)

إن دراسة واقع الأمية بين النساء في الوطن العربي بمعزل عن دراسة واقعها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي يكون قليل العائد، بل لعل فهم طبيعة أمية المرأة لا يكون إلا بفهم طبيعة أوضاعها المجتمعية التي تعبر عن حقيقة التمييز، الذي يمارسه المجتمع اتجاه المرأة، فيظهر في مختلف أوجه مساهمتها الاقتصادية والاجتماعية، وفي تقدير العائد لتلك المساهمات وقضية انتشار الأمية بين النساء هي جزء من هذا الوضع التاريخي بل لعله السبب المباشر في انتشار الأمية. (160)

و مما سبق فإننا نجد أن الأمية تعتبر العقبة الأساسية لنقدم المرأة للمركز القيادية في مجتمعاتنا العربية.

3-2- المرأة العربية والعمل:

إن لمساهمة المرأة في بناء أي مجتمع معاصر الأهمية القصوى إلى درجة أن مشاركتها أصبحت مقياسا لكل من الرقي الاجتماعي والتنمية، ولا سبيل إلى إقلمة مجتمع العدل والمساواة إلا باعتماد سياسات جريئة تدعم منزلة المرأة العربية سياسيا واقتصاديا واجتماعيا بما يضمن توسيع مشاركتها في مسيرة التنمية.

158- محمود سيد فهمي، المشاركة الاجتماعية والسياسية للمرأة في العالم الثالث، دار الوفاء للنشر، ط1، دمشق، سوريا، 2002، ص

116

159- أميمة بكر وشيرين شكري، المرجع السابق، ص 115

160- محمد سيد فهمي، المرجع السابق، ص 118 - 117

ويعد الاهتمام بعمل المرأة وتشجيع دخولها لشتى ميادين العمل من الاعتبارات الموضوعية لمساهمتها في زيادة الإنتاج وتقديم المجتمع ورفاهية الأسرة .

إن مساهمة المرأة في قوة العمل، يحقق من جهة تطوير أوضاعها الاجتماعية وتحسين قدراتها الاقتصادية، ومن جهة أخرى فهو مؤشر ايجابي كما ذكرنا سابقا عن مدى إسهامها في عملية الإنتاج، وفي المحصلة النهائية تحقق المرأة مكانتها ويلبي حاجاتها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

3-2-1- وضع المرأة العربية في سوق العمل:

إن مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي تتباين بين الدول العربية، وتعديفي المتوسط 16% وهي أقل النسب في العالم، ومن أهم خصائص مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي ، تمركز ذلك النشاط في القطاع الزراعي، وتفوق مساحتها نسبة 40% في تسع دول عربية مع معدل متوسط يصل إلى 29% ، أما قطاع الخدمات والتجارة فهو أكثر استخداما للنساء في العديد من الدول العربية بمتوسط يصل إلى 55.7%، أما القطاع الصناعي فيستقطب هو أيضا عمالة المرأة، فنجد أن أربع دول تفوق مساهمة المرأة فيها 30%، في حين أن معظم للدول تفوق فيها المساهمة 20%.⁽¹⁶¹⁾

ومساهمة المرأة العربية في قوة العمل لا ترتبط بمستوى التعليم وارتفاع للدخل، حيث نجد أن للدول الأقل نموا والتي تزيد فيها نسبة مساهمة المرأة في الزراعة ترتفع فيها نسبة معدلات مشاركة المرأة في قوة العمل ، بالرغم من انخفاض معدل التعليم .⁽¹⁶²⁾

وبالنسبة لتطور نسبة نشاط المرأة في العمل (يقصد بنسبة النشاط اصطلاحا مجموع المشتغلين والعاطلين للباحثين عن تشغيل بالنسبة لمجموع الناشطين من الفئة العممية 15 سنة فما فوق ، وبالتالي دون اعتبار مؤسسات التعليم وريبات المنازل وأفراد الجيش) .

وتشير التقديرات أن نسبة نشاط المرأة مقارنة بمجموع النساء 15 سنة فما فوق متفاوت من دولة لأخرى، واجمالا كما ذكر سابقا فهي متدنية تتراوح بين 7 و 27% في معظم الأقطار العربية، في حين نسبة نشاط الرجال تصل في اغلب الأحيان إلى 70%.

¹⁶¹- تقرير التنمية الإنسانية 2005، الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نشر المكتب الإقليمي للدول العربية، الأردن،

2005، ص 84

¹⁶²- أميمة بكر، مرجع سابق، ص 116 - 117

جدول رقم (05) يوضح نسبة نشاط المرأة في بعض الأقطار العربية بما فيها الجزائر.

نسبة نشاط المرأة 1997	
الدولة	نسبة النشاط %
الأردن	21.9
الجزائر	24.3
السعودية	17
عمان	16
مصر	21.6
سوريا	26.1

المصدر: 163

كما تشير التقديرات حسب منظمة العمل العربية أنه بالرغم من هذه المشاركة المتواضعة فإن النسبة في ارتفاع مستمر كما يوضحه الجدول التالي:

جدول يوضح حصة المرأة في سوق التشغيل في بعض بلدان المغرب العربي:

النسبة	السنة	البلد
26.8	2000	المغرب
26.3	2004	تونس
17.1	2000	الجزائر

المصدر: 164

2-د/علي حمدي، ورقة عمل مقدمة لورشة العمل القومية حول المرأة و المنشآت الصغرى، منظمة العمل العربية، مكتب العمل العربي، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، تونس، 2006 ص:12
 د/علي حمدي، المرجع السابق، ص14 164

جدول رقم (06) يوضح حجم التشغيل في القطاع الفلاحي من مجموع المشتغلين (نساء ورجالاً).

الدولة	السنة	نسبة سكان الوسط الريفى	نسبة التشغيل الفلاحي في حجم التشغيل العام
الجزائر	1995	42.9	12
الأردن	1993	21.3	6
مصر	2000	57.3	30
المغرب	1999	44.5	44
اليمن	1999	75.3	54
معدل المنطقة العربية	/	42.7	26.8

المصدر: 165

3-2-2- بطالة المرأة العربية:

يرتفع معدل البطالة في المنطقة العربية إلى 15% في سنة 2002، وهي من أعلى المعدلات في العالم باستثناء إفريقيا جنوب الصحراء (30%)، وضمن هذا المعدل العام تتفاوت البطالة من شريحة لأخرى، إذ أن الفئات الأكثر توتراً بالبطالة هي الشباب والنساء، وفي هذا الصدد تفيد المعطيات المتوفرة أن بطالة المرأة العربية أرفع بكثير من بطالة الرجل حيث تتراوح الفارق بين 3 و 26 نقطة خلال السنوات الأخيرة .

الجدول رقم (07): توزيع البطالة حسب النوع الاجتماعي (%)

الدولة	السنة	الرجال	النساء
الجزائر	2000	26	38.4
عمان	2002	8.7	28.6
مصر	2000	6.9	26.9
المغرب	1999	22	28
البحرين	2001	33	7
تونس	2004	12.6	16.7
السعودية	1999	7	16

المصدر: 166.

وتجدر الإشارة أن فارق البطالة بين الرجل والمرأة ظاهرة علمية حيث يقدر في الاتحاد الأوبيي مثلاً ب : 4.3 نقاط سنة 2002، بطلة الرجل 8.6% و بطلة المرأة 12.9%، إلا أن الفارق ليس كبيراً مثلما هو الحال عليه في الدول العربية حيث يصل في بعض الدول على 20 نقطة.

ومن زاوية التقاطع مع المستوى الثقافي يتضح أن البطالة في المنطقة العربية أخف وطأة بالنسبة لغير المتعلمين نساء ورجالاً للذين تتراوح نسبتهم في هيكله العاطلين بين 4% و 12% في حين أن حصة الأفراد من مستوى التعليم الثانوي في حجم البطالة الإجمالي يتراوح بين 22% و 36.9%، وهذا الوضع يعكس أن الاقتصاديات العربية ما زالت إجمالاً موجهة إلى القطاعات مكثفة العمالة ورخيصة الكلفة وضعيفة التأطير ومدنية الإنتاجية ومن عوامل تفسير هذا الوضع أيضاً أن الشبان يفضلون العمل بالقطاع العمومي لأسباب متعلقة بالحقوق الاجتماعية واستقرار الشغل، وبالتالي خارجة عن عناصر الأجر، وبالتالي فإن الأشخاص الذين يتوجهون إلى القطاع الخاص غالباً ما لا تتوفر فيه شروط الاستخدام بالوظيفة العامة. (167)

د/علي حمدي، مرجع سابق، ص 22 166
167- د/علي حمدي، نفس المرجع، ص 23

4- واقع المرأة العربية في المناصب التنفيذية العليا و السياسية:

إن مشاركة المرأة في الوطن العربي تتسم بالضآلة سواء منها المشاركة الرسمية في البرلمانات، أو المجالس المحلية أو المشاركة في المناصب التنفيذية العليا، والأجهزة والمناصب السياسية، وبالرغم من أن معظم الدول قد أعطت المرأة حق التصويت والانتخاب، فإن الممارسات الفعلية لذلك الحق ضئيلة، ويرجع ذلك إلى بعض المفاهيم الثقافية، التي تقلل من قدرة المرأة على اتخاذ القرار، وولوج العمل السياسي، ومن خبرتها في ممارسة العمل القيادي .

أما ترقى المرأة إلى مناصب قيادية تنفيذية إدارية عليا، فهو أيضا قليل وتراوحت النسبة بين 20% في مصر كأعلى نسبة وتأرجحت في دول أخرى بين 7% و 10%، أما المشاركة في الشؤون الخارجية فتتقلص، وقد حظيت المرأة في مصر بأكبر نسبة من النساء الدبلوماسيات 14% وتنخفض إلى 9% في أربع دول أخرى. (168)

وفيما يلي أمثلة عن المشاركة القيادية للمرأة في دول عربية :

4-1- المشاركة القيادية للمرأة في الأردن:

ينص للقانون الأردني على المساواة بين الجنسين وحق التولي للمناصب العلمية، والتعيين بالوظائف العلمية، يكون على أساس الكفاءة، والمؤهلات، وعلى صعيد الانتخابات الجدول الموالي يوضح نسبة مشاركة المرأة الأردنية، والتي تتسم بالضآلة، بسبب نظام الانتخاب غير العادل وللقائم على الصوت الواحد للناخب الواحد من جهة، وطريقة احتساب الأصوات بنسبة إلى تقسيم الدوائر الانتخابية و أعداد الناخبين في الدوائر الواحدة من جهة أخرى.

الجدول رقم (08): المشاركة القيادية للمرأة في الأردن

النسبة	السنة	المرأة الأردنية
6 منتخبات	2003	عدد النساء في البرلمان
10 %	1996	عدد النساء في المجالس المنتخبة
13.4 %	1997	معدل المساهمة في النشاط الاقتصادي

المصدر: عبلة محمود ابو عبلة، مرجع سابق، ص 41

كما تبوأَت المرأة الأردنية منصب وزيرة لأكثر من مرة، وذلك في وزارة مثل الإعلام، التخطيط، ووزارة الشؤون الاجتماعية، وكان لها دور متميز حقاً ومعترف به من قبل الجميع في المستوى المتقدم لإدارة هذه الوزارات. (169)

4-2- المشاركة القيادية للمرأة في عمان:

ينص كذلك الدستور العماني على والمساواة في حق تقلد الوظائف والمناصب العلمية، بين الجنسين، وقد استفادت المرأة العمانية كثيراً من المزيا الواردة في الدستور، حيث تبوأَت العديد من الوظائف العامة والمهمة أيضاً ومن الضروري أن نسجل أن أول امرأة خليجية تحتل عضوية مجلس ثوري هي المرأة العمانية، كما تم تعيين أربع سيدات في مجلس الدولة العماني وشاركت في انتخابات المجالس المحلية لأول مرة عام 1994.

وملفت للنظر ارتفاع عدد الإناث في درجات السلطة الأولى المخصصة لمديري العموم والمديرين والوظائف الإشرافية الأخرى، من إجمالي عدد الموظفين العمانيين بهذه الحلقة، كما تقلدت أربع نساء منصب وكيل وزارة، وأربع لمنصب مستشار، وعشر منصب مدير عام، وواحدة تقلدت منصب سفيرة.

وعلى الرغم من كل إيجابيات القانون الأساسي والنتائج المترتبة عليه في دفع المرأة قدماً لا تزال نسبة الأمية بين الإناث مرتفعة وكذلك النسبة العالمة للبطالة وذلك حسب آخر إحصائية مقدمة عام 1996.

الجدول رقم (09): المشاركة القيادية للمرأة في عمان

النسبة	السنة	المرأة العمانية
30.6 %	2001	الإناث في الخدمة المدنية
48.6 %	2001	الإناث في قطاع التعليم
50.3 %	2001	الإناث في قطاع الصحة
14.2 %	2001	المرأة في الوظائف الإشرافية

169- عبلة محمود أبو عبلة: المرأة العربية العاملة، مرجع سابق، ص 47 - 48

الإناث في الوظائف العليا	2001	11.5 %
الأمية بين النساء	1999	40.4 %
البطالة بين النساء	1999	17.2 %

المصدر: عبلة محمود ابو عبلة، مرجع سابق، ص52

4-3- المرأة في المناصب القيادية في سوريا:

يولي للقانون السوري رعاية جيدة للمرأة العاملة ، كما ينص الدستور على المساواة في الفرص بين الجنسين، ونورد هنا أرقاماً ذات دلالات بعد أن شهد المجتمع السوري تقدماً كبيراً في مجال تولي المرأة مناصب قيادية في أجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة ، أما نسبة الأمية بين الإناث فهي عالية ولا تتناسب ودرجة التقدم التي تمت على صعيد المرأة في مراكز صنع القرار.

الجدول رقم (10): المشاركة القيادية للمرأة في سوريا

النسبة	السنة	المرأة السورية
8 %	1994	في البرلمان
7 %	1994	في المناصب الحكومية
16.2 %	1994	النشاط الاقتصادي
6.5 %	1999	البطالة
40.7 %	1999	الأمية

المصدر: عبلة محمود ابو عبلة، مرجع سابق، ص58

من خلال هذا العرض فإننا نلاحظ اختلاف إلى حد كبير وضع المرأة الاجتماعية ودرجة مشاركتها في الحياة العلمية في كل مجتمع عربي بحسب تقدم أو تخلف علاقات الإنتاج السائدة فيه، إلا أنه يكاد يكون هناك نسق ثقافي واحد يحكم كل المجتمعات العربية ويؤثر في طبيعة العلاقات السائدة، وبالتالي في مساحة العمل الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للمرأة، وينطلق هذا النسق من مفاهيم تقليدية ترى أن دور المرأة الأساسي يتحدد بحكم كونها زوجة وأم

وربة بيت، وعليه فإن دورها في الخدمة المنزلية وفي رعاية للزوج والأبناء هو المصير الحتمي الذي يتحدد في ضوءه وجودها الاجتماعي والذاتي.

إن هذه الثقافة السائدة هي من اكبر العقبات التي تعترض تقدم المرأة العاملة وتحديدًا للمواقع القيادية أو تعترض ممارستها للعمل القيادي في المناصب المتقدمة.

5- المرأة الجزائرية والقيادة:

على الرغم من اعتلاء " سلطانات " عديدات رأس الهرم القيادي في تاريخنا العربي و الإسلامي تبقى قيادة الجماعة عندنا ملكة ذكورية ومن شؤون الرجال، وهي كذلك واقعا في التصور الذي يحمله عنها سواء بسواء، وفي الجزائر الحاضر، كما هي الحال في البلدان العربية الأخرى، تذهب التقارير المتتالية المعنية بقضايا المرأة إلى للتذكير المستمر بضالة نسبة النساء -في موقع اتخاذ القرار -في المركز الإداري كلما صعدنا في سلم هرم في المؤسسات بكل أشكالها : الاستشارية التنفيذية العامة والخاصة، وفي مجالات أنشطة المجتمع كافة، وتلعب القيم الثقافية السائدة في المجتمع الجزائري دورا هاما من حيث أنها تشكل إدراكا للمجتمع لدور المرأة باعتباره ينحصر في كونها ربة بيت وأم وهذا يعني أن هناك تعارضا بين دور المرأة كأم وزوجة وربة بيت وبين دورها في العمل القيادي والعمل العام.

ومنذ الاستقلال لآن عرف المجتمع الجزائري عدة تغيرات على كل الأصعدة السياسية والاجتماعية و الاقتصادية والثقافية متأثرا بالتحويلات الكبرى والتمتارعة فيما يجري في المناخ العالمي أدت هذه التغيرات في مجملها إلى تغير مكانة المرأة في النسق الثقافي والتاريخي للمجتمع الجزائري حيث ساهمت هذه التغيرات في ارتفاع منزلة المرأة في المجتمع المعاصر وتبدلت أدوارها الاجتماعية من ربة بيت إلى دور العاملة وصولا إلى المركز القيادية في الدولة وذلك بغض النظر عن حجم التغير مقارنة بالدول الأكثر تقدما .

5-1- المرأة الجزائرية وقيادة تحرير البلاد في الثورة:

كانت المرأة الجزائرية عنصرا أساسيا في للثورة الجزائرية، إذ وقفت إلى جنب الرجل وتحملت مسؤوليات سياسية وعسكرية وكانت سندا قويا في الكفاح المسلح، وأبلى المرأة سواء في الريف الجزائري أو في المدينة للبلاء الحسن من أجل خدمة للثورة، وكانت مساهمتها على مختلف المستويات .

5-1-1 أدوار المرأة الجزائرية ومساهمتها في الثورة:

- الدور العسكري: كانت مساهمتها واضحة في المجال العسكري، وذلك من خلال جيش التحرير الوطني انطلاقاً من دورها البارز في التجنيد، وبالإضافة إلى دورها لوحدها في مسؤولية الأسرة لتجنيد الأب والأخ وللزوج في الجيش، التحقت بصفوف جيش التحرير للوطني بعد 1956 كمجاهدة تحمل السلاح، لكنها لم تترك في الريب العسكرية بالرغم من مشاركتها الفعالة حتى في المعارك التي خاضها جيش التحرير ضد العدو الفرنسي¹⁷⁰

وقد أشاد مؤتمر الصومام بمساهمة المرأة في الثورة وثمن دور الحركة النسائية على العمل للباهر، المقدم لجيش التحرير وجبهة التحرير، وقد حصر مؤتمر الصومام في تقرير الصادر 1959 دور المرأة الجزائرية في:

- مؤازرة جنود جيش التحرير عسكرياً ومعنوياً .
- مقت الوشاة واحتقار الجبناء.
- المساهمة في الجانب الإعلامي والاتصال و التموين.
- إعطاء الإعلانات للثورة. (171)

وكانت المرأة الجزائرية فخورة بالمجاهد الذي يدافع عن وطنه، وقد سجلت لنا الوقائع التاريخية أن الكثير من النسوة رفضن الزواج بمن لم يكن مجاهداً في سبيل تحرير الجزائر. (172)

■ كما ساهمت المرأة الجزائرية في الثورة بأدوار كثيرة كالتموين والتمويل كمسبلة وفدائية، وخدمت في المعارك في التمريض والصحة وتعرضت للاعتقال والتعذيب والاعتصاب، وخضعت لمحاكمات غير عادلة كما كتب للكثير منهن الشهادة فكانت المرأة الجزائرية رمزاً لكل نساء العالم في التضحية والفداء. وكرمز من رموز القيادة الثورية للمرأة الجزائرية يظهر اسم المجاهدة الجزائرية " لالا فاطمة نسومر " كقائدة لثورة 1857 في الجزائر، وتسلمت لالا فاطمة نسومر قيادة "الإخوان الرحمانيون" بعد أن سقط زوجها في يد الفرنسيين أثناء المقاومة مع الأمير عبد القادر، فقادت المجاهدين في ثورة عارمة ضد الاحتلال الفرنسي سنة 1857 إلى أن تم اعتقالها ثم إعدامها على يد الفرنسيين.

170 - بوبكر حفظ الله، تطور جيش التحرير الوطني 54 - 62، مذكرة ماجستير غير منشورة، باتنة، 2002، ص 15 - 20 .

171- عصام نور، دور المرأة في تنمية المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ط 1، القاهرة، 2006، ص 15

172- فرانز فانون: العام الخامس للثورة الجزائرية، ترجمة: ذوقان قرطوط، الجزائر، 2004، ص 116

وعلى درب لالا فاطمة نسومر لمعت أسماء أخرى أقوى شاركت القتال أو النضال السياسي في أقوى ثورة في الجزائر الكبرى (1954 - 1962).
ولم تتورع السلطات الفرنسية عن إعدامهن نظرا لدورهن الخطير، فها هي فضيلة سعدان التي قادت النضال السياسي ضد الإدارة الفرنسية واعتقلت وسجنت وتموت شهيدة تحت وطأة التعذيب، وجميلة بوحيرد التي انخرطت في صفوف الثورة وشاركت في رمي القنابل على الفرنسيين مما أدى إلى اعتقالها وتعذيبها بصورة وحشية وقد هزت محاكمتها ضمير العالم.

5-2-الأوضاع الراهنة للمرأة الجزائرية في المجتمع الجزائري:

5-2-1-أسباب ومظاهر تغير الأسرة الجزائرية وعلاقته بتغير دور المرأة:

عرف المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة تغيرات كثيرة مست كل الميادين، وتعتبر التغيرات الاقتصادية من أهم الأسباب التي أدت إلى تغير دور المرأة في الأسرة والمجتمع الجزائريين، وتمثلت هذه التغيرات الاقتصادية بالإجراءات التي انتهجتها الدولة الجزائرية للنهوض بالاقتصاد الوطني بديلة مع النهج الاشتراكي، ثم إخفاقات متتالية أدت إلى اضطرابات في المجتمع الجزائري، وأزمة أكتوبر 1985 وما خلفته من أزمات اجتماعية واقتصادية.

وهذا ما أدى إلى تغيرات جذرية في الإجراءات التي اتخذتها الدولة في سبيل تحسين الاقتصاد والظروف المعيشية للأفراد، وهكذا دخلت الجزائر اقتصاد السوق، وشجعت على الخصخصة وتوتب عنه سلبيات كارتفاع البطالة وتسريح العمال، وأصبح رب الأسرة في ظل هذه الظروف المتأزمة يبحث عن الحلول بنفسه، كل هذه التغيرات كان لها انعكاسات على البنية الأسرية والتصورات الاجتماعية كما دفع هذا الوضع بجميع أعضاء الأسرة للبحث عن العمل، وفي هذا الإطار لا يمكن أن يكون دخل الزوج كاف، مما دفع المرأة للخروج للعمل.

إن خروج المرأة للعمل كان له دور في تغير المكنة الدونية للمرأة في المجتمع الجزائري إذن فتطور مكانة المرأة مرهون بخروجها للعمل وحصولها على أجر خاصة بها، ويجعلها تملك وتكسب وعيا أكثر بذاتها⁽¹⁷³⁾.

فلم تعد المرأة تشكل عبئا اجتماعيا وعلى العكس من هذا تلمأ أصبحت المرأة تمارس أدوارا اجتماعية أكثر أهمية على مستوى كبير ومهم داخل الأسرة وأكثر فعالية في الحياة الاجتماعية.

ولليوم المرأ تلم تعد المخلوق البسيط المطلوب إعالته، وانما أصبحت تساهم في ميزانية الأسرة⁽¹⁷⁴⁾ وبفضل خروجها للعمل، أصبحت تقوم بأدوار كلنت من قبل من اختصاص الرجل وساهم عملها في مساهمتها في ميزانية الأسرة مما أدى إلى ازدياد نفوذها فيها عن ذي قبل.

5-2-2 التغير الاجتماعي للمجتمع الجزائري:

¹⁷³ - benatia farouk – le travail féminin en Algérie , Alger , société nationale d'édition et diffusion sans date, p (41-50)

¹⁷⁴ - رفقي عوض عادل ، المرأة وحماية البيئة ، ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1995، ص 17

يعد مفهوم التغيير من السمات التي لازمت الإنسانية منذ نشأتها حتى وقتنا الحاضر فلا يعقل وجود مجتمع ساكن تملما، مهما كانت درجة بدائيته وتخلفه، فالباحث المتعمق في دراسة المجتمع الجزائري يلاحظ كيف تتغير القيم من عصر إلى عصر، ويختلف التغيير الاجتماعي باختلاف الظروف الحاصلة لكل مجتمع وحسب للنظم القائمة في المجتمع الثقافية والدينية والاجتماعية والسياسية، ومثالا على ذلك خروج المرأة لميدان العمل والذي كان يعد حتى عهد قريب خروجا عما هو مألوف أما الآن فأصبح أمرا طبيعيا ومألوفا ، ولم يقتصر التغيير على النواحي الاجتماعية فقط، وانما تقدم إلى أسلوب الإنتاج مثل إحلال التكنولوجيا محل الأيدي العاملة.

بناء على ما سبق يشير مفهوم التغيير الاجتماعي إلى التحولات التي تطرأ على بناء أي مجتمع، خلال مدى زمني معين، ما يعني وجود قوى اجتماعية تسهم في حدوث التغيير، وبدرجات متفاوتة الشدة ، وهو قد يطال بناء المجتمع بأسره كما هو الحال في الثورات كما قد ينحصر في نظام اجتماعي معين كالأسرة والسياسة والدين.

ويميل علماء الاجتماع للتمييز بين التغيير الاجتماعي والثقافي، فالأول يطرأ على العلاقات الاجتماعية والثاني يطرأ على القيم والمعتقدات والمثل والرموز الشائعة في المجتمع، أما في الواقع فيصعب الفصل بينهما، إذ أن التغيير الثقافي يسببه أشخاص في البناء الاجتماعي كما للتغيير الاجتماعي مكونات ثقافية بالغة الأهمية في تحديده.

يعرف **جينز بيرغ** التغيير الاجتماعي هو تغيير في البناء الاجتماعي مثل حجم المجتمع وتركيب القوة فيه والتوازن بين الأجزاء أو نمط التنظيم .

أما روس فيرى أن التغيير الاجتماعي ما هو إلا التعديلات التي تحدث في المعاني والقيم التي تنتشر في المجتمع أو بين بعض جماعته الفرعية.

أما دافيز فيعرف التغيير الاجتماعي على أنه التحول في التنظيم للقائم، سواء في تركيبه وبيانه أو في وظائفه. (175)

تتعرض عملية التغيير الاجتماعي في تحولاته على المكنات والأدوار الاجتماعية للأفراد من جهة، وتأثير هذه الأخيرة على العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد من جهة أخرى، داخل الأسرة، خاصة والمجتمع عامة، ومنه تظهر انطباعات جديدة للأفراد في جو يمليه التفاهم وروح التبادل لبعضهم البعض.

175- حسين عبد الحميد رشوان، الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، دار شباب الجامعة، مصر، دت، ص 33

ومنه التغيير الاجتماعي عبارة عن تغيير في بناء النسق الاجتماعي وهو بالتالي يؤثر على وظائفه الاجتماعية وأهم التغييرات البنائية يشير إليها محمد عاطف غيث كالتالي:

أ- **التغيير في القيم الاجتماعية** : أكثر التغييرات البنائية أهمية، ذلك التغيير في المستويات الشاملة التي يطلق عليها اسم للقيم وهذه الأخيرة، تتأثر بطريقة مباشرة في مضمون الأدوار الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي.

ب- **تغيير في النظام** : نعني به التغيير في البناءات المحددة مثل صور التنظيم والأدوار ومضمون الدور.

ج- **تغيير في مراكز الأشخاص**: قد يحدث التغيير في الأشخاص بالذات يقومون بأدوار معينة في النسق الاجتماعي، لأنهم يحكم مركزهم يستطيعون للتأثير على مجريات الأحداث في المجتمع، وبعبارة أخرى قد لا يكون في تعاقب الأشخاص تغيير بنائي في حد ذاته ولكنه قد يتسبب في إحداث تغيير بنائي في ظل ظروف معينة، وتغيير الأشخاص يمكن أن يطبق إلى تغيير في قدراتهم ولكنه قد يكون سببا مباشرا فيه. (176)

ويمكن تحليل التغيير في المرأة كجزء من النسق الاجتماعي كالتالي:

-التغيير في القيم الاجتماعية السائدة حول المرأة: تغيرت مكانة المرأة وتغيرت للقيم السائدة حول دور المرأة وبشكل التعليم والعمل للمرأة أسباب مهمة في تغيير مكانتها ونظرة المجتمع إليها مخلوق تابع إلى مخلوق منتج ومقرر " فسوق العمل للذي منحها إمكانية حصولها على راتب، التعليم فتح لها آفاق جديدة، وسائل منع الحمل مكنتها من تحديد عدد أطفالها هي عوامل أساسية في تغيير المجتمع ومتطلبات المرأة. (177)

هذا التحول لفرز ديناميكية واسعة في ليات الأدوار، إذ أصبحت المرأة تمارس أدوار إضافية عن الدور الموجه لها سابقا وكذا مساهمتها في النشاط الاقتصادي الداخلي، حيث عرفت نشاطات أخرى خارج البيت، جعلت منها عضوا مهما في الحياة العلمية والخاصة، وذلك داخل المجتمع والأسرة ووجود المرأة اليوم في سوق العمل بأجرة كان من ورائه دافع مادي تتحقق منه استقلاليتها ، تضمن تحررها من سيطرة الرجل وهيمنتته. (178)

176- عاطف غيث: **دراسات في علم الاجتماع التطبيقي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، د.ت، ص 189

177- **nous les algérienne , la grande solitude** , casbah édition Alger , 2002, khoudja soud

p9

178- هبة رؤوف عزت: **المرأة والعمل السياسي رؤية إسلامية**، دار المعرفة، بلوغين، الجزائر، 2000، ص 183

وهكذا ترتب عن هذا التغيير تغير دور المرأة التقليدي في الأسرة، وهكذا فالسلطة الأبوية لم تعد نفسها، بازدياد سلطة الأم في مشاريع الحياة اليومية والمستقبلية للأسرة، فعملية التغيير الاجتماعي جعلت المرأة تكسب أدوارا اجتماعية إضافية.

وفي دراسة قام بها **بلقاسم الحاج** ماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان النظام الأبوي الجزائري، ومظاهر تغير المكانة الاجتماعية للمرأة بجامعة الجزائر، وكان من نتائجها أن هناك تغيرا اجتماعيا قد حدث على مستوى النظام الأبوي الممارس على المرأة داخل الأسرة تمثل في:

- تقلص ظاهرة التمييز بين الجنسين في الحقوق والواجبات.
- تقلص في سلطة الأب في تدخله في السلوكات الشخصية للبنات كالزواج.
- تقلص سلطة الرجل الانفرادية والمطلقة على قرارات المتعلقة بالإنجاب والأسرة
- تغير العلاقات الزوجية والأسرية وتزايد إشراك الزوجة في القرارات الأسرية.
- تأثر التوزيع التقليدي للأدوار الأسرية بحيث أن عمل المرأة حفز على مشاركة الرجل في الأعمال المنزلية.
- الأسرة الجزائرية الحديثة تتجه عكس الأسرة التقليدية نحو تعليم البنات .
- أنه ورغم كل هذه التغيرات الحادثة في البناء الاجتماعي إلا أن الرجل الجزائري يشكل مركزا للسلطة داخل الأسرة ورمزا لها. (179)

د- التغيير الثقافي: ساهمت عوامل عديدة بطريقة غير مباشرة في عملية التغيير الثقافي ، كوسائل الإعلام والاتصال والاختراعات والتكنولوجيا، ما يتيح عنها التأثير بالتقافات الأخرى، أو وسائل مباشرة كالاختلافات في الاتجاهات والمواقف السياسية وظهور مفاهيم الديمقراطية وما أحدثته من إعادة النظر في العلاقات بين الأفراد وبينهم وبين مختلف الأنظمة الاجتماعية والسياسية السائدة فيها، كلها عوامل ساهمت في إحداث التغيرات الثقافية في المجتمعات ولدى الأفراد في استهلاكهم وتبنيهم قيما جديدة كانت أجنبية أو محلية عن طريق التفاعل الذي يحدث بين الأفراد في مساحات واسعة ولأماكن مختلفة كالأماكن العمل ، الجمعيات الخ.

فوجود الفرد في هذه المساحات الواسعة يعطيه قيما جديدة تؤثر على قيمه ومفهومه للقيم التقليدية " فمنه يحيا المرء بخبرات متنوعة ، متشابهة و متزامنة والمصادر التي يستمد منها الفرد تأهيله الاجتماعي متنوعة من العائلة والمدرسة إلى وسائل الإعلام"¹⁸⁰.

179- بلقاسم الحاج ، **النظام الأبوي الجزائري ومظاهر تغير المكانة الاجتماعية للمرأة** ، ماجستير علم الاجتماع، جامعة الجزائر، بوزريعة، 2010-2012
-بيير بورديو: **السيطرة الذكورية**، ترجمة احمد حسان، دار العالم الثالث ، الطبعة الاولى، القاهرة، 2001، ص: 13، 180

إن التغييرات السريعة التي عرفتتها المرأة بفضل التعليم والتربية والخروج للعمل بدأت هذه الصورة الاجتماعية للمرأة في نظام القيم التقليدي تفقد بعض أهميتها (إن التصنيع والتحضّر والتعليم من العوامل الأساسية التي ساهمت في التحولات الحاصلة في عمق بنية المجتمع الجزائري، وهو ما يقلص البنية الأسرية الأبوية والتحول في علاقات السلطة التقليدية (181)

5-3-العوامل المؤثرة في تقدم المرأة الجزائرية للمناصب القيادية:

5-3-1-مساهمة التعليم:

يعتبر التعليم جزءا مهما في عملية التنمية الشاملة ،فالتعليم العام والتعليم العالي يلعب دورا أساسيا في إعداد القيادات الفكرية والعلمية والفنية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، خاصة ولأننا نعيش في عصر المعلومات عصر تتحول فيه المعرفة إلى قوة، ويوظف فيه العلم توظيفا، اجتماعيا واقتصاديا وسياسيا ، وبالتالي تبرز وتتأكد الأهمية المتزايدة للتعليم .

وفي الجزائر يشكل التعليم أحد الأولويات الأساسية في السياسة التنموية الشاملة التي اتبعتها الدولة مباشرة بعد حصولها على استقلالها، وبفضل مانص عليه الدستور الجزائري من مجانية واجبارية في التعلم بعد سن السادسة، فلقد حظيت المرأة الجزائرية بالتعلم في كل أطواره الابتدائي والأساسي والثانوي والجامعي مع العلم أن التعليم موجه لكل فئات المجتمع دون تمييز بين الجنسين، وفي هذا الصدد حققت المرأة قفزة نوعية في التعليم سواء من حيث أعداد النساء والفتيات المتعلّمات أو من حيث تراجع نسبة الأمية.

حيث تبلغ نسبة الأمية للإناث من 15 سنة فأكثر 40.33% عام 1990، وتقل أكثر فتصبح 15.5% سنة 2010.

جدول رقم (11) يوضح تراجع نسبة الأمية بالنسبة للإناث مقابل الذكور.

المؤشر	1990	1995	2000	2005	2010
نسبة أمية الإناث من 15 سنة فأكثر	40.33%	40.3%	39.96%	28.4%	15.5%
نسبة أمية الذكور 15 سنة فأكثر	23.11%	23.11%	22.57%	14.4%	6.5%

¹⁸¹ - khoudja souad, à comme Algérienne ENAS, 1991 ; p 31

رغم تراجع نسبة الأمية لدى الإناث إلا أنه تبقى هناك فجوة بين عدد الأميين الرجال والنساء

فخلال للدخول المدرسي 2007 – 2008 تم استقبال 7.636.531 تلميذ وتلميذة منهم 3.777.233 بنات بنسبة 49.46% يؤطرهم قرابة 354.958 مدرس في كل الأطوار. (182)

وعموما فإن تعليم البنات عرف تطورا سريعا خاصة في الأطوار الأولى من التعليم، وفي كل أطوار الدراسة نجد أن نسبة الإناث اقل من نسبة الذكور ما عدا التعليم الثانوي حيث يلاحظ الارتفاع المكثف لنسبة التمدرس للبنات المقدر بـ 58.38% سنة 2006¹⁸³.

جدول رقم (12) يوضح النسبة المئوية للإناث بالتعليم الأساسي والثانوي.

السنوات	1990	1995	2000	2005	2010
نسبة الإناث بالتعليم الأساسي (الابتدائي + المتوسط)	43.74%	45.65%	47.19%	47.69%	49.71%
نسبة الإناث بالتعليم الثانوي	45.47%	50.44%	56.15%	57.73%	58.85%

المصدر: موقع منظمة المرأة العربية. www.arabwomen.org

أما بالنسبة على مستوى التعليم الجامعي فقد قدرت نسبة الطالبات في للدخول الجامعي سنة 2006 – 2007 بأكثر من 69% وبلغت نسبة المسجلات في الدراسات العلمية والتكنولوجية بـ 34%، وبلغت نسبة البنات المسجلات في الدراسات ما بعد للتدرج 43.6%، وبلغت نسبة التحاق البنات بمراكز التكوين المهني سنة 2007 نسبة 37.64%.

لقد سمح التعليم للمرأة باكتساب شهادات ومهارات مكنتها من دخول عالم الشغل بأنواعه فأصبحت أستاذة ومهندسة وطبيبة ومحامية وبيطرية وغيرها، بغض النظر عن مشاركتها الضئيلة بالنسبة للذكور في ميدان العمل.

182- p07 guide anniaire 2013-2012 (ons)

-الديوان الوطني للإحصاء، معطيات احصائية النشاط و العمل و البطلة في الفصل الرابع، الوثيقة رقم 463/2006، ص 4. 183

إن ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة الجزائرية مكنها من الوصول إلى مناصب عليية، كما تجدر الإشارة إلى أنه يجب ملاحظة التطور والتحسين للمستوى التعليمي للمرشحات والمنتخبات من اقتراع لآخر. (184)

5-3-2 ولوج المرأة لعالم الشغل:

إن فرصة الحصول على عمل هو أحد خطوات التي تضعها المرأة التي لها طموح في تبوء مراكز قيادية، هذا فضلا على أن عمل المرأة في المجتمعات بصفة علمة والمجتمع الجزائري بصفة خاصة يحظى باهتمام خاص في إطار تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية ، حيث يساهم عمل المرأة في تقليص مستوى الفقر، وتسهيل الحصول على الخدمات الصحية والتربوية وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة مباشرة في النمو الاقتصادي ، وتواصل الجزائر تشجيع إدماج المرأة في الاقتصاد الوطني خاصة وأن تراجع العمل يمنع أي نوع من أنواع التمييز يرتبط بالجنس.

وذكرت إحصائيات الديوان الوطني أنه بفضل تدرس الفتيات وتراجع معدل الأمية ، وكذا المحيط الاجتماعي والاقتصادي الجديد أصبحت المرأة الجزائرية حاضرة أكثر في عالم الشغل لتمثل 15.1 % من إجمالي السكان النشطين لسنة 2010 مقابل 5.2% فقط غداة الاستقلال.

يقدر عدد سكان الجزائر 33 مليون خلال 2007 تمثل النساء 50% من مجموع سكان الجزائر ويقدر عدد العمال الجزائريين بـ 10.812.000 شخصا من بينهم 1.822.000 امرأة أي قرابة مليوني امرأة عاملة ويقدر نسبة النشاطات الاقتصادية (المشاركة في قوة العمل) التي حددت بصفقتها العلاقة الرابطة بين السكان النشطين والبطالين وللبالغين 15 سنة فما فوق بـ، 41.4% منها 68.9% للرجال و 14.2% للنساء فقط، وهي نسبة هزيلة مقارنة بالدول المتطورة حيث تبلغ 50%. (185)

وقد ارتفعت نسبة النساء النشاطات بشكل كبير خاصة خلال العشرة الأخيرة مقارنة بنسبة الرجال، وقد كان للنمو الواضح في مجال التعليم للبنات أثر واضح على تزايد نصيبهن في مجال التشغيل.

184- العاصمي مليكة، المرأة وإشكالية الديمقراطية ، قراءة في الواقع والخطاب ، إفريقيا للنشر ،الدار البيضاء، 1991، ص 48
185- الديوان الوطني للإحصاء ،مرجع سابق، ص4

ومن بين أهم خصائص عمل المرأة الجزائرية هو ارتفاع نسبة النساء في بعض الفروع والأسلاك المهنية دون الأخرى، مثل: التربية والتعليم 60% (2007) ، الصحة 60% (2007)، القضاء أكثر من 36.82% (2008 جويلية).

جدول رقم (13): يوضح تطور نسبة المدرسات في الأطوار التعليمية.

2010	2005	2000	1995	1990	
%74.44	%50.49	%46.65	%43.95	%39.67	المدرسات في التعليم الابتدائي
%81.49	%52.72	%50.08	%46.7	%43.91	المدرسات في التعليم الإعدادي
%36.52	%43.65	%43.65	%39.23	%30.12	المدرسات في التعليم الثانوي

المصدر: موقع منظمة المرأة العربية. www.arabwomen.org

أما عدد النساء في قطاع الفلاحة فتمثل 3%، و 1.6% في البناء والإشغال العمومية و 21.5% في الصناعة، و 4.3% في الخدمات التجارية .

أما عدد التنصيات الخاصة بالمرأة والتي سجلت على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل في القطاع الاقتصادي 2010 - 2012 بلغت 578.240 أي 9% من المجموع.

بالنسبة لعدد المؤسسات المصغرة المنشأة من قبل نساء قد بلغ 25803 مؤسسة نتج عنها إنشاء 72883 منصب شغل، وهو ما يمثل 10% من مجموع المؤسسات المنشأة ، أما بالنسبة لولوج المرأة عالم الاستثمار فإن نسبة المشاريع الاستثمارية للنساء صاحبات المؤسسات الصغرى والمتوسطة بين 2005 و 2010 يتراوح 6% و 8% .

أما بخصوص وضعية المرأة في الوظيف العمومي فقد بلغ عدد النساء العاملات في الوظيفة العمومي 607160 لمرأة أي بنسبة 31.8% من العدد الإجمالي، من بينهم 88.7% موظفات و 11.3% متعاقبات.¹⁸⁶

جدول رقم (14): يوضح تطور قوة العمل المشتغلة حسب نوع الجنس.

الجنس	2003	2004	2005	2006
الذكور	86.04%	82.57%	85.41%	83.12%
الإناث	13.96%	17.43%	14.59%	16.88%

المصدر: ¹⁸⁷

وبحسب الجدول فإن عمالة النساء أقل بكثير (17-14%) من نسبة عمالة الرجال (83-86%).

وقد أشار تقرير بنك الجيزلر سنة 2009 بأن فرق قوة العمل بين الجنسين للفئة 24 - 29 سنة تجاوز 65 نقطة مئوية.

5-3-3-3 دور الإطار القانوني الوطني:

ساهمت للقوانين الجزائرية المتعلقة بحقوق المرأة إلى حد كبير في تحسين مكان و وضع المرأة في المجتمع الجزائري، كما ساهمت في تقدم المرأة إلى مناصب عليا، أهمها المناصب على المستوى السياسي فيما يلي عرض لأهم القوانين التي تخص المرأة والتي خضعت للتعديل بسبب الضغوط الدولية و الضغوط الداخلية المطالبة بحقوق المرأة.

حيث يعترف الدستور الجزائري بالمساواة بين المواطنين والمواطنات في كل الميادين وأمام القانون ونجد أن كل الحقوق والحريات أساسها الدستور.

-الديوان الوطني للإحصاء، مرجع سابق، ص 5¹⁸⁶

-الديوان الوطني للإحصاء، مرجع سابق ص 4¹⁸⁷

كما يكرس الدستور الجزائري مبدأ التسلسل الهرمي في المعايير، ويذكر به قرار المجلس الدستوري سنة 1989، وتنص المادة 132 من الدستور الجزائري على أن المعاهدات المصادق عليها من قبل رئيس الجمهورية أعلى من القانون.

وينص قرار المجلس الدستوري بتاريخ 20 أوت 1983 على أنه " وبعد المصادقة ومنذ تاريخ النشر ، تدمج أي اتفاقية في القانون الوطني " في الجريدة الرسمية وأهم هذه الأحكام هي:

- **المادة 29:** كل المواطنين سواسية أمام القانون ولا يمكن أن يتذرع بأي تمييز يعود سببه إلى المولد أو العرق أو الجنس، أو للرأي أو أي شرط أو ظرف آخر، شخصي أو اجتماعي.
- **المادة 31:** تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات وإزالة العقبات التي تعوق تفتح شخصية الإنسان، وتحول دون مشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية والاجتماعية والثقافية.
- **المادة 51:** يتساوى جميع المواطنون في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون.
- **المادة 53:** الحق في التعليم مضمون التعليم مجاني وتسهر الدولة على الالتحاق بالتعليم والتكوين المهني. (188)

كما تم إدخال تعديلات بتاريخ 12 نوفمبر 2008 على الدستور 1996، ومن بينها تعزيز الحقوق السياسية للمرأة ووصولها إلى مناصب اتخاذ القرار عبر المادة 31 مكرر التي تنص على أن " تعمل الدولة على ترقية الحقوق السياسية للمرأة بتوسيع حظوظ تمثيلها في المجالس المنتخبة ".

كما تم إدخال تعديلات على قانون الأسرة، في المواد 3-7-8-9-19-40-57 مكرر - 64-72-87 ، وجاءت هذه الإصلاحات في قانون الأسرة لتعديل التعارض في قانون الأسرة لسنة 1984 مع المادة 29 من الدستور والذي لم يكن يعترف بالمساواة الكاملة على أساس للنوع خاصة في مجال الزواج والطلاق والوصاية على الأطفال.

5-3-4- الإطار القانوني الدولي (الاتفاقيات و المعاهدات الدولية):

وتتمثل في التزامات الجزائر على الصعيد الدولي: كالاتفاقيات والمعاهدات الدولية و الملاحظ للمواثيق الدولية العلمة لحقوق الإنسان لم تعط تعريف للتمييز بل عدت

188-الجريدة الرسمية، العدد رقم 06، مرجع سابق..

مجالاته، وذكرت التمييز على أساس الجنس ولم تذكر التمييز ضد المرأة، وإنما عنتها بهذا المصطلح كما عنت الرجل.

عموما فإن الحقوق المضمونة في الاتفاقيات الدولية تعتبر كذلك حقوق للمرأة، حتى وإن دلّ الواقع على العكس، وذلك بسبب تأثيرات التقاليد السائدة و تشمل هذه الحقوق، الحق في المشاركة في الشؤون العامة، حرية الرأي و حرية تكوين الجمعيات و التجمع، و الحق في تكوين الأحزاب السياسية. و من أهم الصكوك التي صادقت عليها الجزائر في هذا الميدان:

- الإعلان الرسمي لحقوق الإنسان:
انضمت الجزائر إلى الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (1548) سنة 1963 والذي ينص في مادته الأولى على حق كل شخص في التمتع بحقوقه وحريلته المعلن عنها بدون تمييز قائم على العرق ، واللون، أو الجنس.¹⁸⁹
- كما صادقت الجزائر على العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية (1966) سنة 1989 مع الإعلانات المفسرة للمواد 1-8-13-23.¹⁹⁰
- وصادقت الجزائر أيضا على العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية (1966) سنة 1989 المفسرة للمواد 1-13-23.¹⁹¹
- اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة 1979.¹⁹²
- وتم إدخال تعديلات أيضا على قانون الجنسية 5 فيفري 2005، والذي يمنح الجنسية للأولاد من أم جزائرية، ومنح التعديل القانون الجنائي وأصبح التحرش الجنسي في العمل جريمة بموجب المادة (341 مكرر).
- كان لهذا القرار 341 مكرر مناصرة كثيرة من قبل المجتمع المدني وخاصة اللجنة الوطنية للنساء العاملات (CNFT) والرابطة الجزائرية لحقوق الإنسان لكن ضحايا التحرش الجنسي تواجهن عوائق ناتجة عن طبيعة القواعد العلمة للقانون وخاصة تقديم الدليل وغياب الحماية القانونية للشهود.
- وكذلك قوانين الصحة والعمل والضمان الاجتماعي كلها قوانين من شأنها حماية المرأة من التمييز.

-الجريدة الرسمية، العدد 64، المؤرخة في 10/09/1963.¹⁸⁹

-الجريدة الرسمية، العدد 20، المؤرخة في 17/05/1989.¹⁹⁰

-الجريد الرسمية، العدد 20، المرجع السابق.¹⁹¹

-الجريد الرسمية، العدد 05، المؤرخة في 24/01/1996.¹⁹²

- كذلك قوانين الانتخابات التي تمكنها من المشاركة السياسية، فحق الانتخاب والمشاركة مضمون للمرأة في الدستور منذ استعادة السيادة الوطنية ، وتنص المادة 50 على أنه (لكل مواطن تتوفر فيه الشروط القانونية أن ينتخب ويُنتخب).
- مشروع القانون الأساسي حول المشاركة السياسية للمرأة (نظام الكوتا)، حيث قررت وزارة العدل عام 2009 إنشاء هيئة لإعداد قانون أساسي يهدف إلى زيادة النساء في المجالس المنتخبة، ويأتي مشروع القانون الأساسي هذا لتطبيق المادة 31 مكرر التي تمت إضافتها إلى الدستور في 2008/11/12، لصالح المشاركة السياسية للنساء، والتي تنص " تعمل الدولة على ترقية الحقوق السياسية للمرأة بتوسيع حظوظ تمثيلها في المجالس المنتخبة " .¹⁹³

5-3-5- دور المجتمع المدني والجمعيات النسوية من أجل حقوق المرأة :

يمثل المجتمع المدني و المنظمات غير الحكومية جانبا من جوانب الحياة الاجتماعية يتسم بالاستقلال، والبعد عن النشاط الدولة، كما يعتمد على وجود مجتمع محلي من الأفراد القادرين على تشكيل تنظيمات غير حكومية بحرية، تتفاعل مع الدولة لتشجيع مشاركة المواطنين في مواجهة القضايا المختلفة المتعلقة بالبلاد وتميبتها.

ويعتبر عبد الناصر جابي أن الحركة النسوية في الجزائر، جزء من الحركة الاجتماعية التي شهدتها الدولة الجزائرية في ظل التعددية في الثمانينات⁽¹⁹⁴⁾.

5-3-5-1- تطور النضال الجمعي النسوي في الجزائر:

برزت الحركة النسوية في الجزائر نتيجة مبادرات مشتركة للنساء في الجزائر منذ الاستقلال وخاصة في السبعينات ثم الثمانينات ، والتي كانت تعتبر امتدادا لنضالات النساء أثناء حرب التحرير.

وتميز تطور الجمعيات النسوية في الجزائر عموما وخاصة غداة حوادث أكتوبر 1988، بخلق مجموعات نسوية للنضال من اجل حقوقهن، وكان لهذه المجموعات طابع حضري لأنها ، كانت موجودة في المدن الكبرى (الكبرى، وهران، قسنطينة، عنابة، تيز وزو...) كما انتظمت هذه المجموعات على شكل جمعي حسب قانون 1987، وكانت أهداف هذه الجمعيات هو

¹⁹³ -الجريدة الرسمية، العدد 63، المؤرخة في 2008/11/16
¹⁹⁴ -عبد الناصر جابي: الأزمة الجزائرية، الخلفيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، سلسلة كتب المستقبل العربي 11، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1999، ص 263.

تحسين للقانون الشخصي للمرأة الجزائرية عن طريق تدخلات سياسية، وكان يعتقد أن قانون الأسرة تمييزي ومناقض للدستور، حتى ولو أنها تختلف حول الاقتراحات.

وتميزت سنة 1989 بمبادرات نسوية كثيفة وغنية ومتعددة، في هذه المرحلة ظهرت الحركة النسوية على أنها الحركة الاجتماعية الأكثر قوة و الأكثر وحدة في تنوعها وتستطيع أن تكون قوة مضادة.⁽¹⁹⁵⁾

ولقد تشكلت أكثر من 30 منظمة نسوية تدافع عن حقوق المرأة في فترة 1989، وتركزت مطالب الكثير من هذه الجمعيات حول قانون الأسرة، وفي نشاطات مختلفة وتميز النشاط الجمعي عموماً كالتالي:

- جمعيات نسوية خيرية وهي الأكثر انتشاراً.
 - جمعيات تابعة للأحزاب، حيث يستفيد كل كليهما من الموقف، فالأحزاب تستقطب أعداد كبيرة من المنخرطين النساء عن طريق هذه الجمعيات، أما الجمعيات النسوية فإلعمل تحت ظل هذه الأحزاب كان عاملاً هلاماً في ظهور السريع للمرأة على مستوى الأحزاب والحكومة فيما بعد، كما ساعد الجمعيات على طرح قضايا المرأة الاجتماعية سياسياً، حيث ورغم ما قيل وما اتخذ من مواقف اتجاه مشاركة المرأة في المجال السياسي فإن المرأة تسجل وتجسد تواجداً من خلال الحزب للذي تنتمي إليه لذلك فإن التعددية السياسية كانت عاملاً مساعداً لبروز المرأة على الساحة السياسية.⁽¹⁹⁶⁾
- وفي سنة 1985 تم إنشاء أول جمعية نساء، كما تم إنشاء جمعية تحقيق المساواة بين المرأة والرجل في نفس السنة.

وكما تطرقنا سابقاً فإن الجمعيات النسوية في الجزائر تعددت مطالبها وتأثرت كغيرها من المجتمع المدني و الحركات الاجتماعية بالوضعيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ففي السبعينيات وعلى الوضعية الجديدة التي عرفت للبلاد والمتمثلة في الإرهاب، فأصبحت هذه الحركة في مقامة النضال ضد الإرهاب وضد الأصولية، ومساندة لعائلات ضحايا الإرهاب، فهناك جمعيات أرادت أن تتدخل في الميدان السياسي، وجمعيات تبحث عن أن تدمج المرأة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية بصورة أفضل، بعض الجمعيات وضعت نضالهن من أجل مواطنة النساء، وفي موقف معارض

¹⁹⁵- مليكة رمعون: الجمعيات النسوية من أجل حقوق المرأة. <http://insaniyat.Revues.org/8886>، تاريخ النصف جانفي 2014

¹⁹⁶- Monique gadant , **les communistes algériens et l'émancipation des femmes** , in femmes et pouvoir , peuples méditerranéens , N°48-49, juil. , décembre 1989 , p220.

للأصولية الدينية والتي تعتبرها العدو الرئيسي لحقوق الإنسان، وللبعض الآخر يرفض ربط نضاله بأي علاقة للأصولية الدينية .

ومنذ 1995 بدأ ما يسمى تركيز النشاط الجمعي فقضية العلاقة بين نضال من أجل حقوق النساء في الجزائر و النضال ضد الأصولية الدينية وضعت للنقاش خاصة بعد الندوة العالمية الرابعة حول النساء المنعقدت في بكين في سبتمبر 1995، وكذلك مسألة للقانون الشخصي للمرأة والذي جمد بعض الوقت و أعيد للنقاش، بالإضافة للمطالبة بمواصلة كاملة وتامة، والغاء قانون الأسرة واستبداله بقوانين مدنية متساوية حققت الإجماع في وسط الحركة

استطاعت هذه الحركة الجمعوية من خلال المبادرات التي أخذتها أن ترفع من الوعي والذهنيات حول التمييز الذي كانت النساء ضحاياه كل يوم، كذلك لكسر كل الطابوهات حول عدد من المسائل⁽¹⁹⁷⁾

كما حصلت على مكانة في المجتمع وفي الحركة النسوية العالمية، واليوم توجد " بالفعل حوالي مائة حركة جمعوية وطنية ومحلية تجتهد لترقية المرأة"⁽¹⁹⁸⁾

ويفضل المجتمع المدني و جهود النساء و الجمعيات التي تدافع عن حقوق المرأة، أصبحت الحركة النسوية اليوم حقيقية لا يمكن تفاديها، كما حققت الحركة مكاسب لا يستهان بها في مجال حقوق المرأة أدت إلى تعديل قوانين على مستوى كل من الدستور وقانون الأسرة ، وقانون الجنسية والقانون الجنائي، وقانون حملية و تعزيز الصحة وقوانين العمل، ونظام الضمان الاجتماعي، ومن أهم هذه الجمعيات المتواجدة لليوم والناشطة في مجال حقوق المرأة هي: الجمعية الجزائرية لتنظيم الأسرة (AAPF) ، جمعية للدفاع والنهوض بحقوق النساء (ADPDF) ، جمعية الإطارات النسوية الجزائرية أفكار (AFCARE) ، الجمعية النسائية لتكامل الشخصية وممارسة المواطنة (AFEPEC)، الجمعية المستقلة من أجل انتصار حقوق المرأة (AITDF) ، الجزائريات المسيرات وسيدات الأعمال (AME).

وتعتبر الجمعيات شركاء أساسيين في حملية حقوق المرأة ولتحقيق المزيد من المساواة على أساس للنوع، وتطور عدد الجمعيات في الجزائر ليصل سنة 2005 إلى أكثر من 70000 حوالي منها 900 ذات طابع وطني.⁽¹⁹⁹⁾

197- ملكة رمعون: الجمعيات النسوية من أجل حقوق المرأة، مرجع سابق.

198- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: وزارة الصحة و السكان " السكان و التنمية في الجزائر " التقرير الوطني ن.ط.س، ت+5 ديسمبر 1998، ص 50.

199- تقرير حول الوضع الوطني - الحقوق الإنسانية للمرأة والمساواة على أساس النوع الاجتماعي ، الجزائر، EUROMED ، 2008 - 2011، ص 37.

- وتعتبر قضية مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات من أهم القضايا التي كانت مدرجة في اجندة الحركة النسوية في الجزائر مؤخرا تماشيا مع مطلب الحركة النسوية العالمية، خاصة مع ظهور مفاهيم النوع الاجتماعي والمساواة في الفرص في المركز القيادية بين الرجل والمرأة ، ومساعدة المرأة في التقدم لمركز اتخاذ القرار. فالمشاركة في اتخاذ القرارات للأفراد تسمح بالتأثير مباشرة أو غير مباشرة في حياتهم، بحيث تصبح تلك القرارات أكثر استجابة لحاجاتهم، من هذا ضرورة مشاركة المرأة على قدم المساواة مع الرجل في مواقع اتخاذ القرارات على كافة الأصعدة حتى تمكن من تحسين ظروف حياتها. (200)
- وفي هذا المجال - اتخاذ القرار - فإن ولقع المرأة الجزائرية يبدو لأنه قد خطت خطوات هامة تم انجازها ، فاكنتسبت المساواة مع الرجل في حقها بالانتخاب والترشيح والترشح، وممارسة العمل السياسي بشكل عام، فيوجد لليوم النساء في البرلمان ، والمجالس المحلية، كذلك في المناصب التنفيذية العليا (الوزارة) .
- كما أن نسبة تواجد المرأة في المناصب العليا بالمؤسسات العلمية في ارتفاع مما كانت عليه في السابق، كما شقت طريقها إلى السلك القضائي على أعلى المستويات وتعتبر الجزائر من أكثر الدول التي تتواجد بها نسبة كبيرة من القضاة النساء في العالم ، كما أن التقدم لم يكن في المركز القيادية فحسب بل في قطاعات لم تكن مسموحة لها من قبل كالمقاولة.
- ويتضح مما سبق أن للجمعيات و الحركة النسوية بالجزائر دور مهم في تحسين مكانة المرأة والنهوض بها وترقيتها، والحصول على حقوقها ، كما كان لها الدور المهم في تقدمها للمراكز القيادية .

5-4- المرأة الجزائرية في المواقع القيادية:

رغم أن العوامل السابقة للذكر كالتعليم وولوج عالم الشغل بكلفة مستوياته وتكريس الدستور لمبدأ المساواة و تمتع المرأة بالحقوق التي تساعدها على التقدم وكذلك مصادقة الجزائر على الاتفاقيات الدولية لحملة المرأة كاتفاقية القضاء على جميع أنواع التمييز حسب الجنس وغيرها، إلا أن المرأة الجزائرية وحضورها في مركز القرار يبقى ضعيفا مقارنة بالذكور، ومقارنة بالمجتمعات المتقدمة.

200- ربيعة سليم حمود: المرأة مشكلات الحاضر وتحديات المستقبل، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1997، ص

وتعتبر ظاهرة ضعف وجود المرأة في مراكز القرار ظاهرة عالمية وتشير المؤشرات التالية على ذلك حسب ما أوردته الأمم المتحدة:

- اعتباراً من أوت 1999 كانت هناك 10 نساء فقط، كرئيستي دولة، وحكومة، وبالتحديد: بانغلاش غلنا ، إيرلندا، لاتفيا، نيوزيلندا، بنما، سان مارينو، سريلانكا، سويسرا.
- في عام 1996 شكلت النساء 6.8 % من الوزراء في العالم و 7% في 1997 و 7.4 % في 1998.
- وفي عام 1999 لم يكن هناك سوى 677 عضوات مجلس الشيوخ مقارنات مع 5639 أعضاء ذكور.
- غالبية وزارات المرأة لا تزال تتركز في القطاعات الاجتماعية مثل التعليم والصحة وشؤون المرأة والأسرة.
- ونجد أن بلدان الشمال الأوربي في الصدارة في نسبة النساء في البرلمانات حيث بلغ متوسطها 36.4 % ويوجد في السويد أعلى حصة للمرأة حيث نسبتها في مجلس النواب 40.4 % وفقاً لتقرير الأمم المتحدة. (201)
- أما في الجزائر ورغم مشروع تمكين المرأة في كل مجالات الحياة، وبالرغم من التأكيد على مبادئ المساواة وعدم التمييز يبقى تمثيل النساء في المجالس المنتخبة والمعينة ضعيف جداً، مع أنه سجل تطوراً في هذا الشأن خلال العقد الأخير، تمثل النساء في البرلمان الجزائري 7.75 % للمدة 2007 - 2011، وكن يمثلن 6.90 % للمدة 2002 - 2007، و 4.2 % للمدة 1997 - 2002، ويمكن ربط هذا الحضور الهامشي للنساء المنتخبات في البرلمانات بالحضور الضعيف للنساء في اللوائح الانتخابية للأحزاب السياسية، ففي انتخابات 1997 كان عدد النساء المرشحات 322 من أصل 7427 مرشح ويمثلن 4.15 %، من المجموع وسنة 2002 كان عددهن ضعف ذلك العدد حيث بلغ 694 من أصل 9358 مرشح ويمثلن 6.9 % من جملة المرشحين.
- وفي مجلس الشيوخ، تشغل النساء 4 مقاعد على 144 أي نسبة 2.78 % من جملة المقاعد 2001 - 2004، وينجم هذا التمثيل عن إرادة رئاسية²⁰².

201- تقرير التنمية الإنسانية العربية 2002، مرجع سابق، ص:32

202- تقرير حول الوضع الوطني للحقوق الإنسانية للمرأة والمساواة على أساس الجنس، مرجع سابق، ص 23

- أما بالنسبة للهيئات تحت الوصايا (صناديق الضمان الاجتماعي والهيئات المختصة)، فبالنسبة لـ 2002 (تشغل سيدتان منصب مدير عام في الهيئة تحت الوصاية (المعهد الوطني للوقاية من الأخطار المهنية ، ، والهيئة الوطنية لطب العمل) .
- 18 مديرة هيكل في الهيئات تحت الوصاية و 62 رئيسة وكالة ولائية.
- بالنسبة لمديريات التشغيل توجد 3 سيدات ترأسن هذه المديريات ، بالنسبة لمفتشية العمل هناك 3 سيدات مفتشيات ولائيات للعمل.²⁰³
- وبالنسبة للالتحاق بالسلك الدبلوماسي فهو متاح للنساء والرجال حيث تقدر نسبة النساء في المصالح الدبلوماسية سواء بالإدارة المركزية بوزارة الخارجية أو في المصالح المعتمدة بالخارج بدء من منصب سفير قب : 25.63 % من مجموع العاملين (2009 فيفري)، وهن يشاركن في اللقاءات الدولية، كما يرشحن أنفسهن لمناصب الانتخابية في منظومة الأمم المتحدة، ووصلت نسبة القاضيات أكثر من 36.82%، وفي قطاع العدالة بشكل عام وصلت النسبة إلى 54.82 % (2008)،. (204)
- وفي مجال الأمن الوطني والذي تقليديا يمثل قطاعا ذكوريا كان للمرأة نسبة فيه ، ووصلت إلى مراتب قيادية موزعة بالشكل التالي (سنة 2006)²⁰⁵:

❖ 01 امرأة وصلت لمنصب عميدة شرطة.

❖ 10 عميدات شرطة.

❖ 33 محافظات شرطة.

❖ 383 ضابطات شرطة.

كما تقلدت المرأة عدة مسؤوليات كوزيرة ومحافظة ورئيسة دائرة، ورئيسة مجلس الدولة، ورئيسة ديوان، كما ترشحت للرئاسيات (سنة 2004 - 2009) رئيسة حزب العمال وفازت بالمرتبة الثانية، كما مثلت المرأة نسبة 46.49 % من الهيئة الانتخابية و 50.68 % منهن شاركن في الانتخابات 2004.⁽²⁰⁶⁾

- كلمة السيد لوح وزير العمل، مرجع سابق ص ص 11-12 203
204- التقرير الوطني للجمهورية الجزائرية الشعبية ببيجن + 15 ، إعداد الوزارة المنتدبة المكلفة بالمرأة وشؤون الأسرة، مرجع سابق

ص، 56

- زهرة سعداوي : إشكالية ممارسة المهنة لعمل المرأة داخل ميدان الأمن ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2004/2003، ص 105
205

206- التقرير الوطني ببيجن + 15 إعداد الوزارة المنتدبة المكلفة بالمرأة وشؤون الأسرة، مرجع سابق، ص 53

جدول رقم (15): يوضح المشاركة السياسية للمرأة في الجزائر.

السنة	1990	1995	2000	2005	2010
النساء في الحكومة على المستوى الوزاري	11	13	16	11	11
النساء في السلك الدبلوماسي	/	/	/	3	4.3
مشاركة المرأة في المجلس التشريعي المنتخب	3	3	3	7.71	7.71
أعضاء المجالس المحلية	1.09	1.09	1.09	1.09	7.4
الجمعيات الأهلية التي تتولى إدارتها سيدات	/	/	/	/	23

المصدر: موقع منظمة المرأة العربية. www.arabwomen.org

أما بخصوص الدائرة الوزارية فيبلغ نسبة 17793 من بينهن 304 يشغلن مناصب صنع للقرار ، و 41 امرأة يشغلن وظائف عليا ، و 263 يشغلن مناصب عليا وتمثل النسبة الإجمالية في القطاع 37.94%.

وتعتبر **زهور ونيسي** هي أول امرأة تولت منصب للوزيرة الأول في الجزائر 1982، ثم تعاقبتولي النساء للحقائب الوزارية ليلبلغ 12 وزيرة ، وتعتبر الفترة من 11 ديسمبر 1994 حتى 2002 هي الفترة التي غابت فيها المرأة عن مقاعد الوزارة، ثم عادت بقوة بعد أن استحوذت على 5 وزارات إستراتيجية وذات ثقل سياسية كبير، فقد تم اختيار "**خليدة تومي**" وزيرة للإعلام والثقافة، فضلا عن تعيينها ناطقة رسمية باسم الحكومة، ومعها اختيار "**بثينة شريط**" وزيرة الأسرة والطفولة، وشغلت "**فتيحة منتوري**" منصب وزيرة إصلاح المالية، كما شغلت "**ليلى حمو بوتليليس**" حقيبة وزارة البحث العلمي، ومعهن "**فاطمة الزهراء بوشملة**" التي تحمل حقيبة وزارة الجالية المقيمة بالخارج.

وعلى صعيد المركز القيادية تم تنصيب "زهرة بيطاط" نائبة لرئيس مجلس الأمة لأول مرة، ليضاف إلى اسم "نورية زرهوني" أول لمرأته تنجح في أن تكون واليا محافظا - عام 1999. (207)

الخلاصة:

- من خلال استعراضنا لواقع المرأة الجزائرية في المواقع القيادية للدولة فإننا نلاحظ يلي:
- أن نسبة وصول المرأة إلى مؤسسات الدولة ومواقع صنع القرار ضعيفة جدا مقارنة بمساهمتها في مختلف القطاعات خاصة التعليم و الطب.
 - من أهم العوائق التي تحول دون وصول المرأة للمناصب العليا في الدولة هو لامية أو ضعف المستوى التعليمي كذلك المعدل الضعيف لتشغيل النساء ووجود المرأة في درجات من السلم الوظيفي لا تسمح لها بالترقية، وقيود أخرى كالصور النمطية و الأدوار المشروعة للنساء و مسؤولية العمل المنزلي، و أخيرا النقص في التكفل بحضانة الأطفال التي تشكل عبئا ثقيلًا لكل امرأة عاملة حتى في المراكز المتقدمة.
 - أن المرأة في الجزائر حتى لو وصلت لمنصب وزير فإنه لا يسند إليها تولي مناصب وزارية ذات مسؤوليات كبرى أو مناصب تقنية كما أنه لا يتم تعيينهن في وزارات إستراتيجية أو وزارات السيادة للدفاع والخارجية، بل تمنح لهن وزارات ذات صبغة اجتماعية متصلة بأوضاع العائلة والشيوخ أو النهوض الاجتماعي أو السكن وكأنها امتداد لوظائفها التقليدية في المجتمع والعائلة.

مفصل الخامس

مفوقات ممارفة المرأة القائد للوظائف القيادية بالإدارة الجزائرية

تمهيد

3. المرأة القائد ومفوقات وظيفة التحفيز.

- 3.1 مفهوم الحوافز.
- 3.2 أهمية الحوافز.
- 3.3 أنواع الحوافز.
- 3.4 معايير منح الحوافز.
- 3.5 شروط التحفيز.
- 3.6 أساليب القائد في تحفيز العاملين وتطوير السلوك وتحسين الدافعية .
- 3.7 القائد الإداري و فعالية نظام الحوافز:
- 3.8 مهارات القائد الإداري في تحفيز العاملين.
- 3.9 العوائق التي تواجه المرأة القائد بالإدارة في ممارسة وظيفة التحفيز.
- 3.10 المشكلات أو المفوقات المتعلقة بالحوافز ذاتها.

4. المرأة القائد ومفوقات وظيفة اتخاذ القرارات.

- 1.2 مفهوم اتخاذ القرار.
- 2.2 أنواع القرارات الإدارية.
- 3.2 عناصر عملية اتخاذ القرار.
- 4.2 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية.
- 5.2 مراحل صناعة القرار.
- 6.2 أساليب اتخاذ القرارات الإدارية.
- 7.2 مفوقات ممارسة المرأة القائد لوظيفة اتخاذ القرارات بالإدارة.

3. المرأة القائد و معوقات وظيفة الاتصال

1.3 مفهوم الاتصال التنظيمي

2.3 عناصر الاتصال

3.3 أهمية الاتصال

4.3 أهداف الاتصال

5.3 القائد الإداري و الفاعلية في الاتصالات

6.3 القائد الإداري و أنواع الاتصال الإداري

7.3 القائد الإداري و أشكال الاتصال الإداري

8.3 معوقات الاتصال الإداري

الخلاصة

تمهيد:

يعتمد نجاح أي منظمة على القيادات التي تمثل حجر الأساس في العملية الإنتاجية، ويعتمد نجاح القائد في أدائه لدوره القيادي على قدرته و مهارته التي يملكها في إدارة و تسيير المنظمة. غير أن القائد الإداري مهما كان يملك مهارات فإنه قد تواجهه مشكلات و معوقات في إدارته للمنظمة والتابعين له و التي من شأنها أن تؤثر على فعالية أدائه لدوره القيادي .

وتتعدد و تتنوع المشاكل و المعوقات التي تعترض القيادات و تختلف من مجتمع لآخر و من منظمة لأخرى و تزداد هذه المعوقات حدة في دول العالم الثالث حيث حددها للدكتور غنواف كنعان في عوائق إدارية والمتمثلة في: المركزية الشديدة وعدم التفويض، التخطيط الغير السليم، عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ للقرارات ، البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات ، الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية، عوائق بيئية: و المتمثلة في عدم استقرار الأنظمة السياسية ، الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة ، الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد ، غموض وجود الأنظمة وللوائح ، عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية و عوائق نابعة من وضع القيادات الإدارية : عدم توافر الكوادر القيادية الفعلية . عدم سلامة طرق وأساليب اختيار هذه القيادات ، خوف القيادات من المسؤولية وترددتها، عدم إحساس القيادات بالأمان والاطمئنان للوظيفي النفسي ، عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة اعتمادها على الخبرة الشخصية والاستشارة الأجنبية.

وتمثل هذه المعوقات تحديا للمرأة القائد بالإدارة في الجزائر في عملها القيادي خاصة وان العمل القيادي دور جديد في مجتمع لا يزال يفضل الدور التقليدي للمرأة.

وفي هذا الفصل سنتطرق لأهم الوظائف القيادية التي تم اختيارها من بين الوظائف العديدة للقائد وهي وظيفة التحفيز، ووظيفة اتخاذ القرار، ووظيفة الاتصال، وهي وظائف حيوية في المنظمة و لها أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف للمنظمات كما سنتطرق لأهم المعوقات التي يمكن أن يتعرض لها أي قائد من خلال ممارسته لهذه الوظائف، أما المعوقات الفعلية التي يمكن أن تواجه المرأة القائد بالإدارة في الجزائر لثنا ممارستها للوظائف السابقة للذكر فسيتم الكشف عنها من خلال الجانب الميداني .

1- المرأة القائد ووظيفة التحفيز:

تعتبر عملية تحفيز العاملين من التحديات التنظيمية وذلك بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها ومن وجهة نظر أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل الأفراد والمنظمة.

إن التحفيز في العمل مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم، وبالتالي تحقيق ما يصبون إليه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على المال أو الحصول على الترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين (208).

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر وفاعلية، هناك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة هو حصيلة القدرة على الأداء والرغبة فيه، وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء، وهنا يلعب القائد الإداري دوراً في تحفيز المرؤوسين لإيجاد هذه الرغبة، الأمر الذي يجعل من الضروري للقائد تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب (209).

1-1- ماهية الحوافز:

أ- **تعريف الحوافز:** يوجد اختلاف في تعريف الحوافز، فهناك من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجز من أعمال، ومنها من يعتبرها الشيء الذي يشبع حاجة الإنسان وهذه مجموعة من التعريفات للحوافز:

- تعرف الحوافز على أنها " فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة ... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم للدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون و يشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع " (210)

208- كينان كيت: ترشيد وتحفيز الموظفين، ط1، ترجمة: ناجي حداد (مركز التعريب والبرمجة)، الدار العربي للعلوم، بيروت، لبنان، 1995، ص 9.

209- توفيق عبد الرحمان: الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998، ص 1.

210- عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، ط1، منشورات جامعة حلب، 1987، حلب، سوريا، ص 199.

- كما يمكن تعريف الحوافز " بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل" (211)

1-2- أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها: (212)

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج مبيعات، أرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، مثل على ذلك تخفيض التكاليف ، تخفيض كميات الخدمات الخ.
- إشباع حاجات العاملين بأنواعها ، وعلى الأخص التقدير والاحترام والتقدير للذات والشعور بالمكانة .
- إشعار العاملين بروح العدالة.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين ، وتنمية روح الفريق والتضامن .
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء .

1-3- أنواع الحوافز:

يختلف تصميم نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العمال، الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها ، وكذلك الإمكانيات المتوفرة لديها ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع.

أ- من حيث المادة: وتنقسم إلى:

- الحوافز المادية: وتعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع التحفيز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة للدنيا في المنظمة ، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل ، وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني. (213)

كما تعرف على أنها " الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ". (214)

211- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989، ص 49.

212- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، ط1، 2007، عمان، الأردن، ص 209.

213- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، المرجع السابق، ص 209.

214- هيثم العاني: الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار الكنوز للمعرفة، ط1، 2008، عمان، الأردن، ص 15.

ويعرفها ستيرز ورفقاؤه " بأنها مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة " (215)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد الخصائص التالية للحوافز :

- مجموعة من العوامل والإجراءات الخارجية التي تقوم بها الإدارة.
- تعمل على تحريك قدرات الفرد في العمل، لبذل جهد أكبر في الأداء والقيام به على نحو أفضل.
- تنمي وتقوي الأداء الإنساني في المنظمة.
- تقوم بإشباع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وآمالهم، وما يحقق أهدافهم من خلال عملهم بالمنظمة .

وفي دراستنا هذه سنركز على إعطاء الحافز مفهوم سييلوجي ، من خلال أسلوب القائد في تعامله مع العاملين من أجل تعزيز السلوك الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي في إطار تفاعلي ، وبذلك فالحوافز هي الأساليب والطرق التي يستعملها القائد الإداري لتوجيه السلوك الأفراد نحو تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

إذ أن الأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محددًا ، وأن حاجاتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالأكل والسكن والملبس وهناك أنواع متعددة من الحوافز المادية أهمها: الأجر، الزيادات السنوية، المكافآت، المشاركة في الأرباح، النقل، السكن للوظيفي ... الخ.

ب- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية ، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة " حيث يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجر لا يعتبر إلا عاملاً واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير العامل الواحد، وهي الحوافز المعنوية " (216)

والحوافز المعنوية هي التي تساعد العمل وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العمل بالرضا في عمله وولائه ، وتحقيق التعاون بين زملائه ،

215- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 376.

216- هيثم العاني: الإدارة بالحوافز، مرجع سابق، ص 29.

ومنها فرص الترقية والاعتراف والتقدير بالجهد للوظيفي، ومسؤوليات الوظيفية، والأثر للوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص النمو والابتكار، وفرص التعبير عن الذات ولبدء للرأي والاقتراحات. (217)

وتتعلق الحوافز المعنوية أيضا بما يسمى بالروح المعنوية، وذلك مثل توجيه خطاب شكر أو اختيار العامل المهني كموظف مثالي في المنظمة، أو غير ذلك. (218)

كما تشمل الحوافز المعنوية أيضا فرص التكوين والتطوير والتدريب.

ب- من حيث التأثير:

- **الحوافز الايجابية:** وهي تمثل الحوافز التي تحمل مبدأ للثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع سلوك ما يؤدي إلى ذلك، مثال قيام العاملين بتقديم المقترحات والأفكار البناءة والابتكارات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه العوامل تعتبر ايجابية لها ما يقابلها من حوافز ايجابية تمنحها القيادة الإدارية لمرؤوسيهـم (219).
- **الحوافز السلبية:** تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل للتأديبي للذي يتمثل في جزاءات مادية كالحصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية، أو إدراج اسم العمل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة أو غير ذلك. (220)

إن وجود نظام تأديبي في المنشأة أمر ضروري، إذ لا توجد منظمة إلا وفيها نظام تأديبي (حوافز سلبية) والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنظمة، وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الهدر والإساءة والاستهتار من قبل العاملين، وليس المقصود بوجود الحوافز السلبية أن يسود المنظمة جو من الرعب والخوف من خلال العقوبات والجزاءات التي تفرض

217- موسى اللوزي: اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسة السلسلة أ العلوم الإنسانية، مجلد (أ 22)، العدد6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995، ص 376.

218- محمد عبد الفتاح باغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1976، ص 69.

219- رضا عبد الرزاق وآخرون: إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1987، ص 215.

220- زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، بطون سنة نشر، ذات السلاسل للطباعة، 1979 ص 226 – 227.

بحق العاملين ، بل يجب استخدام هذا النوع من الحوافز بهدف منع حدوث السلوك المعيب أو تكرار حدوثه ، وعندما لا يكون مفر من توقيع العقاب⁽²²¹⁾.

ج- حسب المستفيدين منها:

- **حوافز فردية:** وهي حوافز تقدم لكل فرد على حدة، ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجيته⁽²²²⁾، هذا النوع من الحوافز يؤدي إلى إيجاد روح التنافس الفردي، والتي تمنح لفرد معين مضاعفته الأداء، أو المكافأة على إنتاجه المتميز ، ويؤدي هذا إلى خلق جو التنافس بين الأفراد، فهي التي يحصل عليها للفرد وحده نتيجة إيجازه عمل معين ومن أمثلتها التزيينات ، المكافآت، العلاوات التشجيعية...⁽²²³⁾
- **الحوافز الجماعية:** هي تلك الحوافز التي تحصل عليها مجموعة الأفراد نتيجة اشتراكهم في أداء معين بحيث ينجز كل عمل جزء من هذا العمل ويتم توزيع الحوافز الجماعية عليهم توزيعاً عادلاً، أي تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد، لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية وقد تكون الحوافز الجماعية ايجابية أو سلبية أو مادية أو معنوية⁽²²⁴⁾

إن الأنواع السابقة للذكر هي أدوات في يد القائد الإداري يستملها لخلق للقدرة الجماعية للعمل وهي في نفس الوقت تعتبر تحدياً له في استعمال النوع المكاسب للمواقف المختلفة.

1-4- معايير منح الحوافز:

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات الانجاز الأهداف المطلوبة ومن أهمها ما يلي: ⁽²²⁵⁾

* **معيار الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحى للبعض، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية ، أو

221- مصطفى نجيب درويش: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 214.

222- مؤيد سعيد السامراعي وآخرون: إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1990، ص 163.

223- محمود فؤاد جاد الله: إثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، التنمية الإدارية العدد (56)، ب/ب، 1998، ص 56.

224- محمود عبد الباغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976، ص 29.

225- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 350-351.

الجودة، أو للوفرة في وقت العمل أو وفرته في التكاليف أو وفرته في أي مورد آخر ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

***معيار المجهود:** يصعب أحياناً قياس نتائج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات والإدارة، والأعمال الحكومية، أو لأن النتائج شيء احتمالي الحدوث، مثل فوز يعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

***معيار الاقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها للفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى اللولاء والانتماء، ولذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات الاقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

***معيار المهارة:** بعض المنظمات تعرض وتكافئ للفرد على ما يحصل من شهادات أعلى، أو رخصن أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جداً ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

1-5- شروط التحفيز:

إن تحفيز سلوك العاملين وتعزيز جهودهم الايجابية الموجهة بتأثير من القلئد يجب أن تتوفر فيه - التحفيز - الشروط التالية: (226)

- أن يكون العامل راضياً عن عمله.
- أن يكون العامل راضياً عن الأجر التي يتقاضاها .
- أن تعترف الإدارة بمجهود العمال وتشيد به.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين بالإدارة .
- أن تعمل على إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من حوافز لا تؤدي إلى الوصول إلى الهدف.
- ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الاطمئنان عند العاملين.
- ضمان تحقيق المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقرها الحوافز.

226- المجذوب فاروق: الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، لبنان، 2002، ص 348 - 349.

- أن تتناسب الحوافز طرديا مع المجهود المبذول وتتناسب مع دوافعه.
- إعطاء المرؤوسين الحوافز الايجابية التي يستحقها فور انجازه للعمل المطلوب. (227)
- العمل على تحديد هدف أساسي للحافز وهو رفع تأهيل الفرد من اجل الاندماج والتكيف على العمل والجماعة .

1-6- أساليب القائد في تحفيز العاملين وتطوير السلوك وتحسين الدافعية :

يوجد هناك اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل، وضمان الارتقاء بالإنتاجية ، ولكن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق والأساليب التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين ولتطوير أدائهم، فالعاملون اليوم يتم تحفيزهم بما هو أكثر من الأجر الجيد، فإشباع حاجات المستوى الأعلى لها نفس الأهمية، والكثير من الأفراد اليوم والذين يدخلون سوق العمل ينصب اهتمامهم على تحقيق الذات أكثر من اهتمامهم بتحقيق النجاح المهني حيث أن وقت الفراغ والروابط العائلية وإشباع الحاجات المعنوية لها نفس الأهمية للعمل بالنسبة إليهم (228).

ومن اجل تحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم يجب على أصحاب العمل والمديرين أن يذهبوا إلى ما هو أبعد من المحفزات التقليدية، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم ما يلي:

أ- **المشاركة في تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وترضي طموحه وذات قيمة عالية للفرد (229)، بحيث أن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا وقويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وآمال المنظمة من مصالح وأهداف العمال فيها، وأما إذا اختلفت هذه الأهداف أو كانت غير واضحة فإن المنظمة تتوقف عن الحياة، والإدارة تفقد معناها، فالسلوك يتجه نحو الأهداف الايجابية الواضحة ويكون أبعد ما يكون عن الأهداف السلبية . (230)

ب- **المشاركة في العمل:** إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية، التي يعمل فيها يزيد من حماسة وانتماءه والتزمه ومن أهم النتائج المترتبة

227- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، ص 94.
 228- دافيد راشتمان وآخرون: الإدارة المعاصرة، ترجمة راعي محمد راعي ومحمد سيد احمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 269.
 229- حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، دت، ص 145.
 230- عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 100 - 101

على المشاركة في العمل، ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة تتفق مع الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا، والالتزام والفعالية، فالمشاركة تقلص من فرص التنافس غير الشريف وتعمل على إزالة الأحقاد وتنقية صفوف العاملين من هذه الظواهر التي يكون في كثير من نتائجها سبباً في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها ويتعزز الوضع إذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد. (231)

ج- تعديل السلوك: حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الانفعال غير المرغوب فيها، ويبدأ القائد الإداري بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في حاجة إلى التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير للجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، و تستخدم القيادة الإدارية أنواعاً عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين (232)

د- التدريب وإعادة التدريب: يشعر الكثير من الأفراد لليوم بتهديد من احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور بعدم الأمان يمكن أن يؤدي إلى تحفيز لقل للعمل، كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمل إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، و إحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب للذي يصلح مهاراتهم أو إتاحة إعادة للتدريب وللذي يمد العاملين بمهارات جديدة تمام، وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية، كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة للولاء للمنظمة، وتحسين الأداء والإنتاجية، وهنا يجب مراعاة ربط للتدريب بالجانب الخاص للعاملين، والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب. (233)

هـ- توفير الحوافز: إن توفير الحوافز مبني على المقدمة المنظمة التي تفترض أن الأفراد سو يبذلون جهوداً إضافية عن تقديم جائزة رمزية، أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم. (234)

231- عبد المعطي محمد عساف: مرجع نفسه، ص 93 - 95.

232- دافيد راشتمان ك، مرجع سابق، ص 270 - 271.

233- دافيد راشتمان وآخرون: مرجع سابق، ص 269.

234- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري، مرجع سابق، ص 91.

1-7- القائد الإداري و فعالية نظام الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بخصائص معينة حتى يكون التحفيز فعالاً ومن أهمها ما يلي: (235)

- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات.
- **الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية .
- **التحفيز :** يجب أن يتسم نظام التحفيز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز والذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.
- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، وموضوعية للأداء المقبول.
- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، والافتقار لأهميته، وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.
- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والصرف. (236)

235- عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسة إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، القاهرة، ص 372.

1-8- مهارات القائد الإداري في تحفيز العاملين:

إن التحفيز هو مركب من الرغبة والطاقة الموجهتين لتحقيق الهدف، كما أن عمل الثقة المتبادلة بين الأفراد مع بعضهم ، ومع القائد تسهل على هذا الأخير ملاية تحفيز العاملين. (237) وتتوقف عملية التحفيز للمنظمات على مهارات القائد في تحفيز العاملين وتختلف مهارات التحفيز من قائد لآخر، حسب شخصيته ومعارفه ومؤهلاته وخبراته السابقة في التعامل مع العاملين ، وأيضاً على نمط قيادته.

على كل حال فإن هناك مجموعة من الخطوات التي تساعد القائد الإداري للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل ، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، كما تساعد القائد على تنمية مهاراته التحفيزية وهذه الخطوات هي: (238)

***مساعدة العاملين على التوسع:** فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسين ، ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم لانجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة .

***وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل:** قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين ، والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثر طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

***تعيين حجم المسؤولية:** وهذه من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين هو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله، فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

***مساعدة العاملين على اكتساب مستويات الأداء:** يرغب اغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من

236- عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسة إدارة الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص 372.

237- ظاهر محمود كلاكدة: القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 231.

238- بروس أن بيتوني، جيمس س (د/ت): فن تحفيز العاملين ، ترجمة زكي مجيد حسن، بين الأفكار الدولية، عمان، الأردن، ص

الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات ، عن رفع مستويات الأداء.

***توثيق ما اتفق عليه مع العاملين:** على المدير أن يبدون قائمة بالمعلومات عند قياسه و مستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت للذي يستغرق للوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.

***الملاحظة والمتابعة:** يجب على المدير مراقبة ما تم انجازه ، ومتابعة أداء العاملين ، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة .

***استخدام أسلوب واضح في المكافآت:** وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكنة العمل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

1-9- العوائق التي تواجه المرأة القائد بالإدارة في ممارسة وظيفة التحفيز:

تعترض القائد الإداري في ممارسة عملية التحفيز بعض المشكلات التي تحد من فاعلية نظام الحوافز الذي يعتمد عليه ويصممه القائد لإدارته ومن أهم هذه المشكلات ما يلي: (239)

- 1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز، وذلك بالنسبة للأفراد المستفيدين من الحوافز، وكذلك أعضاء الإدارة من المديرين ورؤساء الأقسام المسؤولين عن تنفيذها.
- 2- تطبيق نظم واحدة أو متخصصة في عدد كبير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية، بغض النظر عن الخصائص والظروف التي يختبرها كل جهاز، من حيث طبيعة نشاطه وهيكله التنظيمي ، وتركيب القوى العاملة فيه والإمكانات المتوفرة لديه.
- 3- عدم التحديد للدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، ونتيجة لذلك تترى أعداد كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة ، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين و مستويات تحصيلهم ، الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجدين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.
- 4- عدم دقة تقديم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة، سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية أو عدم تمثيلها للواقع العملي للوظيفة التي يؤديها الفرد، أو عدم شمولها أو طول هذه البنود وازدواجها ، أو من جهة أخرى سو

239- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

ء فهم المدير لهذه التقارير أو تدخل العوامل الشخصية في التقويم، الأمر الذي يترتب عليه ذهاب الحوافز لغير مستحقها وحرمان المستحق منها.

5- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها للبعض سوطا يخوفون به مرؤوسيهم، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيهم ظننا منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد، وبذل مجهود أكبر ، وهذه طبعا نظرة خاطئة لأنها تصيب العاملين بالحيرة والتوتر، ثم سوء الظن والعدائية، فيلجئون إلى الإهمال، ويتعمدون عدم تحقيق النتائج المطلوبة .

6- ارتفاع تكاليف الحوافز، حيث تتحمله الدولة مبالغ ضخمة تنفق في صورة بدلات ومكافآت ومنح، دون أن يقابل ذلك تحسن ملموس في الإنتاج والخدمات المقدمة للجمهور .

7- عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافز، في كل جهاز على حدا، وغياب التقويم الموضوعي للنتائج الملموسة، وغير الملموسة التي تحققها الحوافز .

بالإضافة إلى تلك المشكلات التي تواجه الإدارة والقائد الإداري عند وضعهم لنظام الحوافز، هناك مشكلة صيانة الحوافز ، بمعنى أنه يجب أن يكون هناك متابعة وتجديد للحوافز المقدمة للأفراد فالحافز الذي يشبع للموظف رغبة معينة في وقت ما، قد لا يشبعه في وقت آخر، لذا لا بد أن تكون هناك صيانة وتحديد للحوافز التي تقدمها الإدارة لمرؤوسيهما، وذلك يؤدي إلى الاستفادة من الحوافز المقدمة وبالتالي سوف تستفيد الإدارة من إنتاجية الأفراد العالمين لديها.

1-10- المشكلات أو المعوقات المتعلقة بالحوافز ذاتها:

في الواقع العملي كثيرا ما نسمع المديرين يشكون من أن العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما في الحال الماضي، ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي: (240)

أ- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن للبعض قد يرغب في الحافز المادي بينما للبعض الآخر قد يرغب في الحافز غير المادي، (مثل فرص الترقية، أو فرص التدريب) وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر .

240- توفيق عبد الرحمن: الدافعية وحوافز العمل، مرجع سابق، ص 02.

ب- ضعف العلاقة ببلين الحافز والأداء وذلك لأنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (أو حافز آخر) بالإنتاج (أو الأداء) فإنه نادراً ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.

ج- عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.

د- ضعف اشتراك العاملين أو أخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقومون بأدائها الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفاً أكثر منها احتياجاً أو إشباعاً.

2- المرأة القائد ومعوقات وظيفة اتخاذ القرارات:

2-1- ماهية اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإداري ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، ووصف القائد بأنه متخذ قرارات. (241)

وتبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأية منظمة إدارية من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وسياسات واتصالات و تفويض ، إذ أصبح النجاح للذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات المناسبة، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كلفة جولة التنظيم الإداري، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات.

والواقع أن عملية اتخاذ القرار لم تأت من فراغ بل كانت استجابة ومطلب ملح للتدخلات والتعقيدات الكبيرة بسبب التقدم التكنولوجي واتساع حجم التنظيمات ، وللقوى البشرية العاملة وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، وانعكاسات هذه القرارات على المتغيرات المتشابهة، بالإضافة إلى حجم المعلومات الهائل والذي تتطلبه عملية اتخاذ القرار.

وتعتبر نظرية القرارات السمة المميزة والتي تتصف بها القيادة الإدارية في الفكر الإداري الحديث، فالقرار أصبح يدخل في سلسلة من العمليات والإجراءات والخطوات العلمية والتي تأخذ بعين الاعتبار كلفة المتغيرات والبدائل كلما زاد عدد المتغيرات والبدائل والاحتمالات كلما زاد نسبة صدق وصحة ودقة القرار المتخذ وهذا كله ينعكس إيجابياً على التنظيم في كل ما يتعلق

241- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2007، عمان، الأردن، ص 388.

بالعملية الإنتاجية وإدارة الموارد واستخدامها وإدارة القوى البشرية وبالتالي الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرسومة وبوقت قياسي. (242)

تعريف اتخاذ القرار: هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العملي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة وأخيرا إلى استنتاجات وتوصيات لوضع هذا الحل أو الطول في مجال التطبيق العلمي وحيز التنفيذ. (243)

كما يعرف على أنه قدرة القائد - حين الاختيار بين البدائل المتاحة - على اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد. (244)

وكذلك هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (245)

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن القرار الإداري يتكون من ركنين أساسيين هما:

- 1- أن يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين، وتكفي حتى تكون بصدد قرار أن يكون هناك بديلين كحد أدنى وأن يكون الشخص ملزما بالاختيار بينهما.
- 2- أن يختار الشخص وبادراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف فالقرارات تكون مقصودة وشعورية فهي لا يمكن أن تكون عفوية.

2-2- أنواع القرارات الإدارية:

يختلف للقرار الإداري للذي يتخذه المدير باختلاف المركز الإداري للذي يشغله المدير داخل المؤسسة ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها إلى جانب البيئة التي يعمل ضمنها. (246)

ونتيجة هذه الاختلافات في القرارات يتم تصنيفها عدة أنواع:

*القرارات الفردية والقرارات التنظيمية: (247)

242- ظاهرة كلاكدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1997، ص 253.

243- ظاهرة كلاكدة، مرجع سابق، ص 254.

244- نواف كنعان: مرجع سابق، ص 389.

245- خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، عمان، الأردن، ص 21.

246- كاسر نصر المنصورة: نظرية القرارات الإدارية، مفاهيم طرائق كمية إدارية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2000، ص 25.

247- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، جميع الحقوق محفوظة، ط1، الاصدار الأول، 2003، ص 61.

فالققرارات التنتظيمية تتعلق بعمل ونشاط المؤسسة ويتخذها المدير وهي ققرارات منظمة لقواعد عامة والتي تطبق على عدد غير محدود من الأفراد.

لأما للققرارات الفردية فتتميز بأنها شخصية موجهة إلى فرد واحد أو لأفراد معينين بذاتهم وليس لها صفة رسمية.

*الققرارات المبرمجة والققرارات غير المبرمجة: (248)

فالققرارات المبرمجة تعتبر معايير الحكم فيها واضحة، وغالبا ما تتوفر على معلومات كافية، ومن السهل تحديد البدائل فيها، وهي أيضا ققرارات روتينية محددة لها إجراءات معروفة مسبقا للتعامل معها، كالققرارات الصادرة بالترقية بالاقديمة أو منح إجازة اعتيادية.

لأما للققرارات غير المبرمجة تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة مشكلة لأول مرة، ولا توجد معايير واضحة لتقديم البدائل والاختيار من بينها، لذا فإن كل قرار يتخذ وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة ، وعلى متخذ للققرارات غير المبرمجة أن يستخدم حكمه الشخصي ورؤيته للمشكلة وهي ققرارات غير متكررة وكل منها له طبيعة مميزة.

*ققرارات حسب ظروف اتخاذها : وتتضمن: (249)

أ- ققرارات تبعا لدرجة التأكد التام: وهي الققرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها التي تؤثر في اتخاذ القرار وللقدره على تنفيذه وآثارها تكون معروفة مسبقا والنتائج أيضا.

ب- ققرارات تبعا لعدم التأكد: وهي الققرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المؤسسة وسياستها وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم عنها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات والظروف المتوقع وجودها باتخاذ القرار لعدم توافر المعلومات وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

ج- ققرارات تبعا لدرجة المخاطرة: وهي الققرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وعلى متخذ للققرارات أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها.

248- عبد الرحمان الصباح: نظم معلومات إدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، 1998، ص 198.
249- منعم زميرري الموسوي: اتخاذ الققرارات الإدارية مدخل كمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 14.

*القرارات وفقا لأهميتها: وهي ثلاث أنواع: (250)

- أ. **القرارات الإستراتيجية:** وهي للقرارات التي تتخذها الإدارة العليا ، وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبل البيئة المحيطة به، وتتميز للقرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل مستقبل التنظيم، لذا فهي موضع اهتمام البحث الراهن.
- ب. **القرارات التكتيكية:** وهي للقرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تغيير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وتوجيه الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين ، أو بيان حدود السلطة أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال.
- ج. **القرارات التنفيذية:** هي التي تتخذها الإدارة التنفيذية المباشرة والتي تتعلق بمشكلات تنفيذ النشاط التجاري بالمنظمة، وتعتبر هذه للقرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه للقرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المنيد من الجهد والبحث من قبل متخذها بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية.

*قرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها: ويمكن تقسيمها إلى نوعين: (251)

- أ- **قرارات أوتوقراطية انفرادية:** وهذه للقرارات يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي ويعلنها على موظفيه دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة في اتخاذها ، فالمدير وحده للذي يحدد المشكلة، ويضع لها الحلول، ثم يختار الحل الذي يراه مناسباً.
- ب- **قرارات ديمقراطية:** تتم بالمشاركة وهي للقرارات التي يتم اتخاذها عن طريق إشراك المساويات المختلفة من العاملين في التنظيم وكل من يعينهم لأمر للقرار من خارج التنظيم، وتتميز هذه للقرارات بفاعليتها ورشدها، ذلك لأن مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها، وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها.

2-3- عناصر عملية القرار:

عند اتخاذ قرار ما لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار جملة من العناصر الرئيسية وهي: (252)

250- محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008، الأردن، ص 257.

251- محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص 260.

252- ظاهر محمود كلاكدة: مرجع سابق، ص 254 - 256.

1- وجود مشكلة تتطلب حلاً أو عدد من الحلول: حيث أن المشكلة هي المبرر المنطقي لاتخاذ القرار، هذه المشكلة يجب أن تكون معروفة وواضحة ومحددة من كلفة جوانبها، وللتعرف على المشكلة لابد من توفر المعلومات الدقيقة والموضوعية و الوافية من كل ما يتعلق بهذه المشكلة .

2- وجود حلول بدائل محتملة: إن اقتصار عملية القرار على بديل واحد من الحلول يعني أن صاحب القرار ملزم باتخاذها لأنه لا يملك التفضيل و التخيير وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار قد أصبحت في حكم المنتهية، إن وجود البدائل عملية تحتاج إلى الإجراءات والعلميات والخطوات العلمية والمعادلات الرياضية أو الإحصائية ونظامية مراحل القرار.

3- وجود متغيرات متجانسة ومتباينة : وهذه المتغيرات كل واحد منها لها تأثير باتجاه معين في عملية صنع القرار، حيث أن تجانس المتغيرات يقلل من تعقيد العملية ويسهل الوصول إلى نتيجة مرضية وينبغي هنا التمييز بين المتغيرات والتي تعتبر بمثابة مدخلات وبين بدائل الحلول والتي تعتبر مخرجات.

4- وجود أهداف وغايات: لكل قرار هدف ، حيث لا يوجد قرار ليس له هدف، والا فهو ليس قراراً، أن الغايات والأهداف في معيار صحة القرار ومعيار التوجهات والمقاصد، لأن وجود مشكلة تعيق الوصول إلى الأهداف تستدعي بالضرورة إجراء تصويب وحل المشكلة من خلال قرار مدروس يأخذ بالدرجة الأولى الهدف والغاية كمقياس لصحة القرارات ودقتها .

2-4- أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، وأن قديته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم ، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف - إلى حد بعيد - على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تشتمل على - من الناحية العملية - كلفة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً. (253)

كما تعتبر القرارات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأفراد العالمين بها لما لها من تأثير عليهم " فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه، وتؤثر على أعضاء الجماعة التي تشرف عليها ولها تأثير على عمل المؤسسة" (254)

وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد المؤسسات وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة، ومنافسة حادة ويمكن إجمال أهمية للقرارات في الجوانب التالية:

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة علمية وفنية ناجحة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.
- تلعب للقرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، والرقابة، والتنسيق، ونظرا لأهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، اهتمت المؤسسات الحديثة بتحسين عملية صنع القرار، بحيث أصبحت تعطي برامج تدريبية متخصصة في عملية صنع القرار لفئة المديرين على أمل أن تتصدر منهم بعد التدريب قرارات أقل خطأ وأكثر دقة، ونظرا لأهمية اتخاذ القرارات ونتيجة للتطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار وفلسفته وفي الأساليب المستخدمة في اتخاذه ظهرت عدة نظريات اهتمت بدراسة القرارات الإدارية. (255)

2-5- مراحل صناعة القرار:

يرى علماء الإدارة أن عملية صنع القرار تمر بمراحل وخطوات متعددة لا بد لمتخذ القرار من مراعاتها وقد استهدفت معظم الجهود النظرية التي قام بها هؤلاء العلماء لتحليل هذه المراحل والخطوات والعوامل المؤثرة فيها، توجيه نظر المديرين إلى ضرورة الإحاطة بجوانب المشكلة محل القرار حتى تتضح تماما ثم التمعن في كيفية التوصل إلى ارشد قرار لحلها من خلال تحليل وتقييم البدائل المتاحة، ومن ثم اختيار البديل الملائم لحلها، وهناك شبه لتفاق بين كتاب الإدارة حول عدد المراحل والخطوات التي تمر بها عملية صنع القرار، وكذلك حول ضرورة إتباع هذه الخطوات ومضمونها، ومرد ذلك أن مراحل هذه العملية تتفق مع متطلبات المنهج العلمي، والذي

254- حسن حريم: شفيق وآخرون: أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 1998، ص 14.

255- محمد حسن خليل الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، منشورات جامعة دمشق، مديرية الكتب الجامعية، ط1، دمشق، 1997، ص 111.

يقوم على الدراسة والتحليل والمقارنة ومن ثم استخلاص النتائج ، كما أن هذه المراحل تتفق أيضا مع الطريقة المنطقية للتفكير والتي نبه إليها الكتاب السلوكيون وعلى رأسهم سيمون (256)

وتمر صناعة القرار الإداري عموما بالمراحل التالية:

أ-تشخيص المشكلة:

تعرف المشكلة على أنها : الفرق بين ما هو كائن وما هو مكنون أو للفرق بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه، أو هي انحراف عما هو محدد مسبقا " (257)

وتعتبر تحديد المشكلة " هي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار، إذ لا يوجد في الحياة مشكلة تأتي بنفسها طالبة اتخاذ القرار بشأنها " .(258)

ونعني بتحديد المشكلة التعرف عليها وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وعرضها وآثارها، ويستدعي وجود معلومات عن المشكلة وزيارات استطلاعية واستكشافية ميدانية، للتوصل إلى فهم عميق إلى المشكلة وجورها ليتم بأسلوب علمي تحديدها، والواقع كلمة تحديد بالمفهوم العملي هو صياغة المشكلة. (259)

ب-تحليل المشكلة:

وهي تصنيف وتجميع الحقائق حولها ومعرفة من يتخذ القرار، ومن الذي يجب استشارته عند اتخاذه؟ ومن الذي يقوم بإبلاغه ، ويتم تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات السابقة ودراستها ، إما عن طريق الدراسات والتجارب السابقة أو عن طريق القيام بالزيارات الاستطلاعية والاستكشافية واستخدام بعض أدوات البحث. (260)

ج-تحديد البدائل:

تتوقف مدى سهولة هذه الخطوة على طريقة معالجة الخطوتين السابقتين بدقة ووضوح .
ونعني بتحديد البدائل البحث عن الحلول والمسالك لحل المشكلة وتتطلب من المدير الاستعانة بآراء الغير كالمختصين ويمكن لمتخذ القرار جمع البدائل الممكنة والتعرف عليها من خلال:

- خبراته السابقة في المواقف المماثلة.

256- محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص 235.

257- خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز للمعرفة، ط1، 2006، الأردن، ص 23.

258- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسسها ومبادئها، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999، ص 121.

259- ظاهرة محمد كلاكة: مرجع سابق، ص 260.

260- ظاهر كلاكة: المرجع نفسه، ص 260.

- أن يعمل المدير على قدر طاقته للوصول إلى البدائل وحلول ابتكارية وفعالة. (261)

د-تقييم البدائل:

تتم هذه المرحلة مقارنة للبدائل، حيث تحسم كل المزايا والعيوب لكل الأفراد أو حل للموضوع، والاختيار الأفضل لهذه الحلول والبدائل للوصول إلى اتخاذ القرار للقرار النهائي كما تتم عملية المفاضلة للبدائل باستعراض البيانات والمعلومات لكل بديل وتطبيقها مع استبعاد أقلها في الأهمية والاستبقاء على الأهم، فهناك البديل الجيد القابل للتطبيق والبديل المختلط فيه احتمالات نحو تقييم نتائج سلبية أو الايجابية. (262)

وفي هذه المرحلة يتم اختيار أفضل بديل، حيث يمكن للمدير تحديد الحل الأفضل وذلك باختيار أفضل بديل يحقق أحسن من غيره الأهداف التي من أجلها يتخذ القرار وأشار " دريكاز " إلى أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل على أساس ما هو الأصلح من بين الحلول التوصل إليها فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المتاحة.

هـ-متابعة تنفيذ القرار:

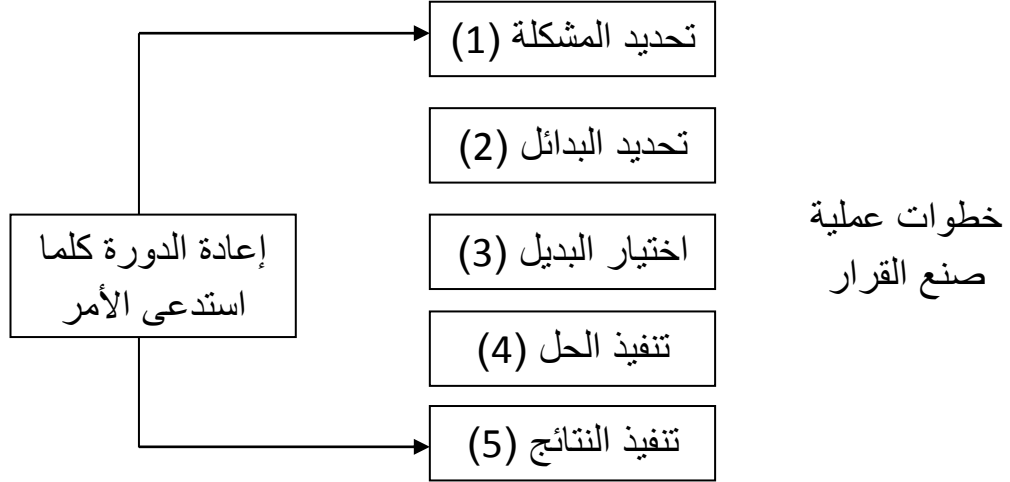
هي آخر مرحلة وتتمثل في اتخاذ القرار ووضع موضع التنفيذ وثم تتطوي هذه الخطوة على التصريح الرسمي بإجراءات التغييرات المطلوبة مع التأكد من تقبل هؤلاء للذي يتأثرون بالقرار، أي للحلول التي يتضمنها بسبب حل مشكلة معينة أو مواجهة موقف، حيث يتم إعلام الأفراد، وربما إقناعهم بنوعية التصرفات التي يتعين اتخاذها ومتى يتم تنفيذ هذا القرار كما تسمى هذه المرحلة بمرحلة التنفيذ بمعنى وضع البديل المختار موضع التطبيق. (263)

261- خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز للمعرفة، ط1، 2006، الأردن، ص 23.

262- محمد مصطفى الخشروم وآخرون: إدارة الأعمال، مبادئ ومهارات الوظائف، المكتب الشعري، القاهرة، ط3، 1998-1999، ص 281.

263- كمال آغا: العلاقة بين مراكز صنع القرار في التخطيط الإقليمي للتنمية الريفية بالمحافظة الشرقية، دت، مصر، ص 19.

شكل رقم (03) خطوات عملية صنع القرار



2-6- أساليب اتخاذ القرارات الإدارية:

هناك أسلوبين في اتخاذ القرارات الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار والتي تعتمد على أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها، كما تعتمد اعتمادا كليا على مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإدائيين ولهم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات والتي كشفت عنها الدراسات وأبحاث الإدارة هي: الخبرة، المشاهدة، والتقليد، إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية وحدها لاتخاذ القرارات الرشيدة لحل المشاكل المعقدة التي أوجدها هذا التطور مما أدى إلى التحول إلى الطرق والأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وفيما يلي بعض الأساليب العلمية التي تسهم في تشريد عملية صناعة القرارات واتخاذها:

2-6-1 أسلوب شجرة القرارات:

ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل للنظم في اتخاذ القرار والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والرسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة بعملية اتخاذه، كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، ولقد صور لنا "كونتر و اودنيل" هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي للبدائل المطروحة لحل المشكلة، موضوع القرار، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم فإذا كان هناك مثلا مشكلة يواجهها المدير وكان أملكه بديلان وقرر اختيار أحدهما فإنه سينتقل إلى حالة جديدة قد تواجهه فيها ثلاثة بدائل للاختيار.

وأسلوب شجرة للقرارات كغيره من الأساليب العلمية، يمكن متخذ للقرار من رؤية للبدال المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منهما بوضوح إلا أن تطبيق هذا للقرار في كلفة المواقف والحالات غير المؤكد أو في المواقف المعقدة بالحاسب الالكتروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة . (264)

2-6-2- أسلوب دراسة حالة:

يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ للقرارات إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير والابتكار لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم.

ويقوم أسلوب دراسة الحالة على تعريف وتحديد المشكلة محل للقرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى معلومات المتاحة على المشكلة.

وبالرغم من مزيا هذا الأسلوب إلا أنه مما يؤخذ عليه أن سهولة التوصل إلى حل المشكلة أثناء التدريب قد يعطي المدير المتدرب انطبعا خاطئا عن سهولة اتخاذ للقرارات لحل المشاكل التي تواجهه في الواقع العملي، مما يجعله لا يعطي أهمية لإيجاد البدائل الحل المناسبة للمشكلة محل للقرار، لأنه قد تعرض للبدائل في التدريب. (265)

2-7- معوقات ممارسة المرأة القائد لوظيفة اتخاذ للقرارات بالإدارة:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك القائد بالإدارة أثناء اختيار مابين البدائل المتاحة لاتخاذ للقرار، وتؤثر بالتالي في فاعلية للقرار، وتتمثل هذه العوامل في القيود التي تفرضها للقوانين على القائد ، وفي الضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها أثناء اتخاذ للقرار سواء كان مصدر هذه الضغوط رؤساء القائد أو مرؤوسيه أو الرأي العام، يضاف إلى ذلك بعض العقبات التي تحول دون اتخاذ القائد قرار فعالا وتتمثل أهم العقبات أو المعوقات التي تؤثر في فاعلية للقرار كما يلي:

264- محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص 248.

265- محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص 251.

2-7-1 العوامل الإنسانية:

تتبع العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المدير متخذ القرار هي نتاج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية ، موضوعية وشخصية، وهي تختلف بذلك عن التصرفات الإنسانية، فإلى جانب العوامل الموضوعية التي تؤثر في عملية التحليل والتقييم والاختيار، يوجد عوامل غير موضوعية أو إنسانية تتؤثر في عملية الاختيار بين البدائل ويتنب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار وسلامته.

ومن أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على رشد القرار وسلامته ما يلي:

***القائد متخذ القرار:** فهو سواء كان فردا أو جماعة، عمل هام يؤثر في فاعلية القرار، فشخصية القائد، وعواطفه، وقيمه، وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها ، ومركزه الاجتماعي والمالي خارج التنظيم، بل وحالته النفسية عند اتخاذ القرار " ويعود الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وآثارها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات إلى هيرت سيمون إذ جعل الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد للقرار، ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثيرا سلبيا إذا اتخذ للقرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط". (266)

كل العوامل السابقة المتداخلة في القائد الإداري تؤثر فاعلية للقرار الذي يتخذه " فالقائد إنسان قبل كل شيء، وهو عضوفي مجتمع معين يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وأعراف ، وكلها تنعكس على سلوكه ، كما أن قدرة القائد على الاستفادة من المعلومات المتوفرة، وعلى وزن الجوانب الايجابية و السلبية للبدائل والتنبؤ بها كلها عوامل تساعد على اتخاذ القرار الفعال " (267) وتختلف العوامل الشخصية المؤثرة في فاعلية للقرار من شخص لآخر، وفيما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية القائد متخذ القرار والمؤثرة على عملية اتخاذ القرارات. (268)

- فهم القائد العميق والشامل.
- قدرة القائد على التوقع.
- مؤهل القائد وتخصصه في مجال الإدارة.
- قدرة القائد على تحمل المسؤولية.
- أهداف القائد الإداري وأغراضه الشخصية.

266- محمد بهجت جاب الله كشك: **المنظمات وأسس إدارتها**، الطباعة الحرة، الأزراطة ، الاسكندرية، 1995، ص 270.

267- نواف كنعان: **القيادة الإدارية**، مرجع سابق، ص 394.

268- خليل محمد العزاوي: **مرجع سابق**، ص 196.

- اتجاهات القائد وقيمه وأخلاقياته.
- قدرة القائد على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
- خبرة القائد السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.

*المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم القائد الإداري:

فالأسلوب تفكيرهم، ببل وطريقة عرضهم للموضوعات ،تؤثر أيضا في فاعلية للقرار، فالقائد للذي يحسن اختيار معاونيه يمكنه أن يتحكم في نوعية للقرارات التي يصدرها ، ولهذا عليه أن يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة.

إلا أن الملاحظ أن أول ما يشترطه للقادة - وخاصة في الدول النامية - فيمن يعملون معهم، هو اتفاقه معهم في أفكارهم واتجاهاتهم تفاديا للاحتكاك فيما بينهم، أو بين مديريهم، مع أن ذلك يصيبهم بالخضوع والتبعية و يحرمهم من ميزة الحوار الحر المفتوح إلي يساعد على جعل القرار المزمع اتخاذه أكثر نضوجا وفاعلية . (269)

*المرؤوسون وغيرهم ممن يمسه القرار:

فالمرؤوسون كما يقول " سيمون " لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية ،بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع، كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على للتعلم وعلى حل المشكلات ، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل. (270)

وتبدو الصعوبة أمام القائد في تذليل هذه العقبة إذا أدركنا أنه يتعامل مع أنماط مختلفة من الناس وهؤلاء جميعا غالبا ما يكونون مفروضين عليه ولا بدله في اختيارهم، كونهم شركاء في عملية صنع القرار، وتكون مشكلة في كيفية التعامل معهم والتوفيق بينهم. (271)

ولقد كشفت التطبيقات العملية أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في دور المرؤوسين في تعاونهم مع المدير ومشاركتهم له في اتخاذ القرارات وتنفيذها ، وأهم هذه العوامل: (272)

- عدم إحساس المرؤوسون بالأمن والاستقرار في عملهم .

269- نواف كنعان: مرجع سابق، ص 395.

270- خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، مرجع سابق، ص 128.

271- نواف كنعان: المرجع نفسه، ص 395.

272- خليل محمد العزاوي: مرجع نفسه، ص 199.

- المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة الكاملة .
- درجة الألفة بين أفراد المجموعة العاملة.
- مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة العاملة.

2-7-2 العوامل التنظيمية:

يتأثر القرار بالعوامل التنظيمية السائدة في المنظمة أهمها:

- حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين بها، ويظهر هذا من نواحي مختلفة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية باتخاذ القرار، وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المؤسسة ، بينما الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق للقرار المتخذ، ومن العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال التنظيمي ، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي. (273)

- الوقت الذي يتخذ فيه القرار - بالنسبة لمشكلة ما - يلعب دورا هاما بالنسبة للمشاكل الأخرى، لذلك يجب توقيت القرارات لحل المشاكل المختلفة وفق خطة معينة حتى لا يحدث تعارض بينهما. (274)

- عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من أهم العوائق التي تواجه القائد، كما أن " مدى توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد على جمع هذه البيانات " (275)، تمثل عائقا أكبر من سابقه.

- وتتنوع العوائق التي قد تواجه القائد في اتخاذ القرار في عناصر كثيرة ، " ويعتبر التخطيط غير السليم ، والبيروقراطية تعتبر من عوائق اتخاذ القرار إضافة إلى المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة في الإدارة الوسطى والدنيا ". (276)

ومنه يمكن أن نستنتج العوائق التنظيمية التي تضغط على القائد الإداري في عملية اتخاذ القرار وهي:

- حجم المنظمة وتعدد المستويات الإدارية فيه .

273- نادية أيوب: نظرية القرارات الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 1997، ص 65-66.
 274- حسن عادل: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، ص 64.
 275- محمد بهجت جاب الله كشك: مرجع سابق، ص 332.
 276- علي محمد منصور: مرجع سابق، ص 143.

- طبيعة المشكلة ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها.
- نوع القرار وأهميته.
- فاعلية الاتصالات الإدارية.
- التفويض واللامركزية الإدارية.
- نطاق الإشراف أي عدد المرؤوسين

2-7-3 العوامل البيئية:

وتمثل أهم العوامل البيئية التي تؤثر على القرارات الإدارية ما يلي:

* طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة:

وتتأثر عملية اتخاذ القرار بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية القيادات صانعة القرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام، كما يفترض أن تأتي قرارات القيادات الإدارية منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة، ومن أهم للقوى والمتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على فاعلية القرارات الإدارية هي تفاوت المستويات الاقتصادية السائدة في المجتمع وتوفر الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ القرار ... (277)

* انسجام القرار مع الرأي العام:

وهنا لابد على متخذ القرار أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف المواطنين وليس لفئة محددة منهم، وهنا يجب على المدير أن يراعي عدلته وموضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام، ولعل من الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار هنا هو كيفية إجراء التوازن بين مطالب الفئات المختلفة عند اتخاذ القرار.

* التقاليد الاجتماعية:

تتأثر قرارات الإدارة بالتقليد الاجتماعية و العادات الموروثة وللقيم الدينية ، " ويبدو تأثير التقليد الاجتماعية على القرارات التي يتخذها المديرون واضحا وجليا من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذ القرار، فتجد الكثير من العادات والتقاليد الاجتماعية في الدول النامية تمتد إلى الأجهزة الحكومية وتتأثر بها قياداتها " (278)

277- خليل محمد العزاوي: مرجع سابق، ص 202.

278- خليل محمد العزاوي: مرجع سابق، ص 203.

*النصوص التشريعية:

فبالأنظمة و اللوائح والتعليمات كلها تشكل قيودا رسمية مفروضة على القائد الإداري متخذ القرار يحكم منصبه، وتتضح هذه القيود بصورة أكثر في مجال اتخاذ القرارات في الإدارة العلمية، حيث يعتبر القرار الإداري جزء من السياسة العامة للدولة، ويكون القائد مضطرا - حتى يضمن فاعلية القرار أن يأخذ في اعتباره عوامل معينة أهمها: آراء رؤسائه، مشورة ، مرؤوسيه، الالتزام بالقوانين، الميزانية، الاعتمادات المالية المخصصة له، لئلا يؤثر القرار على الخطة المرسومة، مدى وقع القرار على السلطات العليا التي يجب أن توفق عليه، اللجان البرلمانية التي ستقره، وللرأي العام الذي يمكن أن يقبله أو يهاجمه. (279)

وكذلك تتأثر عملية اتخاذ القرارات أيضا بالتغيرات السريعة والمفاجئة في بالنظم والقوانين واللوائح التي تعمل المنظمة في إطارها والتي تصدرها الدولة . (280)

*الضغوط الداخلية والخارجية للقائد الإداري:

فالقائد يتعرض لكثير من الضغوط سواء من خارج التنظيم أو من داخله والتي تؤثر في توجيهه أو تحد من فاعليته وأهم هذه الضغوط: (281)

- **الضغوط الخارجية:** وتتمثل في ضغوط الرؤساء أو السلطات العليا، خاصة في حالة عدم تفويضه السلطة من طرف الإدارة العليا، مما يؤدي غالبا إجمعه عن اتخاذ القرارات القاطعة ، أيضا ضغوط الرأي العام - كما اشرنا سابقا - كون القائد عضوا في مجتمع وعليه التعامل معه، يضاف إلى ذلك من الضغوط اهتمامات مختلف الفئات التي يتعامل معها القائد : المستثمرون ، للدائنون، المستهلكون، الموردون، أجهزة الرقابة المركزية، أيضا الضغوط الاقتصادية كالمنافسة ، وندرة الموارد ، ومستوى الخدمات والسعار ... إلخ.

وكمثال على ذلك تبرز الضغوط على القائد في الدول النامية من خلال ارتباطه بالعلاقات الأسرية وللروابط الإقليمية، فعند الإعلان عن وظائف شاغرة ، أو عند إجراء حركة ترقية أو تنقلات، وعند التعاقد ، إذ يحاول أصحاب المصلحة استخدام صلاتهم بالقائد لخدمة مصالحهم بصرف النظر عن القواعد الموضوعية و النظم.

279- نواف كنعان: مرجع سابق، ص 393.

280- نواف كنعان: مرجع نفسه، ص 204.

281- نواف كنعان: نفس المرجع ، ص 396.

- **الضغوط الداخلية:** وأهمها ضغوط التجمعات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلقها ، كذلك ضيق الوقت لدى القائد واضطرار إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة حيث لا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الوافية عند البدائل ودراساتها، وكذلك مدى تعدد الحلول البديلة ، إذ كلما تعددت الحلول كلما تطلب ذلك جهدا ووقتا لدراساتها. (282)

3- المرأة القائد ومعوقات وظيفية الاتصال:

3-1 تعريف الاتصال:

تبرز أهمية الاتصالات الإدارية من كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال -بين القائد ومرؤوسيه - يرفع للروح المعنوية لدى المرؤوسين ، وينمي لديهم روح الفريق القوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه ، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه و أهدافهم وردود الفعل لديهم اتجاه أهداف التنظيم وسياساته، كما أنه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل ويحميهم من المعلومات الخاطئة.

ولذلك فإن موضوع الاتصالات باعتبارها نظام إداري لتسيير أعمال المنظمة يعتبر من أهم وظائف القائد في الإدارة.

3-1-1-1 تعريف الاتصال التنظيمي والإداري:

يقصد بالاتصالات الإدارية أو التنظيمية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة. (283)

كما يعرف " أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة لنقل المعلومات والوقائع، والأفكار والمشاعر من شخص لآخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل التنظيمات ، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية " (284)

282- نواف كنعان: مرجع سابق، ص 397.

283- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية، 2008، الاسكندرية، ط1، ص 60.

284- بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار المغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004، ث 107.

3-2- عناصر الاتصال:

يمكن تعريف الاتصالات الإدارية على أنها " عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية الإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف الإدارية". (285)

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن عملية الاتصال عملية مشتركة تسعى نحو نقل المعلومات والفهم من شخص لآخر، وهذا يعني وجود مرسل للمعلومات ومستقبل لها، ووسيلة يتم من خلالها الاتصال إذا فعناصر الاتصال هي: (286)

1- المرسل.

2- الرسالة.

3- الوسيلة .

4- المستقبل.

5- المعلومات المرتدة (التغذية الراجعة)

1- المرسل: هو الشخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر، وهو بذلك متأثر بإدراكه لهذه المعلومات، وبالتعلم والخبرات المكتسبة لديه، و بمكوناته الشخصية والعقلية والوجدانية .

2- الرسالة: وهي تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معانٍ مشتركة بين المرسل والمستقبل، وتحويل الأفكار قد يأخذ أشكالاً عديدة منها: الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف ... الخ، أن الاختيار لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمستقبل.

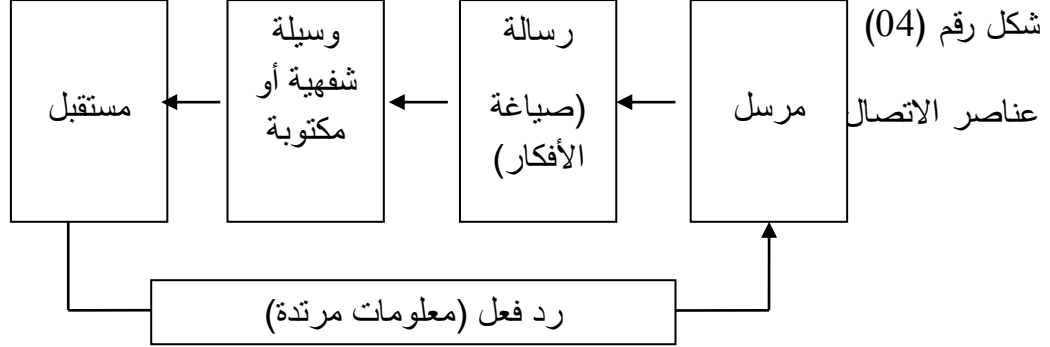
3- الوسيلة: هي القناة المستخدمة لنقل الرسالة إلى المستقبل، وتحديد وسيلة الاتصال، وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية على من يستقبلها.

4- المستقبل: هو الطرف الآخر المستهدف من عملية الاتصال، ويستقبل الرسالة من خلال حواسه، وبناء على سلوك المستقبل وتصرفاته وردود أفعاله تتحدد مدى فاعلية علمية الاتصال.

285- محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، عمان، الأردن، ص 265.

286- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية، 2008، الإسكندرية، ص 26 - 30.

5- الرد (المعلومات المرتدة): يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات ، وادراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات، وهنا ينقلب المستقبل إلى مرسل لرسالة معينة مستخدماً وسائل معينة ويتكرر الأمر في الإرسال والاستقبال



6- بيئة الاتصال: يحيط عملية الاتصال بيئة غنية في مكوناتها ، فهناك أشخاص آخرون محيطون بكل من المرسل والمستقبل وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال، وأصوات ورموز أماكن وعلاقات ، كل هذا قد يسهل ، أو يعيق ، أو يحذف، أو يضيف ، أو يبسر ن أو يشوش على الاتصال.

3-3- أهمية الاتصال في الإدارة:

تعد عملية الاتصال الوسيلة التي تنتقل بواسطتها التعليمات والبيانات داخل الأجهزة الإدارية، ويتم بموجب ذلك اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة العليا وتقوم الأجهزة التنفيذية بتنفيذ تلك القرارات الصادرة، ليس هذا فحسب، بل إن الوظائف الإدارية الأخرى من : تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا تؤدي بمعزل عن الاتصالات، لأن الاتصالات تمثل القلب النابض لها ولا يتم إتمام أي جانب إداري من جوانب العمل الإداري قبل توفير نظام اتصال فعال، وبهذا " تقدم الاتصالات الإطار الأساسي لكل علاقات العمل"²⁸⁸

وبناء على ذلك فالالاتصال له فوائد كبيرة أهمها: (289)

1- تفهم الفرد للعمل المكلف به.

2- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل.

3- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.

²⁸⁷- أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 28.

Henman yode ,john turnbuli ,and harlod stone ,**handbook of personal managment and labor relations**,mc-²⁸⁸ craw-hillbook co-newyork ,1958 pp ;13

²⁸⁹- محمد حسنين العجمي: **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، ط1، دار المسيرة للنشر، 2008، عمان، الأردن، ص 267-268.

4- تقليل الإشاعات في التنظيم.

5- تحقيق فاعلية عمل الإدارة.

وبالنسبة للقائد الإداري فإن جزء كبير من وقته ينفقه في الاتصالات ، فهو يجمع المعلومات ويفرزها ويحلها وينشرها بالطريقة التي تضمن له حسن أداء العمل لتحقيق أهداف المنظمة. وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالآتي: (290)

1- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها

2- تعريف المشاكل وسبل علاجها

3- تقييم الأداء ونتاجية العمل

4- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة

5- تحديد معايير ومؤشرات الأداء

6- إلقاء الأوامر والتعليمات

7- توجيه العاملين ونصحهم وارشادهم

8- التأثير في الآخرين وقيادتهم

9- حفز وتحسيس العاملين

3-4- أهداف للاتصال: تتمثل أهداف الاتصال في: (291)

- نقل الأوامر والتعليمات من القادة للمرؤوسين .
- التنسيق بين الجهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم القيام بوظائفهم بكفاءة.
- توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة للقادة لكي يتمكنوا ممن اتخاذ القرارات الرشيدة.
- إحكام الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أوجه نشاطهم والتأكد من أن كل تصرف قدتم أدائه في الوقت والأسلوب المحددين له.
- رفع للروح المعنوية بين العاملين نتيجة توضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة لتحقيقها.
- نقل آراء وأفكار ووجهات نظر العاملين وردود فعله اتجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا كي تتصرف على ضوءها.

290- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق، ص 31.

291- محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص 269.

3-5- القائد والفاعلية في الاتصالات:

" يقصد بفاعلية الاتصال مدى نجاح عملية الاتصال، حينما يكون المعنى للذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل " (292)

وتحدد فاعلية الاتصالات لمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم.

فالقائد الناجح هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم ومراقبتهم لتحقيق أهداف المنظمة، " فالقيادة عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد والمرؤوسين ، ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل ، وفي هذا الإطار لابد للقيادة الإدارية من تنمية ثقافة اتصالية تستطيع من خلالها توجيهه، وتعزيز السلوك الاجتماعي للواعي لخدمة توازن المنظمة ". (293)

ولكي ينجح القائد في الاتصال لابد من توفر مقومات الاتصال الفعال في القائد والتي من أهمها ما يلي: (294)

- 1- الإصغاء:** من مقومات الاتصال الفعال إصغاء القائد لموظفيه، لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي الفرصة للموظف للتعبير الكامل عن نفسه ، كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فاعلية للقرارات التي يتخذها، لأنها تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي. والقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى موظفيه، وفن الإصغاء يتطلب من القائد أن يكون حريصا على وقته لما يتطلبه هذا الفن من وقت.
- 2- الشرح:** حيث يتطلب الاتصال من القائد الفعال أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه، وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجه إلى موظفيه بلغة سهلة عليهم فهمها، وبقدر ما يكون شرح القائد وافيًا وواضحًا بقدر ما تكون اتصالاته فعالة.
- 3- السؤال والمناقشة:** فالقائد الفعال هو الذي يحدد - قبل الاتصال - الهدف منه، بشأن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من اتصاله، وعن رد الفعل الذي يتكون لدى الموظف من جراء هذا الاتصال ، أيضا فعلى القائد أن يعطي الفرصة لموظفيه في أن

292- محمود عودة: إساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، دت، ص 14.

293- فوزي حبش: الإدارية والتنظيم الإداري، مكتبة وهبة، القاهرة، 1991، ص 18.

294- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2007، عمان، ص 403 - 407.

يسألوا ويستفسروا ، وان يشجعهم على المبادأة، وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد.

4- التقييم: القائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبليها ويمكنه أن يعتمد في تقييم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه اتجاه المعلومات التي يرسلها ، والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو اقتراحات وهذه كلها تفيد في تعديل ما قلله أو تغيير كيفية الإدلاء به ، إذا اقتضى الموقف ذلك.

5- الاستجابة: وهي تعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه، فالإتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته وعلى مدى تفهمه لكل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم، واتجاهاتهم ، ومدى فهمه لكلامه.

6- القائد وأنواع الإتصال الإداري:

يتم التفاعل بين القائد ومرؤوسيه أو العكس، من أجل تحديد أسلوب العمل وطريقة التعاون ويتم هذا التفاعل في عدة أشكال، وهناك عدة تقسيمات ، كالاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأيضا الإتصال من أعلى لأسفل، ومن أسفل لأعلى ويقترح أحمد ماهر التقسيم التالي: (295)

3-6-1 اتصالات من المنظمة إلى العاملين:

يقوم القائد الإداري الذي يمثل المنظمة بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ ، وعادة ما تكون هذه الاتصالات من أعلى لأسفل، وفيما يلي أمثلة لمثل هذه الاتصالات:

- بطاقة الإجراءات.
- لوحة الإعلانات.
- المنشورات الدورية.
- مجلة المنظمة.
- دورات التدريب.
- التقارير.
- الزيارات التي يقوم بها المسؤولين.

- مكتبة المنظمة.
- موقع المنظمة على الكمبيوتر والانترنت.
- خطابات.
- تقارير الأداء والانجاز.
- لوحات إرشادية (مثل لوحة الأمن الصناعي ... الخ).

3-6-2- اتصالات من العاملين إلى المنظمة:

يقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الانجاز ومشاكل العمل وغيرها، وعادة ما تكون مثل هذه الاتصالات من أسفل لأعلى، ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من الاتصالات ما يلي:

- نظم الاقتراحات.
- صندوق الشكاوي.
- الاجتماعات.
- بحوث الاتجاهات والرضا عن العمل.
- التقارير والمذكرات.
- مقابلات الشكاوى.
- الإشاعات .
- اشتراك العاملين في اللجان (لجان الإنتاج مثلا... الخ).

3-6-3- اتصالات لتمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها:

تقوم المنظمة بالعديد من الإجراءات أو المهام، و تستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل والإدارة والعلاقات داخل المنظمة ، وتسعى المنظمة بجانب ذلك إلى رفع ولاء العاملين وانتماءهم لها. ومن وسائل الاتصال في هذا المجال ما يلي:

- كتاب تاريخ الشركة.
- ملصقات على زجاج سيارات المنظمة.
- حفلات المنظمة.
- مجلة المنظمة.
- الرحلات.
- بدل وملابس.

- عينات مجانية من إنتاج المنظمة.
- مسابقات.
- خصم على المنتجات.
- الاحتفال بالمواسم والأعياد.
- أدوات مكتبية عليها شعار المنظمة ... الخ

3-7- القائد وأشكال الاتصال الإداري:

تتعدد أشكال وطرق الاتصال الإداري حسب كل قائد وموقف الاتصال، لما يتسم هذا العصر بالمعلومات والتكنولوجيا ، حيث يمكن استثمار التكنولوجيا في إنتاج معلومات وفيرة، وفي تنظيم وترتيب وتصنيف وتحليل هذه المعلومات ، وإيصالها إلى الأطراف المستفيدة بها، وتلعب التكنولوجيا دورا كبيرا في خلق نوع جديد من الاتصالات وهو الاتصالات الالكترونية ، بالإضافة إلى أنواع أخرى للاتصالات كالمكتوبة والشفوية.

3-7-1- الاتصال الكتابي: يساعد هذا النوع من الاتصال في عرض تفاصيل كثيرة وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب ، ويعاون في الاتصال بعدد كبير من الأفراد في نفس الوقت وللذي قد يتعذر تحقيقه في الاتصال الشفهي ، كما يعتمد على الكلمة المكتوبة ومن وسائله الأوامر والتعليمات والتقارير. (296)

وبهذه الطريقة تكون المعلومة مدونة ومكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، يعني طريقة توجيه السلوك وفق الهدف المرغوب تكون كتابية، تحمل معلومات يدلي بها المرسل للتأثير في الطرف الموجه إليه . (297)

3-7-2- الاتصال الشفهي: يعتبر الاتصال الشفهي من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات والاتصال التلفوني للذي يتم بين الزملاء في العمل، ويعاون أسلوب الاتصال الشفهي في سرعة الاتصال وينمي العلاقة الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين ويدعم مفهوم العلاقات الإنسانية ، وينمي العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل، كما يوفر الوقت، وقد يكون لأقل تكلفة من الاتصال الكتابي، إلا أنه يحتاج إلى جهد خاص في الصياغة ، واستخدام كلمات محددة المعنى ومراعاة ثقافة وإدراك اللغة المستقبل. (298)

296- محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 275.

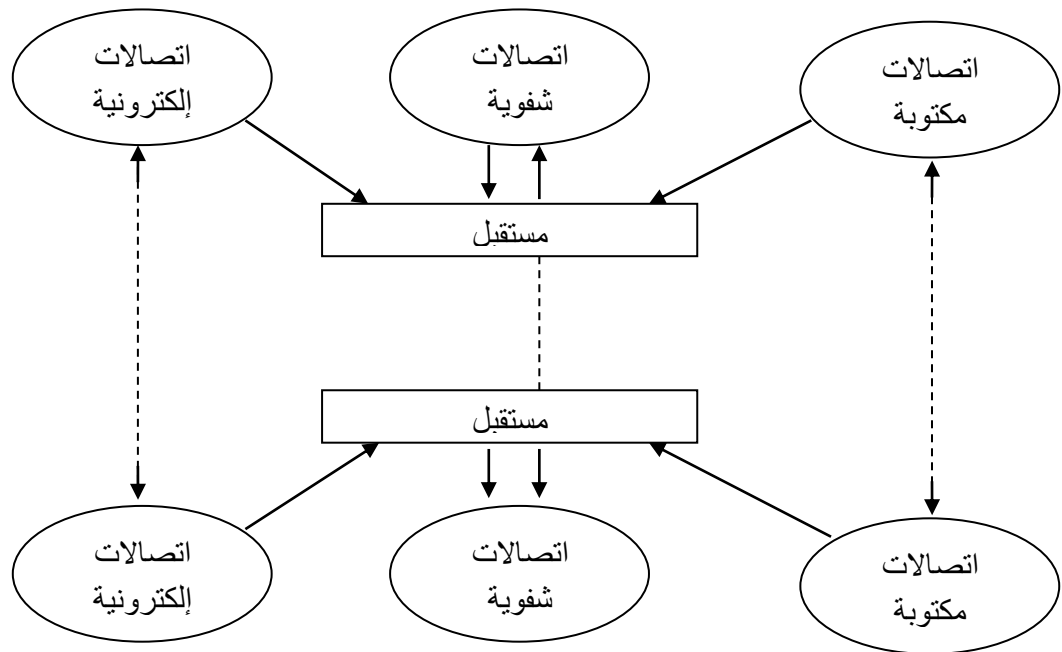
297- محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 246.

298- محمد حسنين العجمي، المرجع نفسه، ص 275.

والاتصال الشفوي يفسح المجال للمنافسة وتفهم الرسالة بصورة أوضح، بسبب ما لدى كل منهما من انفعالات نفسية، وحركات جسمية الوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم (299).

3-7-3- الاتصال الحديث (الاتصال الإلكتروني): إن التطور في نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها قد أدى إلى تفجر في المعلومات، والذي يشير إلى كبر حجم المعلومات وتعدد مصادرها ويحتاج كل قائد إداري أن يدير ما يأتي إليه من اتصال إلكتروني أو يرسله، وتتمثل أهم مصادر المعلومات الإلكترونية في برامج الكمبيوتر، البريد الإلكتروني، الانترنت، التلفزيون، الويب، والشبكات وغيرها، ومن مزايا هذا الاتصال: تعدد المصادر وسهولة استعمالها، كما أنها تطلعك على الجديد أول بأول، والرسالة أو البريد الإلكتروني يعطي للقائد الإداري المرونة في إرسال المعلومات في الوقت الذي يرغب فيه (300)، كما يقرب المسافات البعيدة ويختزل الجهد والتكلفة غير أنه من عيوب هذا الاتصال عدم قدرة الحصول على التكنولوجيا لكل الجهات

شكل رقم (05) نموذج الاتصالات الإدارية والتنظيمية (301)



299- محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 246.

300- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 91.

301- أحمد ماهر: مرجع نفسه، ص 91.

3-8-القائد الإداري ومعوقات الاتصال الإداري:

يعتبر الاتصال وظيفة هامة من وظائف التنظيم وهو يعتبر المادة اللاصقة التي تربط أجزاء التنظيم بعضها ببعض، فالمعلومات التي تنساب خلال التنظيم تحفز الأفراد على الاستجابة لها وفهمها.

وتتوقف عملية الاتصال على مهارة القائد وعلى عدة عوامل أخرى قد تكون عائقا في سبيل ممارسة القائد الإداري لوظيفة الاتصال.

ولكل قائد أسلوبه وتصورات في عملية الاتصال، وفي هذا البحث تم تحديد مؤشرات ممارسة المرء القائد لنظام الاتصال وهي (المساندة، التشاور، الاستماع، إبداء الرأي)، ويتم من خلال ممارسة المرء القائد للعملية الاتصالية تشخيص المشكلات أو المعوقات أو الصعوبات التي تعترضها، سواء كوظيفة أو كمرءة فضلا عن المعوقات التي ترتبط القيادة الإدارية وخاصة في الدول النامية، كالجزائر والتي تعرضنا لها في فصل القيادة الإدارية (أنظر)، فإن هناك معوقات خاصة بعملية الاتصال، وتختلف المعوقات وتتعدد أسبابها ، وتختلف تصنيف الدارسين والباحثين لمعوقات التي تعيق عملية الاتصال فيصنفها **نواف عنكعان** إلى مجموعتين: (302)

3-8-1-العوائق التنظيمية:

وتعود في الغالب إلى أسباب نابعة عن التنظيم أهمها كبر حجم التنظيم، وتعدد مستوياتهن يضاف إلى ذلك عدم سلامة العلاقات بين القائد ومساعديه، والإفراط في التركيز على التنظيم الرسمي يؤدي إلى إعاقة الاتصال الرسمي، وبالتالي يساعد على ظهور تنظيمات غير رسمية تستعمل قنوات غير رسمية للاتصال، لا تتفق مع خطوط الاتصال الرسمي التي يستخدمها القائد.

3-8-2-العوائق النفسية:

وتنشأ في الغالب نتيجة لما تتعرض له عملية الاتصال من تأثيرات نفسية واجتماعية، سواء كان مصدرها القائد نفسه أو موظفيه أو الجو الاجتماعي الذي تتم في ظله عملية الاتصال وتتمثل العوائق النفسية في:

- عدم اهتمام القائد بمشاعر الموظف نحو الموضوع الذي يعرضه ، مما يترتب عليه أن يصبح الموظف أقل تقبلا للمعلومات والنصائح التي يقدمها إليه القائد.

302- نواف عنكعان: مرجع سابق ، ص 407-410.

- وجود فروق في المكانة الاجتماعية بين القائد وموظفيه، فقد تكون عدم رغبة القائد في الاتصال نابعة من خشيته أن هذا يمس مركزه وربما يفقده هيئته كقائد، وبالمقابل قد تكون عدم رغبة الموظف في الاتصال نابعة من خوفه من عدم موافقة القائد مع مقابلته أو الاستهزاء به أو غضبه لتجاوزه رئيسه المباشر، يضاف إلى ذلك الأحقاد والعداوات الشخصية و الحساسيات والصراعات التي قد توجد بين القائد وموظفيه.
 - ميل الكثير من القادة للاستجابة للأخبار السارة عن الأداء دون الأخبار السيئة، حيث تحمل التقارير الشفوية والمكتوبة أخبار النجاح ولا تحمل الأخبار عن المشاكل التي تواجه التنظيم ويرجع بعض الدارسين السبب في ذلك خوف الموظفين من رد فعل القائد الذي قد يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على عملهم، وهذا كله يشوه المعلومات المرفوعة عن سير العمل والأداء، مما يعيق الاتصال الفعال.
 - وجود الاتجاهات السلبية لدى القائد الإداري، من أهمها: التكوين الشخصي للقائد وخبرته السابقة، أو عدم قدرته على مواجهة الآخرين أو نقص مهارات الاتصال لديه، كذلك ميل القائد إلى حبس المعلومات عن الزملاء و المرؤوسين مما يخلق حلة من الغموض لديهم كذلك اتجاه القائد إلى تخطي مرؤوسيه والاتصال مباشرة بالعالمين في المستويات الأدنى مما يفسد مناخ الاتصال في المنظمة ويسبب إلى العلاقات بين المرؤوسين ، ويضع ثقتهم برؤسائهم المباشرين، ويشكل عقبة تحول دون تحقيق الاتصال الفعال.
- ورغم أن هذا التقسيم ويضح العوائق التي تحد من الاتصال الفعال، إلا أنه يمكننا بصفة علمة أن تقسم معوقات الاتصال إلى ما يلي: (303)

• معوقات خاصة بالمرسل:

يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزاه الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل للمرسل ومن هذه العوامل: للدوافع، الخبرة، التعلم، والفهم، الإدراك، الشخصية والعمليات الوجدانية والعقلية.

• معوقات خاصة بالرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة أو شكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار ، إن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة ، أو ترميز المعلومات، وتحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال، وحركات وجمل وغيرها.

• معوقات خاصة بوسيلة الاتصال:

إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تتسبب في كثير من الأحيان في فشل الاتصال، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال ويراعي ما يلي:

- وسيلة اتصال تتناسب مع الموضوع.
- وسيلة اتصال تتناسب مع الوقت المتاح.
- وسيلة اتصال تتناسب مع الأفراد.

كما يجب عليه أن يتعرف على الإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال، والموازنة في استخدام الوسائل المكتوبة والوسائل الشفوية.

• معوقات المستقبل:

يقع المستقبل في أخطاء عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبق الإشارة إليها سابقا.

• معوقات خاصة ببيئة الاتصال:

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتفاعلون بتأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيط بعملية الاتصال ومن أهمها أن أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم أهداف المنظمة، أو أن أهدافه تتعارض مع أهداف المنظمة، أو لأنه لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر، أو لأنه لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال، كما أنه يمكن أن لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه كما أن عدم اتسام البيئة بالابتكار والمبادأة والتعزيز (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحيط عمليات الاتصال أو عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة هي أيضا من معوقات الاتصال البيئة وأخيرا عدم توافر معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال .

الخلاصة:

تعتبر وظيفة التحفيز ووظيفة اتخاذ القرار و وظيفة الاتصال من الوظائف الحديثة للإدارة و التي تعتبر البالغة الأهمية للقائد ،ذلك أن التحفيز يرتبط ارتباطا و وثيقا بمعنويات الفرد و أهدافه الشخصية و بالتالي فهو يرتبط بأهداف التنظيم و التي لا تتحقق إلا من خلال الفرد ،كما تعتبر وظيفة اتخاذ القرار استجابة و مطلب ملح بسبب اتساع حجم التنظيمات و بسبب تشابك الأطراف في المنظمة للذين تمسهم عملية اتخاذ القرار،لما الاتصال فهو أساس سير كل العمليات في المنظمة فالعاملون يتعاملون مع تفاصيل دقيقة عن وظائفهم والاتصالات هي الوسيلة لتحريك المعلومات الخاصة بوظائفهم، ولا يستعمل القائد الاتصالات داخل المنظمة فقط بل خارجها ،وبقدر أهمية هذه الوظائف إلا أنها لا تخلو من مشاكل من شأنها أن تعوق ممارسة القائد لهذه الوظائف بفاعلية و بما يخدم مصالح و أهداف المنظمة إلا أن هذه المشاكل تختلف باختلاف المنظمة و باختلاف القائد و مؤهلاته و مهارته القيادية و البيئة المحيطة به.

مفصل السادس

الدراسة الميدانية

1- الإجراءات المنهجية للبحث

1-1 - مجالات البحث

1-2- الدراسة الاستطلاعية

1-3- منهج البحث

1-4- مجتمع البحث

1-5- أدوات جمع البيانات

1-6- أساليب تحليل البيانات

1-7- الصعوبات التي واجهت البحث

2- تحليل و مناقشة البيانات

3-النتائج و التوصيات

الجانب الميداني

1- مجالات البحث:

*المجال الزمني:

تم تطبيق الدراسة ميدانيا في الفترة الممتدة من بلدية شهر أكتوبر إلى نهاية شهر نوفمبر للسنة -2015/2014-.

*المجال المكاني :

تمت الدراسة في كل الإدارات المتواجدة ببلدية المسيلة و التي فيها امرأة قائد.

*المجال البشري :

اقتصرت الدراسة على مجموعة من القلئدات المتواجدات بالعديد من المؤسسات التابعة لبلدية المسيلة.

2- الزيارة الاستطلاعية:

تعتبر هذه العملية خطوة أساسية في أي بحث اجتماعي، يتخذها الباحث من أجل إثراء الإشكالية و ضبطها من خلال ضبط المتغيرات و العلاقات بينها في قوة مؤشراتنا، كما تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على مدى صلاحية الأداة لتحقيق الأهداف التي وضعت لها و يعمل البحث الاستطلاعي على بناء الاستمارة النهائية بعد الاستمارة الاستطلاعية، و ذلك بعد تصحيح أهم الأخطاء حول صياغة الأسئلة و قوة المؤشرات، و تؤدي بنا هذه الخطوة إلى تحديد أكثر لشروط العينة، و التي تساعدنا على الاقتراب لمعرفة أكثر الموضوع للذي نود دراسته، و المتمثل في المرأة القلئدبالإدارة في الجزائر و تتمحور الفرضية الأساسية حول وجود معوقات تعترض المرأة القلئدبالإدارة الجزائرية أثناء ممارستها لوظائفها القيادية و اختارت الباحثة ثلاث وظائف وهي الاتصال، التحفيز واتخاذ القرار. ولتوسيع دائرة معلوماتنا ومعارفنا حول هذه الظاهرة، يتطلب منا الاستعانة ببعض المراجع الأساسية، لدراسة هذه الظاهرة الاجتماعية من جوانبها المختلفة، و هي نقاط مهمة و تقوي أسئلة الاستمارة التي قمنا بتصميمها، إذ تتكون من أسئلة عديدة تتضمن الأسئلة المفتوحة منها والمغلقة، و عملية جمع المعلومات تمت عن طريق المقابلة، إذ قمنا بلقاء عدة قلئدات من قطاعات مختلفة منهن من في المناصب العليا و منهن من الوظائف العليا ، و هذا بهدف ما أشرنا إليه سابقا قصد التقيد و ضبط و تحديد الإشكالية و فرضيات البحث، بعد نهاية هذه العملية الأولى يتطلب منا الاستعانة بمنهج يعطي قوة أثر، و ذلك حسب طبيعة الموضوع الذي يفرض علينا اختيار المنهج السليم لذلك.

3- المنهج :

يتطلب القيام ببحث علمي منظم الاعتماد على منهج معين ، و إتباع خطوات منهجية للوصول إلى نتائج علمية موضوعية ، ويمكن أن نعرف كلمة منهج حينما تستخدم في أغراض البحث العلمي عل " أنها الطريقة أو الوسيلة أو الأسلوب الذي يتبعه الباحث بغرض الكشف عن حقائق علمية معين " ³⁰⁴ وتوجد عدة مناهج متبعة في البحوث لأن طبيعة الدراسة تفرض المنهج الذي يجب استخدامه .

وتم استعمال **المنهج التاريخي** في الدراسة لتتبع تاريخ و تطور مكنة المرأة و تغيير أدوارها في المجتمعات وصولا للدور القيادي ، وهذا دور المنهج الاستردادي ، و سمي بهذا الاسم "لأنه عملية استرداد و عملية استرجاع للماضي ، و هو منهج علمي مرتبط بمختلف العلوم الأخرى ، حيث يساعد الباحث الاجتماعي خصوصا عند دراسته للتغيرات التي تطرأ على البنى الاجتماعية و تطور للنظم الاجتماعية في التعرف على ماضي الظاهرة و تحليلها و تفسيرها علميا عفي ضوء الزمان و المكان الذي حدثت فيه ، و مدى ارتباطها بظواهر أخرى و مدى تأثيرها في الظاهرة الحالية محل الدراسة ³⁰⁵

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة "**المنهج الوصفي التحليلي**" ، الذي يقوم عل تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمع حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه، وبالتالي إلى نتائج قابلة للتعميم. ⁽³⁰⁶⁾

حيث من خلال هاته الدراسة نهدف إلى وصف و تحليل أهم المعوقات التي تواجه المرأة القلئدة في ممارستها لوظائفها القيادية، من وجهة نظرها و طريقة عملها و تسيرها لمختلف المصالح داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية.

04- أدوات جمع البيانات :

لقد تعددت وسائل جمع البيانات و المعلومات لتعدد طبيعة مصادرها و طبيعة المعلومات و البيانات ذاتها، و قد استخدمت هذه الأدوات منفردة أو مجتمعة حسب ما تقتضيه طبيعة البحث أو الظاهرة ³⁰⁷ ، ومن أهم أدوات جمع البيانات هي الاستمارة.

³⁰⁴ - طلعت مصطفى السروجي : مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية ، حلوان 2008 ، ص 27.

- عبد الرحمن ابن خلدون ، مقدمة ابن خلدون ، دار الهيتم ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2005 ، ص ³⁰⁵

³⁰⁶ - عثمان حسن عثمان : المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ، باتنة ، الجزائر ، 1998 ، ص 24.

³⁰⁷ - الزويلف مهدي تحسين : منهجية البحث العلمي ، دار الفكر للطباعة و النشر ، عمان ، 1998 ، ص 5

4-1- الاستمارة :

هي الأداة الأساسية لجمع المعلومات، "كما أنها ليست مجرد أسئلة يوجهها الباحث إلى المبحوثين، وإنما هي في الحقيقة منبهات لفظية مدروسة بعناية" ³⁰⁸

تعتبر "الاستمارة من الأدوات المهمة في جمع البيانات و التي هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة كما تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بمعالجة كمية بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية" ³⁰⁹

ولقد اعتمدنا في بحثنا على تقنية الاستمارة كأداة أساسية في الدراسة وذلك لأنها تتماشى مع خصوصية الدراسة، كما أنها تسمح بالحصول على المعلومات و إمكانية تكميم بياناتها و جدولتها ومعالجتها إحصائياً، موجهة للمرأة القائدة بغية جمع أهم البيانات التي تحدد معوقات عمل المرأة القائدة في الإدارة الجزائرية، ولقد تم بناء الاستمارة وفقاً للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث و تضمنت أربعة محاور تتكون في مجملها من 52 سؤالاً تم توزيعه كالتالي :

المحور الأول :

اشتمل على البيانات الشخصية للقائدات لوصف عينة الدراسة من حيث السن، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل القيادي و المنصب القيادي ممثلة في الأسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06

المحور الثاني :

خصص للفرضية الأولى للبحث و المتمثلة في معوقات وظيفة الاتصال و اشتمل هذا المحور على أسئلة تتمحور حول الأداء القيادي للمرأة لوظيفة الاتصال نستشف من خلالها المعوقات الخاصة بالقائدة نفسها و المعوقات الخاصة بالمرؤوسين و المعوقات الخاصة بعناصر الاتصال (المرسل المستقبل وسيلة الاتصال الرسالة) متمثلة من السؤال رقم 07 إلى السؤال 21

³⁰⁸- خير الله : محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 19.

³⁰⁹- مورييس انجرس، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون، دار القصبه للنشر

،دطبعة،الجزائر،2004،ص 204

المحور الثالث :

خصص للفرضية الثانية للبحث و المتمثلة في معوقات وظيفة التحفيز و اشتمل هذا المحور على أسئلة حول معوقات وظيفة التحفيز و تحاول الباحثة من خلال تصميمها لهذه الأسئلة الوقوف على أهم المعوقات التي تعترض المرأة القائد من خلال ممارستها لهذه الوظيفة القيادية سواء كانت هذه المعوقات على المستوى الشخصي للقائدة أو على مستوى نظام الحوافز أو على مستوى المرؤوسين.

المحور الرابع :

خصص للفرضية الثالثة للبحث و المتمثلة في معوقات وظيفة اتخاذ القرار و اشتمل هذا المحور على أسئلة للوصول إلى أهم المعوقات التي يمكن أن تعترض المرأة القائد خلال مزاولاتها لوظيفة لاتخاذ القرار سواء كانت هذه المعوقات متعلقة بمدى خبرة المرأة القائد في هذا المجال أو بمعوقات المشكلة أو بنظام المعلومات السائد في المؤسسة لأجل هذا الغرض تم تصميم الأسئلة من السؤال رقم 46 إلى السؤال 51 و اختتمت الاستمارة بسؤال مفتوح للسماح للقائدات لإبداء رأيهن بحرية حول وضع و أداء المرأة القائد بالأداة الجزئية.

4-2- المقابلة :

و استعملت المقابلة كأداة ثانوية في الزيارة الاستطلاعية مع القياديات للدراسة ، حيث تعتبر المقابلة ذلك " التفاعل اللفظي بين الباحث و المبحوث لتحقيق هدف معين ، و بما أنها استجابة لأسئلة معينة ، فهي تسمح للمبحوث بتخطي الإجابة المجردة عن تلك الأسئلة إلى الحرية الكاملة في الإجابة"³¹⁰

4-3- الملاحظة:

هي وسيلة مساعدة للقيام بتسجيل بعض السلوكيات التنظيمية³¹¹، فهي أداة مكملية لأداة الاستمارة والمقابلة، وتم من خلالها تسجيل الملاحظات حول سلوكيات القياديات، وأفعالهم وطريقة تسييرهن ليوم العمل، و ممارسة وظائفهن القيادية، وبدأت هذه العملية ابتداءً من اتصالنا بالمؤسسات المختلفة من خلال المقابلات التي تمت مع القيادات الإدارية في مختلف المؤسسات التي تم زيارتها خلال فترة البحث.

310 - عبد الحميد محمد : دراسات الجمهور في بحوث الإعلام ، المكتبة الفيصلية ، مكة ، 1997 ، ص: 2
- رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص: 196. ³¹¹

05- مجتمع البحث :

بعد تحديد الباحث لمشكلة البحث وفرضياته وقبل تحديد أداة القياس أو جمع المعلومات، لا بد له من تحديد مجتمع الدراسة Population Study، لأن صياغة الفرضية تكون على شكل عبارة تتكون من متغيرات تدل على سمات افراد أو أشياء تشكل المجتمع الإحصائي والذي يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث³¹².

ومجتمع الدراسة في هذا البحث هو مجموع القياديات التي تتواجد في كل المؤسسات المتواجدة في بلدية المسيلة ، ولقد تم مسح (78) امرأة قائد في مختلف الإدارات المتواجدة على مستوى بلدية المسيلة وتم إبعاد (6) قائدات من مجتمع البحث لان الباحثة استعملتهم كعينة استطلاعية حول الموضوع عن طريق المقابلة، وبالتالي فعينة الدراسة بلغت (72) قائدة استجابت منهن لاستمارة الدراسة (51) قائدة ، و تم إلغاء استمارتين ما يجعل العدد الفعلي لأفراد مجتمع البحث المستجيبين (49) قائدة.

6- أساليب تحليل البيانات:

إن الأهمية الأساسية للبحث، معرفة وتحديد التقنيات المنهجية (كعرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية، وتدعيمها وربطها بالمعلومات النظرية)، حيث أنه مهما كانت دقة تلك المعلومات الميدانية، إلا إذا خضعت للمعالجة الإحصائية الوظيفية، لنقلها من الكيف إلى الكم، لقياس واستنتاج العلاقات، ومقارنة النتائج وتحديد تكرارها، بهدف التعبير عن السلوكيات التنظيمية المحددة سابقا كميا، في هذا الإطار تم استخدام:

- تفرغ البيانات ببرنامج EXCEL.
- معالجة البيانات ببرنامج SPSS.
- الجداول الإحصائية البسيطة و المركبة.
- النسب المئوية لترجمة تكرارات الظاهرة، من خلال البيانات الميدانية الدراسة.
- التعليق عن تلك الجداول والأشكال البيانية.
- تفسير النتائج.

-عبد الرحمن وآخرون. البحث العلمي: مفهومه. أدواته. أساليبه. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان، 1992، ص: 109. ³¹²

7-الصعوبات التي واجهت البحث:

أي باحث يقوم بالدراسة إلا و تواجهه بعض العراقيل التي تعيق من تقدم دراسته و على هذا الأساس تلقينا صعوبات على المجالين النظري و الميداني في المجال النظري ترجع بصفة مباشرة هذه العراقيل إلى ندرة الكتب التي تخدم الموضوع، و كذلك فقدان بعض الدراسات التي عالجت هذا الموضوع في المكتبات الجامعية. أما في الجانب الميداني تتمثل هذه الصعوبات في رفض بعض النساء الاستجابة للبحث، أيضا صعوبة التنقل في توزيع الاستمارات نظرا لان كل إدارة تحتوي على امرأة قائد واحدة وتطلب من الباحثة الرجوع عدة مرات للحصول على الاستمارة.

2-تحليل ومناقشة البيانات:

1-2 البيانات الشخصية لأفراد العينة.

جدول رقم (15)

يمثل توزيع مجتمع البحث حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الفئات
6.1 %	3	30 - 25
20.4 %	10	35 - 30
26.5 %	13	40 - 35
12.2 %	6	45 - 40
34.7 %	17	45- فما فوق
100.0	49	المجموع

يوضح الجدول رقم (15) أعلاه فئات العينة المدروسة ويتضح من خلال النسب الموضحة أن أكبر نسبة للقيادات هي الفئة العمرية من 45 سنة- فما فوق- بنسبة 34.7 % وتليها مباشرة الفئتين العمريتين (36-40) سنة و (31-35) سنة التي تمثلان النسبتين المؤتيين على التوالي 26.5 % - 20 % ، و كانت اقل نسبة للفئة العمرية 26-30 سنة .

و يفسر ذلك أن الفئة الأكبر سنا من 45 سنة فما فوق لديهم الحظفي التقدم للمركز القيادية بسبب الترقيات المتعلقة بالاقدمية وتليها مباشرة الفئتين العمريتين (36-40) سنة و (31-35) سنة ، و باعتبار كلتا النسبتين تقتونان بفئتين عمريتين متقاربتين في السن و النسبة فإننا نعتبر أن أغلبية القيادات يعتبرن من فئة الشباب و هذا راجع إلى السياسة التي انتهجتها الدولة في مساعدة النساء للتقدم للمركز القيادية و كانت الفئة العمرية الأصغر والتي يميز أفرادها قلة الخبرة في سنوات العمل إلا أن كفاءتهن مكنتهن من تولي منصب قيادي رغم صغر السن وتمثل هذه الفئة الجيل الصاعد للقائدات حيث أن المجتمع سيتعود على ظاهره فتولي المرأة للقيادة و خاصة إذا نجح في تسيير أمور العمل القيادي ومنه نستنتج أن الفئة العمرية الأكبر للقيادات هي في متوسط العمر بين 30-40 سنة و هي مرحلة العطاء و التميز.

جدول رقم (16)

يمثل توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	التكرار المستوى التعليمي
12.2 %	6	ثانوي
71.4 %	35	جامعي
16.3 %	8	شهادات أخرى
100.0 %	49	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) يتبين أن المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث مستوى عال حيث أن نسبة القياديات من المستوى الجامعي بلغت 71.4 % في حين أن نسبة القياديات من لديهن مستوى للثانوي بلغت 12.2 % وبلغت نسبة من لديهن شهادات أخرى 16.3 % وتفسر هذه النسب أن التعليم من العوامل التي مكنت المرأة إلى الوصول للمناصب القيادية كما أن القياديات ذو المستوى الجامعي لديهن المعرفة العلمية التي تمكنهن من ممارسة وظائفهن القيادية والتي هي من متطلبات العمل القيادي .

جدول رقم (17)

يمثل توزيع مجتمع البحث حسب المنصب القيادي المشغول

التكرار	النسبة المئوية	المنصب
16	32.7%	مديرة
24	49.0%	رئيسة مصلحة
4	8.2%	رئيسة مكتب
5	10.2%	أخرى
49	100.0%	المجموع

تختلف المراكز القيادية من منظمة لأخرى حسب حجمها و نشاطاتها فكما كانت المنظمة كبيرة كثرت المستويات القيادية فيها لذلك تضي كل مؤسسة على مواردها وظائف متميزة من خلال ما تخلقه من مراكز قيادية و سلطوية مختلفة حسب احتياجاتها.

وفقا الجدول رقم (17) فإن المناصب التي تشغلها القياديات متنوعة و اغلبها في الإدارة الوسطى (رئيسة مصلحة) بنسبة قدرت ب 49 % تليها القياديات في منصب مديرة بنسبة 32.7 % و اقلها في المناصب الدنيا (رئيسة قسة) بنسبة 18.4 % ، و"تجمع المصلحة عدد من الوسائل المادية و البشرية تحت مسؤولية شخص أو أكثر تقوم بوظيفة معينة أو جزء

من إحدى الوظائف التي تساهم في نشاط المؤسسة³¹³ و تختلف أنشطة و وظائف القائد حسب المركز القيادي الذي يشغله ،وبذلك "هناك أولاً مديرو الإدارة العليا و هم مسؤولون عن إدارة المنظمة ككل من حيث رسم السياسات العامة و الخطط و اتخاذ القرارات الإستراتيجية ،ثانياً مديرو الإدارة الوسطى و هم مسؤولون عن توجيه الأنشطة الوظيفية للمنظمة وتنفيذ البرامج التي تضعها الإدارة العليا ، وأخيراً المشرفون كمديرين في المستويات الإشرافية كرؤساء الوحدات ورؤساء الأقسام ،رؤساء العمال و هؤلاء مسؤولون عن توجيه العمال مباشرة"³¹⁴ و يمكن تفسير النتائج السابقة على أن المرأة في المناصب الوسطى له مسؤوليات محدودة كما أن نجاح عملهن يتوقف على مدى تفويض السلطة من الإدارة الأعلى منها ،كما يفسر قلة وجودها في الإدارة العليا لعدة عوامل منها للقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع و منها القيادة هي دور ذكوري كذلك حسب الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة عولتق خاصة بالمرأة كالأعباء الأسرية و تعثرها في الترقيّة بسبب هذه الأعباء كعطل الأمومة و غيرها.

جدول رقم (18)

يمثل توزيع مجتمع البحث حسب الإقدمية في المؤسسة الحالية و حسب عدد السنوات في العمل القيادي

المجموع	عدد السنوات في العمل القيادي					الإقدمية في المؤسسة	
	30 +	16-20	11-15	6-10	1-5	التكرار	
8	0	0	1	2	5	التكرار	1-5
100.0%	0%	0%	12.5%	25.0%	62.5%	النسبة %	
16	0	1	0	5	10	التكرار	5-10
100.0%	0%	6.3%	.0%	31.3%	62.5%	النسبة %	
6	0	0	1	3	2	التكرار	10-15
100.0%	0%	0%	16.7%	50.0%	33.3%	النسبة %	

³¹³ -علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص: 31

³¹⁴ -عبد الغفار حنفي: أساسيات الإدارة، بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000، ص: 429

9	0	1	4	1	3	التكرار	15-20
100.0%	0%	11.1%	44.4%	11.1%	33.3%	النسبة %	
3	0	0	1	2	0	التكرار	20-25
100.0%	0%	0%	33.3%	66.7%	0%	النسبة %	
6	1	2	0	1	2	التكرار	30 +
100.0%	16.7%	33.3%	0%	16.7%	33.3%	النسبة %	
48	1	4	7	14	22	التكرار	المجموع
100.0%	2.1%	8.3%	14.6%	29.2%	45.8%	النسبة %	

يظهر من خلال الجدول رقم (18) أن الاقدمية في المؤسسة هي قليلة لأغلبية القائدات حيث تمثل الفئتين (5-1) سنة ومن (5-10) سنة أكبر نسبة للاقدمية تمثلت في 32.7 % و 16.3 % على التوالي وتلتها الفئة من (10-15) سنة بنسبة 18.3 % ، وبلغت نسبة الفئة من (15-20) سنة ما نسبته 12.2 % وكانت أقل نسبة للفئة من 30 سنة فما فوق مثلت 8.2 %

لما الاقدمية في العمل القيادي فتبين النتائج أكبر نسبة كانت للقيادات الحديثات في العمل القيادي بنسبة قدرت ب 44.9 % للفئة من (1-5) سنة وتليها الفئة من (5-10) سنة بنسبة تمثلت في 28.6 % و تتناقص النسبة كل ما صعدا في عدد السنوات العمل القيادي حيث مثلت الفئة من (10-15) سنة ما نسبته 14.3 % وتليها الفئة من (15-20) سنة بنسبة قدرها 8.2 % و كانت النسبة الأقل للقيادات اللواتي يملكن اقدمية في العمل القيادي من 30 سنة فما فوق بنسبة 2 %

أما من خلال قراءة النتائج للجدول المركب فإننا نجد أن القيادات من لا يمتلكن الخبرة في العمل مع الاقدمية في المؤسسة معا يتمثلن في الفئتين من (1-5) سنة ومن (5-10) سنة و تترجم هذه النتائج الواقع من حيث أن المرأة القيادية في الإدارات برزت في السنوات الأخيرة

كنتاج للحراك الاجتماعي و السياسي هذا الأخير الذي كان له دور مهم في تقدمها للمناصب العليا.

و تبدو أهمية الخبرة في العمل القيادي حيث دائما ما يطلب أصحاب العمل أشخاص ذوو خبرة في تسيير والقيام بالأعمال وخصوصا الأعمال الإدارية حرصاً منهم على استمرارية أعمالهم، فالشخص قليل الخبرة والتجربة والمعرفة لا يؤدي عمله كما يؤديه المتمرس والذي مر في تجارب سابقة كثيرة، فالخبرة هي القوة التي تضيء على القائد نتيجة خبرته وقدرته وتمكنه من فهم الأمور وخفاياها أكثر من أعضاء الجماعة أو التابعين، وتمكنه من التكيف مع المواقف التي تنشأ عن بيئة العمل و تعتمد أغلبية الإدارات الجزائرية على مبدأ الترقية بالاقدمية والكفاءة معا في المناصب القيادية و تختلف كل منظمة عن الأخرى في سياسياتها وفي العلاقات التي تحكمها، لذلك فالخبرة المطلوبة هنا هي عدد السنوات التي يقضيها القائد مع هذه المجموعة (الاقدمية في المؤسسة) و خبرته في العمل القيادي في حد ذاته و هما عاملان مهمان يتمكن من خلالهما القائد من فهم و بناء جماعات عمل يسودها جو من التفاعل و العلاقات الاجتماعية و التي تساعد في التواصل و التفاهم و تقليص الصعوبات و نستنتج أن القيادات يمكن خبرة بسيطة في العمل القيادي .

جدول رقم (19)

يمثل توزيع مجتمع البحث حسب الإدارة التي تنتمي إليها القيادات.

النسبة المئوية	التكرار	التكرار المؤسسة
73.5 %	36	مؤسسة عمومية
18.4 %	9	مؤسسة اقتصادية عمومية
8.2 %	4	مؤسسة خاصة
100.0 %	49	المجموع

يوضح الجدول (19) أن أكبر نسبة للقيادات كان في الإدارة العمومية تمثلت في 73.5 % تليها الإدارة العمومية الاقتصادية بنسبة 18.4 % بينما مثلت النسبة 8.2 % القيادات اللواتي يمكن مؤسسة خاصة وتؤكد هذه النتائج الإحصائيات التي تعطي دائما أن نسبة المرأة العاملة في الإدارة العمومية هي تفوق 70 % وهو قطاع مقبول اجتماعيا لعمل المرأة فيه، ويبقى القطاع الاقتصادي و الخاص غير ملائم أن تعمل المرأة فيه وهو ملائم أكثر للرجل و يعتبر هذا أكبر دليل على التقسيم الاجتماعي للعمل حسب النوع ومنه نستنتج أن المرأة القائد تتركز في الإدارة العمومية و خاصة التعليم و الطب وهي قطاعات مقبولة اجتماعيا لعمل المرأة القائد و كأنها امتداد لوظائفها في المجتمع و الأسرة للإشارة فان المديرات التنفيذيات في العينة يتمثلن في مديرة المجاهدين، مديرة النشاط الاجتماعي، مديرة الإذاعة ومديرة الخدمات الجامعية ورغم إنهن يشغلن وظيفة عليا في الإدارة و التي أعلى من المنصب الأعلى إلا أن قطاعاتهن تبقى ضمن ما هو مقبول اجتماعيا.

2-2 تحليل البيانات التي تتعلق بالفرضية الأولى: معوقات ممارسة المرأة القائد لوظيفة الاتصال

جدول رقم (20)

أهمية الاتصال في المؤسسة حسب مجتمع البحث

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
100.0 %	49	نعم
00 %	00	لا
100 %	49	المجموع

يعتبر الاتصال من الوسائل الحديثة للإدارة المنظمات " ويركز علماء للنفس و الإدارة على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير " ³¹⁵ ويعتبر للتأثير من خصائص القيادة ، و القائد الفعال هو الذي يدرك و يعطي أهمية للاتصال في منظمته وهذا ما نلمسه من خلال الجدول رقم: (20) حيث أن أغلبية القيادات أجابت بنعم للسؤال المتعلق حول أهمية الاتصال بنسبة 100% من العينة المدروسة ، و يرجع ذلك إلى أن المستوى التعليمي المرتفع لديهن يسمح بادراك ومعرفة الوظائف الحديثة للقائد و من أهمها الاتصال التنظيمي ويمكن أن نستنتج أن متغير المستوى التعليمي يتحكم في إدراك القيادات لأهمية الاتصال التنظيمي في الإدارة.

³¹⁵ - احمد ماهر :كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ، الكعبة الاولى ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية مصر 2008 ، ص

جدول رقم (21)

حول الاتصال الدوري بالعاملين من اجل الاطلاع على كل جديد في العمل

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
14.3 %	7	نعم
85.7 %	42	لا
100.0 %	49	المجموع

يبين الجدول أعلاه رقم (21) أن الاتصال بالعاملين من اجل اطلاعهم على كل جديد في العمل يتم بشكل مستمر و دوري وهذا ما تؤكدته نسبة 85.7% ولكن هذا لا يمنع أن هناك قيادات أجابت بلا بنسبة 14.3% هذا ما يشكل عائق لهن في سير العمل ، حيث أن الاتصال كما ذكرنا سابقا هو أداة في يد القائد و توجيه جهوده حيث "لأنه بالاتصال يفسر لهم برامج العمل"³¹⁶ ولذلك الاتصال الدوري بالمرؤوسين لاطلاعهم على كل جديد في العمل أمر ضروري و هام لإدارة المنظمة و التقصير في هذا الأمر يعد معوقا يتعلق بإدراك القائد له ويمكن الاستنتاج أن الاتصال المستمر من أولويات المرأة القائد و هذا ناجم عن وعيها بأهمية الاتصال في الإدارة.

316- نواف كنعان: القيادة الادارية، الطبعة الاولى، دار الثقافة ، عمان ، 2007 ،ص:402

يحدد الأسلوب المستخدم في الاتصال

مجموع	عدد السنوات في العمل القيادي					الأسلوب المستخدم في الاتصال	
	30 +	16-20	11-15	6-10	1-5	التكرار	النسبة
13	1	2	5	3	2	التكرار	الكتابي
100.0%	7.7%	15.4%	38.5%	23.1%	15.4%	النسبة	
35	0	2	2	11	20	التكرار	الشفهي
100.0%	.0%	5.7%	5.7%	31.4%	57.1%	النسبة	
49	1	4	7	14	22	التكرار	المجموع
100.0%	2.1%	8.3%	14.6%	29.2%	45.8%	النسبة	

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (22) أن القيادات يفضلان الأسلوب الشفهي على الكتابي في الاتصال حيث أن نسبة من يستعملن الأسلوب الشفهي في الاتصال قدرت بـ 73.5% من مجموع العينة بينما نسبة من يستعملن الأسلوب الكتابي كانت 26.5% كما نلاحظ من خلال الجدول المركب بالأسلوب المستخدم في الاتصال مع عدد سنوات العمل القيادي أن من يستخدم أكثر الاتصال الشفهي هن القيادات اللواتي لهن خبرة بسيطة في العمل القيادي و تمثلت في الفئتين العمريتين من (1-5) و من (5-10) سنة و السبب في ذلك أن الأسلوب الشفوي له ميزات جيدة في سرعة الاتصال و تنمية العلاقة بين المرؤوسين و القائد و دعم العلاقات الإنسانية و تنمية العلاقات الاجتماعية كما أنه يوفر الوقت و التكلفة إلا أن استعماله بكثرة يعتبر من المعوقات الاتصالية ذلك أن هذا الأسلوب يحتاج إلى مهارات اتصالية للقائد كجهد خاص في الصياغة و استخدام كلمات محددة المعنى وكذلك مراعاة ثقافة و إدراك لغة المستقبل ، أما الأسلوب الكتابي فيساعد في عرض تفاصيل كثيرة ، وعرض الفكر بأكثر من أسلوب و يعاون في الاتصال بعدد كبير من الأفراد في نفس الوقت وهذا ما يتعذر تحقيقه في الأسلوب الشفوي كما أن الاتصال الشفوي يؤدي في كثير من الأحيان إلى اختلاف مضمون الرسالة أو تحريفها أو تشويشها وذلك لان انتقالها من شخص لشخص آخر شفويا في كل مرة ستعرض للغة أخرى و معنى آخر حسب مستوى ومهارة كل شخص في الاتصال و حسب غايات كل منهم، ومنه نستنتج أن المرأة لها أسلوب غير رسمي في الاتصال.

جدول رقم (23)

يبين نوع الاتصال الصاعد

النسبة المئوية	التكرار	نوع الاتصال الصاعد	التكرار
31.0%	31	أسلوب شفوي	
24.0%	24	المقابلة	
1.0%	1	الوساطة	
16.0%	16	الأسلوب الكتابي	
14.0%	14	الطلبات	
14.0%	14	الشكاوي	
100.0%	100	المجموع	

من خلال الجدول رقم (23) مثل الاتصال الشفوي اكبر نسبة تمثلت في 31 % يليها الاتصال عن طريق المقابلة بنسبة 24% بينما تقاربت النسب فيما يخص كل من الأسلوب الكتابي (16%) ، الطلبات (14%)، الشكاوي (14%) و انعدام أسلوب الوساطة تقريبا حيث مثل نسبة (1%)، فإذا كان اتصال القائد بمرؤوسيه له أهمية كبيرة فإن اتصال العمال بقائدهم تفوقها أهمية ذلك أن الاتصال الصاعد من العمال للقائد عبارة عن تغذية راجعة يستطيع من خلالها القائد التعرف على نتائج الاتصال للنازل ويحدد نوع الاتصال الذي يستخدمه العمال للاتصال بالإدارة العلاقة السائدة تبين العمال والإدارة وتفسر النتائج السابقة على أن هناك اتصال متنوع من طرف العمال بالقيادة اقله غير رسمي و تبين هذه النتائج سهولة الاتصال بين اغلب القياديات و المرؤوسين.

جدول رقم (24)

حول كيفية التعامل مع شكاوي و طلبات العاملين:

التكرار	النسبة المئوية	التعامل مع الشكاوي
43	87.8%	بشكل مباشر
6	12.2%	بشكل غير مباشر
49	100.0%	المجموع

حسب نتائج الجدول رقم (24) فإننا نجد أن أغلبية القائدات يفضلن التعامل مع شكاوي و طلبات العاملين بشكل مباشر و هذا ما تمثله النسبة 87.08 % بينما يتم التعامل مع شكاوي و طلبات العاملين بشكل غير مباشر بالنسبة لبقية القائدات و هذا ما تمثله النسبة 12.2 % و تبرر القائدات أن التعامل بشكل مباشر مع شكاوي و طلبات العاملين يساعد على الإلمام أكثر بالموضوع كما يسمح بحل المشكلة مباشرة في وقتها حتى لا تكبر بينما التعامل الغير مباشر مع طلبات و شكاوي العاملين يعني استعمال الوسائل الرسمية في حلها و هذا قد يؤدي إلى تفاقم المشكلة و تعطل وصول المعلومة و الذي يكون من خلال القنوات الرسمية، بينما تدافع الأقلية عن التعامل بشكل غير مباشر مع شكاوي و طلبات العاملين حتى لا يتم تشجيع الفوضى في المنظمة و لان هناك طرق رسمية لمعالجة هذه الأمور تكون عادة عن طريق لجان مخصصة لهذا الغرض. ومنه نستنتج أن المرأة القائد تفضل التعامل المباشر مع شكاوي العاملين و هو أسلوب غير رسمي يسمح بالتأثير و الإقناع و الترغيب و الاستمالة لتوجيه رغبات المرؤوسين و يسمح الاتصال المباشر باستعمال القائد لمهاراته الاتصالية كالحوار و الإصغاء و العلاقات التفاعلية الاجتماعية و هذا ما تفنقه الوسائل الرسمية في معالجة مشاكل العمل العمال.

جدول رقم (25)

حول أسباب عدم وصول المعلومات الخاصة بالعمل للعمال

النسبة المئوية	التكرار	أسباب عدم وصول المعلومات
31.8%	21	التكرار تعدد المستويات الإدارية
18.2%	12	كثرة المعلومات
30.3%	20	التقصير من طرف الإدارة في الاتصال
19.7%	13	وسيلة الاتصال المستعملة لا تناسب العامل أو لا يفهمها
100.0%	66	المجموع

بينت إجابات القائدات أن أكبر سبب في عدم وصول المعلومات الخاصة بالعمل للعمال هو تعدد المستويات الإدارية وهذا ما تمثله النسبة 31.8% تليها التقصير من طرف الإدارة في الاتصال بسبب 30.3% وبلغت نسبة من يرون أن وسيلة الاتصال المستعملة لا تناسب العامل لا يفهما بلغت 19.7% وكانت لقل نسبة لكثرة المعلومات و مثلت 18.02% ، وتبين هذه النتائج أن عولئق الاتصال ليس له علاقة بالمرأة القائد و مهاراتها الاتصالية و إنما بصعوبات أخرى متعلقة أساسا بتعدد المستويات الإدارية و التقصير من طرف للقائمين على الاتصال بإدارة و هنا نؤكد على أن الإفراط على التركيز غير الرسمي من شأنه أن يعوقل عملية الاتصال خاصة في حالة تعدد المستويات الإدارية فليس من السهل وصول المعلومات الشفوية

دون تحريفها و قد تؤدي المعلومات الكتابية في هذه الحالة دورا مهما في وصول المعلومات من القائد للمرؤوسين.

جدول رقم (26)

حول للسؤال: في اتصالك المباشر مع العمال هل تجدون سهولة في معالجة استفساراتهم وشكاويهم

التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
	77.6 %	38	نعم
	22.4 %	11	لا
	100.0 %	49	المجموع

تتوافق النسب في الجدول على ما وضحته القائدات في الجدول رقم (26) في أن الاتصال المباشر أسهل في التعامل مع العمال و خاصة فيما يتعلق باستفساراتهم و شكاويهم و بلغت نسبة من يؤيد هذا 77.6% بينما نجد أن هناك من لا تجد سهولة في ذلك و بلغت نسبتهم 22.4 % ومنه نستنتج أن المرأة القائد لا تجد عائقا في الاتصال المباشر مع المرؤوسين.

جدول رقم (27)

تأثير الجنس على الاتصال بين القادة و المرؤوسين

المجموع	المنصب القيادي الذي تشغله				تأثير متغير الجنس على عملية الاتصال الإداري مع المرؤوسين	
	أخرى	رئيسة مكتب	رئيسة مصلحة	مديرة	التكرار	نعم
14	0	1	7	6	التكرار	نعم
100.0%	7.1%	14.3%	50.0%	28.6%	النسبة	
34	4	2	17	11	التكرار	لا
100.0%	11.8%	5.9%	50.0%	32.4%	النسبة	
1	0	0	0	1	التكرار	أحيانا
100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	النسبة	
49	5	4	24	16	التكرار	المجموع
100.0%	10.2%	8.2%	49.0%	32.7%	النسبة	

تؤكد الدراسات أن للنوع له لثر على الاتصالات غير الشفهية فنجد أن المرأة أكثر قدرة على استخدامها له من الرجل أما في الاتصالات الشفهية فإن المرأة تواجه صعوبات ناجمة عن الصور النمطية للمرأة في ذهنيات المجتمع على أنها أقل سلطة من الرجل³¹⁷ إلا أن هذه النظرة قد تغيرت نسبيا في المجتمع الجزائري و بالإدارة الجزائرية بالذات وهذا ما نلمحه في الجدول رقم (27) حيث أن نسبة 69.4% من القياديات لا يشكل جنسهن مشكلة في اتصالهن بالعمال وبلغت نسبة القائدات اللواتي يشكل جنسهن مشكلة في الاتصال 28.6% بينما مثلت النسبة 2% القائدات اللواتي يتعرضن لهذا المشكل أحيانا كما نلاحظ من خلال الجدول المركب أن

317- احمد ماهر: مرجع سابق، ص 191

أكثر القيادات اللواتي يتعرضن للتمييز هن تلك اللواتي يشغلن منصب مديرة أو رئيسة مصلحة و تقل في المناصب الأدنى و السبب في ذلك أن المرأة كل ما تقلدت منصبا أعلى كل ما زادت مسؤوليتها وعدد العمال الذين يكونون تحت إدارتها كما تفسر النتائج السابقة على أن المرأة القائد رغم أنها نلت مشكلة الجنس بسبب قوة شخصيتها و تعليمها المعرفي أو بسبب التغير الاجتماعي في البنية الاجتماعية للمجتمع و في أحيان كثيرة بسبب خبرتها في العمل القيادي إلا أن مشكلة الجنس في القيادة الإدارية تبقى عائقا لازال قائما في اغلب الإدارات الجزائرية وبشكل تحديا للمرأة القائد أثناء أدائها لوظائفها القيادية وخاصة الاتصال.

جدول رقم (28)

حول اعتماد إدارة المرأة القائد على وسائل اتصال حديثة لتسهيل عملية الاتصال

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
57.1 %	28	نعم
42.9 %	21	لا
100.0 %	49	المجموع

بلغت نسبة القيادات اللواتي يعتمدن في إدارتهن على وسائل حديثة 57.1% بينما قدرت نسبة من لا يعتمدن على إدارتهن على وسائل حديثة 42.9 % ، أن نقص إمكانيات الاتصال الفعال مثل أجهزة الاتصال الحديثة و كفاءتها تعتبر من معوقات الاتصال في الإدارة الحديثة لما لها من سرعة و دقة وتأثير في توصيل المعلومات وتوفير للجهد و الوقت و التكلفة .

جدول رقم (29)

حول الأهداف التي تنتظرها المرأة القائد من عملية الاتصال

النسبة المئوية	التكرار	التكرار أهداف عملية الاتصال
40.5%	32	لإيصال التعليمات
31.6%	25	لتقديم قرارات التنفيذ
27.8%	22	نطلب رأي العامل حول مسائل تخص سير العمل
100.0%	79	المجموع

تباينت الإجابات حول الأهداف التي تنتظرها المرأة القائد من الاتصال وكانت النسبة الأكبر لإيصال التعليمات تمثلت في 40.5% تليها تقديم القرارات للتنفيذ بنسبة 31.6% أما النسبة الأقل فكانت بطلب رأي العامل حول سير العمل وذلك بنسبة قدر بـ 27.8%

أن الاتصال بين القائد و مرؤوسيه له وظائف متعددة أهمها على الإطلاق هو توجيه المرؤوسين لطريقة أداء العمل وكذلك تحديد الأهداف و السياسات، نصحهم و إرشادهم وكذا مساعدتهم في حل مشاكلهم و بالطبع إعطاء التعليمات و القرارات للتنفيذ، لذلك فإنه لا بد للقائد أن يحدد الهدف من الاتصال و أن يكون فهم العامل في مقدمة هتته الأهداف ، ففي النهاية لا يمكن للمنظمة النجاح دون فهم حاجات العمل و دون فهم العمل لما هو مطلوب منه و ما هي الأهداف المرجوة لمنظمتة ، على ضوء هذا نجد أن القيادات يركزن في اتصالهن بالعمال على إيصال التعليمات و للقرارات للتنفيذ و هذا ما يؤدي في كثير من الأحيان بالعمل إلى التطبيق الحرفي لتعليمات و للقرارات و بالتالي قتل روح المبادرة والإبداع لديه بالإضافة إلى إغفاله لعدة توضيحات حول العمل و التي يوفرها الاتصال هذا ما يفسر رسمية أغلبية القيادات وهنا نستنتج أن المرأة القائد إنسانية في الاتصال و رسمية في أهداف الاتصال.

جدول رقم (30)

حول رد فعل العمال أثناء تدخل المرأة القائد لإرشادهم و توجيههم حول سير العمل

النسبة المئوية	التكرار	رد فعل العمال
23.7%	14	يرفضون نقدك الموجه لهم
25.4%	15	يقاطعونك أثناء حديثك
50.8%	30	يطلبون عدة مرات إعادة توضيح فكرتك
100.0%	59	المجموع

في تدخل القائدات لتوجيه و إرشاد العمال فان ردة الفعل الأكثر هي أنهم يطلبون عدة مرات لتوضيح فكرتها و هذا ما مثلته النسبة 50.8 % و تليها النسبة 25.4 % بالذين يقاطعونها أثناء حديثها وتأتي في الأخير النسبة 23.7 % للمرؤوسين للذين يرفضون النقد الموجه لهم من طرف القياديات ، تفسر هذه النتائج أن هناك عوائق في عملية الاتصال لذلك يحتاج القائد لمقومات الاتصال الفعال و من أهمها الإصغاء، الشرح المؤثر، الإقناع، اللغة المناسبة و أيضا الاختلافات الفردية بين العاملين كمستوى الفهم و المستوى التعليمي ، أي لانه لا بد أن تكون لديها مهارات اتصالية تمكنها من إيصال معلوماتها و للتمكن من الحديث مع المعارض اللامبالي المحايد... الخ .

جدول رقم (31)

حول العلاقة بين المرأة القائد و العمال (رسمية- إنسانية)

النسبة المئوية	التكرار	نوع العلاقة
48.4%	31	علاقة إنسانية
51.6%	33	علاقة رسمية
100.0%	49	المجموع

حسب الجدول رقم (31) فإنه يتبين لنا أن أغلبية القياديات علاقتهن بمرؤوسيهن علاقة رسمية هذا ما نلمسه في النسبة التي بلغت 51.6% بينما بلغت نسبة القياديات اللواتي تربطهن علاقة إنسانية بالمرؤوسين 48.4% ، أن الإفراط في التركيز على التنظيم الرسمي قد يعوق عملية الاتصال إذ يساعد ذلك على ظهور التنظيمات الغير رسمية التي تستخدم قنوات اتصال غير رسمية لا تتفق مع خطوط الاتصال الرسمي التي يستخدمها القائد بل أنها قد تعمل على تعطيلها ، مما يجعل الاتصال معذرا ضمن حدود ضيقة و ضمن قنوات يتحكمون فيها من هم لقرب للقائد ويتم عزل العمال عنه ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن المرأة القائد تميل إلى التنظيم الرسمي لفرض نفسها على العمال بحيث يستجيب أغلبية العمال للوائح و القوانين التنظيمية و بالتالي الاستجابة لها كونها المسؤولة عن تطبيق هذه القوانين خاصة في المجتمع الجزائري و الذي لا يزال جزء لا يستهان به يعتقد أن المرأة لا تستطيع النجاح في العمل القيادي أو ربما لا يتقبلها انطلاقا من تنشئتهم الذكورية .

جدول رقم (32)

حول سبب عدم وصول المعلومات للعمل للعمال

النسبة المئوية	التكرار	سبب عدم وصول المعلومات
54.9%	28	التكرار نقص وسائل الاتصال بالإدارة
19.6%	10	الوسيلة غير مناسب للمستقبل
25.5%	13	الوسيلة غير مناسبة للموضوع الرسالة الاتصالية
100.0%	51	المجموع

تتعدد الصعوبات التي تواجه تدفق المعلومات داخل المنظمة و من أهمها تلك المتعلقة بوسيلة الاتصال و تبين النتائج في الجدول رقم (32) أن أكبر عائق هو نقص و سائل الاتصال في الإدارة و هذا ما مثلته النسبة 54.9 % تليها النسبة 25.5% و المتعلقة بان الوسيلة غير مناسبة لموضوع الرسالة الاتصالية و يأتي في الأخير العائق المتعلق بالوسيلة غير مناسبة للمستقبل.

جدول رقم (33)

حول سهولة التعامل مع النساء العاملات أكثر من الرجال العاملين في الإدارة

التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
	36.7 %	18	نعم
	63.3 %	31	لا
	100.0%	49	المجموع

و تشير النتائج إلى أن هناك صعوبة في التعامل مع النساء أكثر من الرجال و مثلت النسبة 63.3 % بينما من يجدن سهولة في التعامل مع النساء و الرجال على حد سواء بلغت نسبتهم 36.7 % و تفسر بعض القلادات الصعوبة في أن النساء لديهن حساسية من بعضهن بينما البعض يرون أن النساء يفكرن مثل المجتمع أن المرأة لا تصلح قلادة لهن و ترجع للبعض السبب على أن المرأة القائد كانت عاملة معهن ثم عندما تترقى و تصبح قلادة عليهن لا يتقبلنها ، بينما من يجدن سهولة في التعامل مع النساء يرون أنه بحكم الاقدمية و الخبرة في العمل القيادي فإنهن قادرات على فهم احتياجات الجنسين و التعامل يكون على أساس الوظائف فقط.

جدول رقم (34)

حول السهولة في الاتصال مع الإدارة العليا:

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
59.2 %	29	نعم
40.8 %	20	لا
100.0%	49	المجموع

نجد أن أغلبية القيادات لديهم صعوبة في الاتصال مع الإدارة العليا و هذا ما نلمسه في النسبة 59.2 % بينما هناك نسبة 40.8% لم يجدن صعوبة في الاتصال مع الإدارة العليا ، وترى القلادات أن السهولة ناتجة عن الخبرة ، بينما القلادات اللواتي يجدن صعوبة يرجعون ذلك إلى كثرة المسؤولين للوصول للمسؤول الأول أما بعضهن فيرون أن الصعوبة ناجمة عن أن المسؤول الأعلى رجل و هو بالتالي دائما ما يجعل الاتصال بينهما صعب.

2-3- تفرغ و تحليل البيانات التي تتعلق بالفرضية الثانية :معوقات ممارسة المرأة القائد
لوظيفة التحفيز

جدول رقم (35)

حول أهمية التحفيز في الإدارة

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
83.7 %	41	نعم
4.1 %	2	لا
12.2 %	6	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

يشير الجدول رقم (35) أن أغلبية القائدات يعتقدن أن عملية تحفيز العاملين هامة و ضرورية وهذا ما تترجمه نسبة 83.7% من أجابت بنعم بينما مثلت من تجد أن عملية التحفيز تكون مهمة أحيانا فقط نسبة قدرها 6% ومثلت النسبة 2% من تجد أنها غير مهمة ،أن موضوع التحفيز أصبح من مبادئ الإدارة الحديثة و ذلك بحكم ارتباطه الوثيق بمعنويات للفرد و انجازه و ارتباطه الوثيق بأهداف المنظمة بالإضافة إلى الأهداف الشخصية للعاملين و هذه العملية تحتاج بالدرجة الأولى من القائد الإداري أن يكون مدركا لأهمية تحفيز العاملين و إطلاق إمكانياتهم وهذا ما نلمسه في القائدات ويرجع هذا للمستوى التعليمي العالي لديهن .

جدول رقم (36)

حول الاعتماد على الحوافز في تسيير و إدارة سلوك العاملين لأهداف المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
81.6 %	40	نعم
16.3 %	8	لا
2.0 %	1	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

تمثل نسبة القائدات اللواتي يعتمدن على الحوافز في تسيير و إدارة سلوك مرؤوسيهن 81.6% من مجموع العينة المدروسة، ومثلت النسبة 16.3% القائدات اللواتي لا يعتمدن على الحوافز في تسيير سلوك مرؤوسيهن وترجع أغلبية القائدات السبب في ذلك لكون المؤسسة ليس لديها موارد مالية مهملة بذلك الحوافز المعنوية و التي لها نفس للتأثير وفي بعض الأحيان تفوقها، في حين تعتمد البقية على القوانين و الرسمية في تسيير سلوك الموظفين .

جدول رقم (37)

حول أسس تقديم القيادات للحوافز

النسبة المئوية	التكرار	أسس تقديم الحوافز
37.3%	28	على أساس الانجاز الفردي
24.0%	18	على أساس الانجاز الجماعي
38.7%	29	على أساس المبادرة والإبداع
100.0%	75	المجموع

حسب الجدول رقم (37) فان اكبر نسبة كلنت للقيادات اللواتي يقمن بالتحفيز على أساس المبادرة و الإبداع بنسبة مثلت 38.7% وتليها من حيث النسبة 37.3% القيادات اللواتي يستعملن التحفيز على أساس الانجاز الفردي وتتأتي في الأخير القيادات اللواتي يقمن بمنح حوافز على أساس الانجاز الجماعي، وترافق عملية منح الحوافز إشكالا متعددة من الصعوبات من أهمها أسس تقديم الحوافز و صعوبة في قياس الانجاز ويرى stacy adams صاحب نظرية "عدم المساواة" أن هناك صعوبة في قياس انجاز الفرد في المهام الجماعية و يركز في نظريته على قياس الانجاز من خلال مستويات المقارنة بين انجازات الأفراد و التي تكون أكثر عدلا و بالتالي استعمال نظام حوافز فعال يحافظ على حقوق الآخرين من خلال قياس الانجاز ثم معرفة أيهما أنجز أفضل.

جدول رقم (38)

حول المسائل التي تراعيها القائدات في تحفيز المرؤوسين

النسبة المئوية	التكرار	المسائل التي تراعيها القائدات في تحفيز المرؤوسين
11.1%	6	التكرار
42.6%	23	التركيز على أخطاء العاملين وليس أدائهم
3.7%	2	مكافئة العاملين دون تمييز بين الأداء العالي والامتدني
42.6%	23	الاهتمام بالإنتاج ولو على حساب العامل
100.0%	54	الاهتمام بالأداء الفردي على الأداء الجماعي
		المجموع

و من خلال الجدول رقم (38) نجد أن أغلبية القائدات تركز الاهتمام بالأداء الفردي على الأداء الجماعي وهذا ما تعبر عنه النسبة 42.6 % و تمثل نسبة القيادات اللواتي يقمن بمكافئة العاملين دون تمييز بين الأداء العالي و الامتدني 42.6 % و كلنت نسبة القائدات التقليدية 14.8 % ممن يفضلن الاهتمام بالإنتاج و التركيز على أخطاء العامل. وتختلف دوافع العمل من فرد لآخر، هناك من يكون دافعه الأمور المادية و هناك من يكون دافعه الوصول لمنصب جيد و هناك من يكون دافعه المكانة و التقدير و الاحترام، وهذا ما عبرت عنه نظريات الدافعية و الحاجات كنظرية ماسلو للحاجات و القائد في تحفيزه للعمل قد يركز على إحدى المسائل السابقة و هذا حسب توجه القائد وقناعاته لدوافع الفرد و نجد أن هناك ثلاث وجهات نظر في تحفيز العاملين، القائد التقليدي و الذي يركز على الإنتاج و يعتبر أن أهم دوافع العمل هو المادة و التركيز على أخطاء العمل بدل أداءه كالنظرية التaylorية، قائد

العلاقات الإنسانية و يهتم بالإنسان و حاجته و يركز على مكافئة العاملين دون تمييز بين الأداء العالي و المتدني كمنظية العلاقات الإنسانية، قلند الموارد البشرية و للذي يحمل مفاهيم مادية و اجتماعية معا و حسب هذا المدخل فان الموظفين معقدين في حاجاتهم و يتم تحفيزهم بعدة عوامل كالنظرية التفاعلية ومنه نستنتج أن المرأة القلند تعتمد على أسس إنسانية لتحفيز العالمين .

جدول رقم (39)

حول نوع الحوافز التي تفضلها القائدة استخدامها

أنواع الحوافز التي تفضلها القائدة				المستوى التعليمي	
المجموع	حوافز مادية+معنوية	حوافز معنوية	حوافز مادية	التكرار	ثانوي
6	3	1	2	التكرار	ثانوي
100.0%	50.0%	16.7%	33.3%	النسبة	
35	26	8	1	التكرار	جامعي
100.0%	74.3%	22.9%	2.9%	النسبة	
8	5	3	0	التكرار	شهادات أخرى
100.0%	62.5%	37.5%	.0%	النسبة	
49	34	12	3	التكرار	المجموع
100.0%	69.4%	24.5%	6.1%	النسبة	

حسب ما يوضحه الجدول رقم (39) فقد قدرت عدد القيادات التي تفضلن الطريقتين (المادية+المعنوية) النسبة الأكبر حيث مثلت 69.4% تليها الحوافز المعنوية بنسبة قدرها 24.5% و كلنت النسبة الأقل للحوافز المادية بنسبة مثلت 6.1% كما يوضح الجدول المركب مع المستوى التعليمي أن من يستعملن الحوافز المادية و المعنوية معا هن القيادات ذو المستوى الجامعي و من تبرز أهمية للقدرات المعرفية في ممارسة الوظائف القيادية ، والحوافز هي إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما و التي يتم بواسطتها توجيه و تشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم ، و اختيار الطريقة هي من مهام القائد و تكون حسب الموقف و حسب حاجات العمل فالتوازن في استعمال الحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى

التوازن في إشباع حاجات الأفراد و يمكن تفسير ما سبق أن المرأة القائد تميل للعلاقات الإنسانية في العمل من خلال الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين كما تفسر أيضا أن الاستعمال للحوافز المعنوية بديل لنقص أو انعدام الموارد المالية بالمنظمة. ويمكن أن نخلص إلى أن المرأة القائد لديها اهتمام بالروح المعنوية للعاملين و نوع من التوازن في استخدام الحوافز المادية و المعنوية.

جدول رقم (40)

حول وجود صعوبات في اختيار الحافز الذي يليق بالمرؤوسين

المجموع	أنواع الحوافز التي تفضلها القائدة					صعوبة اختيار نوع الحافز	
	30 +	15-20	10-15	5-10	1-5	التكرار	نعم
28	1	2	4	6	15	التكرار	نعم
100.0%	3.6%	7.1%	14.3%	21.4%	53.6%	النسبة	
18	8	7	3	0	0	التكرار	لا
100.0%	44.4%	38.9%	16.7%	0.0%	0.0%	النسبة	
2	0	1	0	1	0	التكرار	أحيانا
100.0%	.0%	50.0%	.0%	50%	.0%	النسبة	
49	9	10	7	7	15	التكرار	المجموع
100.0%	2.1%	8.3%	14.6%	29.2%	45.8%	النسبة	

بينت نتائج الجدول رقم (40) أن المرأة القائد تواجه صعوبة في اختيار الحافز الذي يناسب أو يليق بمرؤوسيه و ذلك بنسبة قدرت ب: 57.1% ، و تمثل النسبة 38.8% القلئدات اللواتي لا يجدن صعوبة في اختيار الحافز الذي يليق بالعاملين ، وحسب الجدول المركب فان

نجد أن القياديات اللواتي لهن خبرة بسيطة في العمل القيادي يمثلان الأكبر نسبة في صعوبة اختيار الحوافز ونظرا لكون للدوافع تشكل الأساس و العمل المؤثر في أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه للدوافع يساعد القائد على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء أكانت الحوافز مادية أو معنوية لذلك يمكن تفسير أن المرأة القائد لديها صعوبات في تحديد دوافع العاملين بسبب قلة خبرتها في العمل القيادي .

جدول رقم (41)

حول كيفية توجيه سلوك العمال

التكرار	النسبة المئوية	توجيه سلوك العمال
16	21.1%	تقديم حوافز
14	18.4%	تقديم عقوبات مادية
33	43.4%	شرح معايير السلوك
13	17.1%	التهديد والوعيد
76	100.0%	المجموع

و يظهر من الجدول رقم (41) أن المرأة القائد التي تعتمد على شرح معايير السلوك هي التي تمثل النسبة الأكبر و بلغت 43.4% تليها المرأة القائد التي تعتمد على تقديم الحوافز المعنوية بنسبة بلغت 21.1% ، و تأتي بعدها مباشرة المرأة القائد التي تعتمد على تقديم عقوبات مادية في توجيه سلوك العمال بنسبة قدرتها: 18.4% و كانت النسبة الأقل للمرأة القائد التي تستعمل التهديد و الوعيد قدرتها: 17.1% .

يتباين الأشخاص في استجاباتهم لنفس الرسالة الاتصالية لأسباب و دوافع شخصية مختلفة كما يتجه العاملين إلى سماع جزء من الرسالة و إهمال معلومات أخرى قد تتعارض مع معتقداتهم أو مع مصالحهم لذلك فالقائد هو الذي لديه القدرة على توجيه سلوك العاملين من خلال تحفيزهم حسب دوافعهم و حاجاتهم و يختلف كل قائد عن الآخر من خلال مهارات التحفيز لديه و التي تسمح له باستعمال محفزات السلوك وهذا ما تؤكدته نظرية "y" لماكريجور الذي بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على النتائج فإن المرأة تحبذ أسلوب الثواب على العقاب في تحفيز المرؤوسين على افتراض أنهم يحبون العمل و للتعلم و لهم طموح ...

جدول رقم (42)

كيفية تقديم المرأة القائد لمكافأة مادية للعامل:

النسبة المئوية	التكرار	التكرار كيفية تقديم مكافأة
33.3%	17	تقدمينها أنت بنفسك وتشرحين له أسباب تقديمها بمفرده
31.4%	16	تقدمينها له مع الشرح أمام الآخرين
35.3%	18	ترسلينها له مع رئيسه المباشر
100.0%	51	المجموع

و من خلال الجدول (42) نجد أن النسبة الأكبر كانت بالطريقة الرسمية لتقديم المكافئة و ذلك بإرسالها مع رئيسه المباشر و بلغت نسبة قائدات هذه الطريقة 35.3 % بينما 33.3 % من القائدات يفضلن تقديم المكافئة المادية بنفسها للعمل بمفرده مع شرح أسباب مكافئته ، و كانت النسبة الأقل للمرأة القائد التي تفضل أن تكافئ العمل أمام الآخرين و ذلك بنسبة 31.4 % ، و تعتبر المكافئات المادية من أهم المحفزات للعاملين و لكن طريقة تقديمها تعتبر حافزا للعامل لتشجيعه لزيادة أدائه كما تعتبر تشجيعا للآخرين للعمل بالمثل و الحصول على مكافئة .

ويمكن الاستنتاج رغم أن المرأة تهتم بالتحفيز و تعتمد عليه في إدارتها إلا أنها تفضل الطريقة الرسمية في تقديمه .

جدول رقم (43)

حول إشراك العاملين في تصميم نظام الحوافز

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
44.9 %	22	نعم
46.9 %	23	لا
8.2 %	4	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

ويظهر من الجدول رقم (43) أن النسبة 46.9% تمثل القائدات اللواتي لا يتم إشراك رؤوسيهن في عملية تصميم الحوافز ومثلت النسبة 44.9% القياديات اللواتي يشركن رؤوسيهن في عملية تصميم الحوافز بينما مثلت النسبة 6% القائدات اللواتي يقمن أحيانا بإشراكهم في تصميم الحوافز لكل منظمة سياساتها في تصميم أنظمة الحوافز حسب إمكانياتها و

أهدافها المسطرة، وتعتبر عملية مشاركة العاملين في إدارة و تسيير المنظمة من الطرق الحديثة في التسيير، حيث يساهم العمل بأفكاره و آراءه، و الهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طيبق إشعارهم بأهميتهم و هذا ينطبق على نظام الحوافز، وبالإضافة إلى أن مشاركة العاملين في تصميمها يعد تحفيزاً لهم، كما أن للبرامج و السياسات لنظام الحوافز التي يتم و وضعها على أساس دلية كاملة لرغبات و دوافع و احتياجات العاملين و بالتالي يسهل تحفيزهم فيما بعد .

و هذا ما يفسر نتائج السؤال السابق الذي يخص وجود صعوبة لأغلبية القائدات في اختيار نوع الحافز الذي يليق بمرؤوسيهن و هذا لأنهن لا يشركن العاملين في اختيار ما يفضلون من حوافز .

جدول رقم (44)

حول توفر معلومات كافية لمعدلات الأداء التي على أساسها تمنح المرأة القائد الحوافز

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
57.1 %	28	نعم
38.8 %	19	لا
4.1 %	2	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

من خلال الجدول رقم (44) نجد أن ما نسبته 57.1% من القائدات لا تتوفر لديهن معلومات كافية حول معدلات الأداء و التي على أساسها تمنح الحوافز وهي النسبة الأكبر تليها النسبة 38.8% من تتوفر ليهن معلومات حول معدلات الأداء و كانت النسبة الأقل للقيادات

التي تتوفر لديهن المعلومات أحيانا بنسبة 4.1% و تفسر النتائج على أن معظم القائدات يواجهن صعوبة في منح الحوافز لأنه مهما كان القائد عادلا و ماهرا في تحفيز العاملين فلا بد من وجود طريقة لقياس أداء للفرد و تعتبر معدلات الأداء خطوة هامة يتم من خلالها تحديد و توصيف الأداء المطلوب و الفعلي للعامل.

جدول رقم (45)

حول تجاوب العاملين مع عملية التحفيز

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
71.4 %	35	نعم
8.2 %	4	لا
20.4 %	10	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

عملية التحفيز عملية معقدة نظرا لان العاملين يختلفون في ادراكاتهم و اتجاهاتهم و ميولهم الشخصية نحو ما يقمه القائد من حوافز وبالتالي في تجاوبهم لهذه الحوافز و حسب الجدول رقم (45) فان نسبة كبيرة من القائدات ترى أن هناك تجاوبا من العاملين و مثلت النسبة 71.4% في حين أن نسبة 20.4% يرون أن تجاوب العامل مع التحفيز يكون أحيانا و كانت النسبة الأقل لمن يرون انه لا يجدن تجاوبا من العمال عند تحفيزه و مثلت النسبة 8.2%

جدول رقم (46)

حول أسباب عدم ملاحظة نتائج عند تقديم المرأة القائد لحوافز

النسبة المئوية	التكرار	أسباب عدم ملاحظة نتائج الحوافز
11.9%	8	العامل لا يعطي أهمية للحوافز
20.9%	14	الحافز لا يتناسب مع حاجة العامل واهتماماته
28.4%	19	العامل يرى أن الحافز أقل من أدائه
38.8%	26	العامل لا يفهم الهدف من الحوار
100.0%	67	المجموع

تري أغلبية القياديات انه عندما تقوم بتقديم حوافز و لا يتم ملاحظة نتائج فان السبب هو أن العمل لا يفهم الهدف من الحوافز و ذلك بنسبة قدرت ب 53.7% ،أما النسبة 38.8% فمثلت القياديات اللواتي يرون أن السبب هو ان العامل يرى الحافز اقل من أدائه ،بينما بلغت من يعتقدن أن الحافز لا يتناسب مع حاجات العمل و اهتمامته نسبة قدرها 20.9% أما النسبة الأقل في اعتقادهن كانت أن العامل لا يعطي أهمية للحوافز وبلغت 11.9% لذلك فمن العوائق التي يمكن أن تعترض المرأة القائد في عملية التحفيز هي عدم تحديد الهدف من التحفيز وعدم تقدير احتياجات العاملين كذلك قياس الأداء حيث المطلوب من القائد أن تأخذ في الحسبان العوامل السابقة قبل أن تقوم بعملية التحفيز .

جدول رقم (47)

حول أن كانت الحوافر مستمرة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
49.0 %	24	نعم
51.0 %	21	لا
100.0 %	49	المجموع

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (47) أن النسبة كلنت جد متقاربة بين القيادات اللواتي لا يستعملن الحوافر بصفة مستمرة وذلك بنسبة 51 % و بين القيادات اللواتي يستعملن التحفيز بشكل مستمر ، أن من أهم أسباب نجاح نظام الحوافر هو تحديد الهدف من الحافز أيضا مهارة القائد في استخدام الحوافر و الأهم أن تكون سياسة الحوافر في التنظيم مستمرة من أجل استمرارية تحفيز الدافع للعمل للوصول للأهداف المشتركة للعاملين و المنظمة معا و التقصير في هذا الجانب سيشكل عائقا في تسيير و إدارة جهود العاملين .

جدول رقم (48)

حول الحوافز المعنوية التي تجدين صعوبة في استعمالها

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الحوافز المعنوية التي تجدين صعوبة في استعمالها
21.6%	16	إتاحة فرصة للعامل في المشاركة في اتخاذ القرار
24.3%	18	تشجيع العاملين على التعبير عن مشاكلهم
14.9%	11	الاستماع إلى آراء العاملين وتوجهاتهم حول العمل
39.2%	29	استعمال لغة الحوار والتعاون
100.0%	74	المجموع

وفي سؤالنا لأصعب الحوافز المعنوية التي يتم استعمالها يتبين من الجدول هي تلك المتعلقة باستعمال لغة الحوار و التعاون بنسبة 39.2 % من القياديات ، و تأتي بعدها من حيث الصعوبة الحافز المعنوي المتعلق بتشجيع العاملين على التعبير عن مشاكلهم بنسبة 24.3% ، و مثلت النسبة 21.7 % من القياديات اللواتي يجدن صعوبة في استعمال الحافز المعنوي المتعلق بإتاحة فرصة للعامل في المشاركة في اتخاذ القرار، وكننت لقل الحوافز صعوبة هي المتعلقة بالاستماع إلى آراء العاملين و توجهاتهم حول العمل بنسبة 14.9% ، أن الحوافز المعنوية هي

التي تساعد الإنسان و تحقق له إشباع حاجته الأخرى كالنفسية و الاجتماعية فتزيد من شعوره بالرضا في عمله وولائه له و تحقيق التعاون بين مجموعته في العمل و هنا يأتي دور القائد و مهاراته في استخراج قوة الأفراد و دفعها نحو أهداف العمل بما يلبي حاجاتهم ، و تفسر النتائج السابقة أن أغلبية القلئدات تربطن علاقة رسمية مع مرؤوسيهن ما يجعل هناك صعوبة في استعمال الحوافز المعنوية من طرف المرأة القلئد ، و يترتب عنه عدم رضا العامل و عدم ولاءه للقائد ذلك أن الحوافز المعنوية تتعلق بما يسمى للروح المعنوية للعاملين ، و منه فان إهمال القائد لهاته الحوافز تعتبر عائقا في كسب رضا العامل و ووصله للأهداف المرجوة.

جدول رقم (49)

حول أسباب فشل نظام الحوافز المتعلقة بعلاقة القائد و مرؤوسيهها

النسبة المئوية	التكرار	أسباب فشل نظام الحوافز
53.7%	29	العامل لا يثق بك لأنك قائدة رسمية جدا
16.7%	9	العامل لا يثق بك لأنك قائدة غير عادلة في توزيع الحوافز
29.6%	16	العامل لا يثق بك بسبب جنسك
100.0%	54	المجموع

تتعرض عملية تحفيز العاملين في كثير من الإدارات إلى الفشل و من أهم أسباب فشلها هو العلاقة بين القائد و العاملين وحسب رأي القيادات فان أهم سبب هو أن العمل لا يثق بها لأنها قائدة رسمية جدا ومثلت هذا الرأي النسبة 53.7 % ، أما نسبة 29.6% منهن يعتقدن أن العمل لا يثق بهن بسبب جنسهن، وتأتي في الأخير النسبة 16.7 % و التي تمثل رأي القيادات اللواتي يعتقدن أن العامل لا يثق بهن لأنه يعتبرها غير عادلة في توزيع الحوافز.

2-4 تفرغ و تحليل البيانات التي تتعلق بالفرضية الثالثة: معوقات ممارسة المرأة القائد لوظيفة اتخاذ القرارات

جدول رقم (50)

حول أهمية عملية اتخاذ القرار في الإدارة

المجموع	المستوى التعليمي			أهمية اتخاذ القرار في المؤسسة	
	شهادات أخرى	جامعي	ثانوي	التكرار	النسبة
1	0	1	0	التكرار	نعم
100.0%	.0%	100.0%	.0%	النسبة	
48	8	34	6	التكرار	لا
100.0%	16.7%	70.8%	12.5%	النسبة	
49	8	35	6	التكرار	المجموع
100.0%	16.3%	71.4%	12.2%	النسبة	

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن أغلبية القائدات مدركات بأهمية اتخاذ القرار في العمل الإداري بنسبة 98 % ، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية و ذلك

لارتباطها بكافة جوانب التنظيم الإداري من تخطيط و تنظيم و تنسيق، و اتخاذ القرار الإداري من المهام الجوهرية للقائد الإداري و نجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح القائد من خلال وعيه بأهميتها في إدارة المنظمة و حسب الجدول المركب فان المستوى التعليمي له لثر على إدراك القائد لأهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

جدول رقم (51)

حول الطريقة التي تعتمد عليها المرأة القائد في بناء القرارات

التكرار	النسبة المئوية	طريقة بناء القرارات
24	39.3%	التشارك في تحديد المشكلة
15	24.6%	تحديد بيانات المشكل
22	36.1%	تحديد البديل الأمثل للحل
61	100.0%	المجموع

يتفق علماء الإدارة على أن بناء القرار يجب أن يمر بمراحل (تحديد المشكلة ، جمع البيانات ، تقييم البدائل ، اختيار البديل ، و عملية التنفيذ) و من الجدول رقم (51) نجد أن نسبة القائدات اللواتي يعتمدن في بناء القرارات على تحديد المشكلة بلغت 39.3% و أن من تعتمدن في بناء القرار على تحديد البديل الأمثل للحل بلغت نسبة 36%، بينما من تعتمدن في بناء القرار على تحديد بيانات المشكلة بلغت نسبة 24.6%، تفسر النتائج على أن كل قائد له نظريته و طريقته في معالجة المشكلة التي تحتاج إلى قرار إلا أن بناء القرارات في أي منظمة يتطلب وجود قائد لديه معرفة علمية حول مراحل عملية اتخاذ القرار و الاهتمام بكل مرحلة و اتخاذه للقرار يكون في ضوء نظرة شاملة للموقف و محيطه وبذلك فان جهل القائد للطريقة العلمية لبناء القرار تعتبر عائقا في ممارسته لوظيفة اتخاذ القرار.

جدول رقم (52)

حول الصعوبة في اتخاذ القرار معين في العمل

المجموع	عدد السنوات في العمل القيادي					هل هناك صعوبة في اتخاذ القرارات	
	30 +	20 - 16	15 - 11	10 - 6	5 - 1	التكرار	النسبة
20	1	2	2	5	5	التكرار	نعم
100.0%	5.0%	10.0%	10.0%	25.0%	25.0%	النسبة	
22	0	0	5	9	16	التكرار	لا
100.0%	0.0%	0.0%	22.7%	27.3%	50.0%	النسبة	
6	0	2	0	0	1	التكرار	أحيانا
100.0%	0.0%	33.3%	0.0%	50.0%	16.7%	النسبة	
48	1	4	7	14	22	التكرار	المجموع
100.0%	2.1%	8.3%	14.6%	29.2%	45.8%	النسبة	

تباينت إجابات القائادات حول وجود صعوبة في اتخاذ قرار معين و كانت النسبة الأكبر للقائادات اللواتي يجدن صعوبة في اتخاذ القرار بنسبة 48.9 % و كانت النسبة الأقل للواتي لا يجدن صعوبة في اتخاذ القرار قدرت بـ: 40.8 % أما النسبة 10.3 % فكانت للقائادات اللواتي يجدن صعوبة أحيانا ،ومن خلال الجدول المركب و المتعلق بعدد سنوات في العمل القيادي نلاحظ أن من لديهم خبرة لقل هن اكبر من يتلقين صعوبة في اتخاذ للقرارات ممثلات في الفئتين من 5-1 و من 10-5 و تبرر القائادات أن الصعوبة تأتي من ضغوط الوقت و أحيانا تعقد المشكلة و في أحيان كثيرة عدم توفر معلومات حول المشكل بينما تبرر القائادات من لا يجدن صعوبات أن السهولة في اتخاذ للقراريأتي من خبرتهن في الإدارة و التعرض للمواقف أكثر من مرة ومنه نستنتج أن متغير الخبرة يتحكم في سهولة اتخاذ القرار .

جدول رقم (53)

حول اذا هناك تحضير مسبق لقرارات بديلة

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
26.5 %	13	نعم
71.4 %	35	لا
2.0 %	1	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

مايتم ملاحظته عند القائدات أن نسبة 71.4 % منهن لا يقمن بالتحضير المسبق للقرارات بينما تمثل النسبة 26.5 % القائدات اللواتي يتخذن قرارات بتحضير مسبق.

نحتاج إلى قرار بديل إذا كان هناك مشكلة إدارية تتطلب حلا ما ينتج عنه عدم بدائل في الاختيار و طرح للنقاش ويتم دراستها و تقييمها من طرف القائد. تم يتم اختيار الحل المناسب الذي يكون عن وعي و إدراك و بعد دراسة و تفكير أي أن التحضير المسبق و عملية جمع البيانات حول مشكلة من أساسيات القرار، أي أن كل مرحلة تنقص في مراحل اتخاذ للقرار فانه يعتبر حلا لاشعوريا و ليس قرار.

جدول رقم (54)

حول إشراك الموظف في اتخاذ القرارات ذات أهمية في المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
36.7 %	18	نعم
51.0 %	25	لا
12.2 %	6	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

و تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (54) أن نسبة القلائدات اللواتي لا يشركن موظفيهم في اتخاذ القرار بلغت 51% و تمثل النسبة الأكبر بينما من يفضلن إشراك الموظف في اتخاذ القرار بلغت نسبة 36.7 % و تليها من تشرك الموظف في بعض الأحيان 12.2 %

تعتبر عملية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار مهمة كون أن للقرار المتخذ من القلائد يمسهم من قريب أو بعيد ، و ممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القلائد من بينه البديل الأفضل ، كما أن الاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار يعد أسلوبا ديمقراطيا في القيادة وتحفيزا معنويا للعامل لإحساسه بأهميته و بمساهمته في انجازات الإدارة التي يعمل بها.

جدول رقم (55)

حول وصول المعلومات الكافية والمناسبة لاتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
30.6 %	15	نعم
61.2 %	30	لا
8.2 %	4	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

وحسب الجدول رقم (55) أن اغلب القلائدات لا تصلهن معلومات كافية لاتخاذ القرار و هذا ما تمثله نسبة 61.2% بينما من لا يواجهن مشكلة عدم توفر المعلومات قدرت بنسبة 30.6 % وكانت النسبة الأقل للواتي تصلهن المعلومات أحيانا مثلت 8.2%.

ويعتمد القرار على قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة، وهذا لا يتم إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية و تقدير سليم للواقع و هذا معناه أن يحصل القائد على قدر ممكن من البيانات و المعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة في التنظيم

جدول رقم (56)

حول إذا كانت المعلومات المقدمة لاتخاذ القرار تعاني من التدخل الشخصي

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
40.8 %	20	نعم
44.9 %	22	لا
14.3 %	7	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم(56) أن المعلومات المقدمة للمرأة القائد تعاني من التدخل الشخصي و هذا ما مثلته النسبة 44.9 % في حين نجد أن نسبة القائدات اللواتي يرون أن المعلومات المقدمة لا تعاني من التدخل الشخصي بلغت 40.8 % و كما ذكرنا سابقا أن للمعلومات أهمية في اتخاذ القرار ولكن بشرط الاطمئنان إلى أمانة هذه المصادر و كفايتها ، حيث أنه تتوقف صحة وسلامة القرار على مدى صحة وتواصل المعلومات لذلك فالمعلومات التي تعاني من التدخل الشخصي تعتبر عائقا في وجه المرأة القائد لاتخاذ القرار المناسب ويكون السبب في ذلك تعارض أهداف التنظيم مع أهداف العاملين ، عدم وجود جو من الثقة بين القائد ومروسيه المصالح الشخصية و القائدة من وراء هذا القرار .

حول نوع القرارات المعتمدة في المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	نوع القرارات المعتمدة
21.5%	14	إستراتيجية
26.2%	17	روتينية
52.3%	34	تنفيذية
100.0%	65	المجموع

من خلال الجدول رقم (57) نجد أن نوع للقرارات التي تعتمد القائدة هو للقرارات التنفيذية و ذلك بنسبة 52.3 % تليها القرارات الروتينية بنسبة 26.2% بينما كانت النسبة الأقل للقرارات الإستراتيجية و بلغت 21.5 % للإشارة فان القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى جانب كبير من العمق و التفكير و البحث ودراسة بينما للقرارات الروتينية يتم للبت فيها بشكل سريع نتيجة الخبرات في التجارب السابقة و هذه للقرارات لا تحتاج إلى قوة و عمق في التفكير و الإبداع و غالبا ما تحدها القوانين أما القرارات التنفيذية فهي بمثابة تنفيذ القرارات الإدارية العليا .

جدول رقم (58)

حول اعتراض الموظفين حيال القرارات المتخذة من طرف المرأة القائد

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
40.8 %	20	نعم
36.7 %	18	لا
22.4 %	11	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

من خلال الجدول رقم (58) يتبين أن هناك اعتراض من طرف الموظفين للقرارات المتخذة بنسبة 40.8 % بينما كانت النسبة 36.7 % للموظفين للذين لا يعترضون على القرار تليها نسبة 22.4 % لاعتراض الموظفين في بعض الأحيان وحسب القلئدات فان اعتراض الموظفين يكون دوما حول قرارات تخصه بلذات ، و يشكل اعتراض الموظفين على القرارات سلاح ذو حدين الأول هو أن القائدة حينما يتم الاعتراض على قرار معين فانه بالنسبة إليها تعيد بناء للقرار و ذلك بجمع معلومات جديدة حوله و للثاني هو أنها تشك في قدرتها على اتخاذ القرارات السليمة.

حول سبب اعتراض الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	سبب اعتراض الموظفين عن القرار
4.5%	3	عدم فهمك للمشكلة
40.3%	27	ليس لديك معلومات كافية حول القرار
22.4%	15	لست ليك خبرة لأخذ القرار
32.8%	22	بسبب جنسك
100.0%	67	المجموع

كلنت النسبة الأكبر للقلئدات التي ترى أن سبب اعتراض الموظفين هو عدم توفر معلومات كافية حول القرار مثلت 40.3 % تليها النسبة 32.8 % القلئدات اللواتي يرون أن سبب اعتراض الموظف هو جنسهن حيث لا يتقبلن قرارات و خاصة تلك المتعلقة بمصيرهم من امرأة و تعتبر ما نسبته 22.4 % من القلئدات أن سبب اعتراض الموظف هو عدم خبرتها في اتخاذ القرار بينما يعتبرن البقية أن السبب هو عدم فهم المشكلة و هي النسبة الأقل بلغت 4.5 % .

جدول رقم (60)

حول السؤال: هل تأخذين فترة زمنية طويلة في اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
49.0 %	24	نعم
34.7 %	17	لا
16.3 %	8	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

يبين الجدول رقم (60) أن نسبة القائدات اللواتي يأخذن فترة زمنية طويلة لاتخاذ القرار بلغت 49.0 % بينما نسبة القائدات اللواتي لا يأخذن فترة زمنية طويلة في اتخاذ القرار بلغت 37.7 % و كانت النسبة الأقل للواتي يأخذن فترة زمنية طويلة أحيانا لاتخاذ القرار بلغت 16.3 % و تبرر القائدات على أن اخذ فترة طويلة يعزى إلى مشاكل و صعوبات كعدم توفر المعلومات حول مشكل و عدم التسرع و الظلم في بعض القرارات المصيرية بينما يرون الأخريات أن عدم اخذ فترة زمنية في اتخاذ القرار راجع إلى خبرتهن الطويلة في هذا المجال و التعود على اتخاذ القرار خاصة الروتينية منها .

جدول رقم (61)

حول الاضطرار لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
85.7 %	42	نعم
8.2 %	4	لا
6.1 %	3	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (61) على أن أغلبية القائدات تضطر إلى اتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة وهذا بنسبة 85.7 % بينما شكلت النسبة الأقل 8.2 % و هي نسبة القائدات اللواتي لا يتخذن قرارات سريعة لحل مشكلة طارئة و تبين القائدات أن للقرار السريع للمشاكل الطارئة ضروري لأنه يجنبها عدم السيطرة على الوضع و عدم عرقلة الأعمال و في بعض الأعمال احترام الأجال القانونية .

جدول رقم (62)

حول اللجوء إلى المرؤوسين حول قرارات أهمية للمؤسسة معين

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
46.9 %	23	نعم
20.4 %	10	لا
32.7 %	16	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

يعبر الجدول رقم (62) على أن القيادات يلجأون للموظفين حول قرار معين و هذا ما تبينه النسبة 46.9 % وبلغت نسبة القيادات اللواتي لا يلجأون للموظفين لاتخاذ قرار معين 20.4 % و أجبت باقي القيادات باللجوء للموظف لاتخاذ قرار معين بأحياننا بنسبة قدرة ب: 32.7 % ، أن اللجوء إلى الموظفين لاتخاذ قرار معين أي في مرحلة تقييم البدائل أمر مهم للوصول لقرار رشيد و هذا ما تركز عليه نظرية استخدام العصف للذهني BRAIN STORMING الذي يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة ويعتمد هذا الأسلوب على طرح الأفكار وعدم نقدها و تقديم أكبر عدد من الأفكار والمزج بين الأفكار و تحسينها.

جدول رقم (63)

حول دعم الإدارة العليا القرارات القائدة

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الإجابات
75.5 %	37	نعم
14.3 %	7	لا
10.2 %	5	أحيانا
100.0 %	49	المجموع

تشير النسبة الأكبر في الجدول رقم (63) و التي تمثل 75.5% على أن قرارات القلئدات تلقى دعما من الإدارة العليا بينما يرون البقية أن قراراتهن لا تلقى للدعم من الإدارة الأعلى منها بنسبة 14.3% وتعود النسبة الأقل لمن يلقون دعما لقراراتهن من الإدارة الأعلى أحيانا بنسبة 10.2% و يرجع السبب حسب رأي البعض أن الإدارة العليا في الأغلب رجال و يمارسون نوع من التمييز عليهن بينما ترى الأغلبية أن للقرارات المدعومة بالشرح لللازم و المتسمة بالموضوعية تلقى دائما الدعم من الإدارة العليا .

جدول رقم (64)

حول أصعب العوائق التي تحول دون اتخاذ القرار

التكرار	أصعب العوائق التي تحول دون اتخاذ القرار
النسبة المئوية	التكرار
55.7%	34
36.1%	22
8.2%	5
100.0%	61

قلة خبرتك في حل المشكلة
نظام المعلومات السائدة في المؤسسة
درجة تعقد المشكلة
المجموع

تعتبر قلة خبرة القلدة في حل المشكلة هي العائق الأكبر بالنسبة للقلدات و هذا ما تمثله النسبة 55.7 % بينما نسبة القائدات اللواتي يرون أن أصعب العوائق هو نظام المعلومات السائد في المؤسسة بلغت 36.1% و كانت النسبة الأقل للواتي يرون أن العائق الأصعب هو درجة تعقد المشكلة بنسبة 8.2 % من خلال هذه النتائج فإننا نجد أن عوائق اتخاذ القرار متنوعة و تختلف من قائدة لأخرى.

السؤال المفتوح: كيف تقيمين ممارسة المرأة القائدة بالإدارة الجزائرية

قلمت الباحثة بتصميم هذا السؤال المفتوح لإعطاء نوع من الحرية للمبحوثات للتعبير عن رأيهن في المرأة القائدة بالإدارة الجزائرية و المعوقات التي يمكن أن تواجهها و التي من الممكن انهنلم تشر إليه الباحثة في أسئلة الاستمارة وذلك لأنها مقيدة بمؤشرات مرتبطة بالفرضيات ، ومن خلال السؤال المفتوح نجد أن كل القياديات متفقات أن المرأة لها كل الإمكانيات العلمية و الشخصية و الخبرة لنجاحها في العمل القيادي و أنها وصلت في أغلب الوظائف القيادية عن طريق فرض نفسها بمؤهلاتها و كفاءتها، كما اتفقت كل القائدات أن أهم ما سمح للمرأة بالقدم للمناصب العليا هو التعليم ، و بالنسبة للمعوقات فتؤكدن أن أكثرها على الإطلاق هي تلك المتعلقة بالأسرة و أعبائها ، وتشير ما نسبته 85% أن المرأة لازالت تتعرض للتمييز في المجتمع الجزائري ، و حتى ولو نجحت المرأة واكتسبت احترامهم و ثقتهم وولائهم فان هناك عوائق أخرى لا تسمح لها بممارسة وظائفها القيادية بسهولة تتعلق بكونها لمرأة في مجتمع نكوري و أعطت القائدات بعض الأمثلة كالسفر و المكوث في العمل لساعات متأخرة و الاختلاط بعدد كبير من الرجال خاصة و أن عدد النساء في المراكز القيادية قليل .

3- مناقشة نتائج الفرضيات:

3-1- نتائج خصائص مجتمع الدراسة:

- نستنتج من الجدول رقم (15) أن الفئة العمرية الأكبر للقياديات هي في متوسط العمر بين 30-40 سنة و هي مرحلة العطاء و التميز، و هذا راجع إلى السياسة التي انتهجتها الدولة في مساعدة النساء للتقدم للمراكز القيادية .
- يتبين أن المستوى التعليمي للقياديات مستوى عال(جامعي 71.4 %) وتفسر هذه النسب أن التعليم من العوامل التي مكنت المرأة إلى الوصول للمناصب القيادية كما أن القياديات ذو المستوى الجامعي لديهن المعرفة العلمية التي تمكنهن من ممارسة وظائفهن القيادية والتي هي من متطلبات العمل القيادي .
- المناصب التي تشغلها القياديات متنوعة و اغلبها في الإدارة الوسطى(رئيسة مصلحة) بنسبة قدرت ب49 % تليها القياديات في منصب مديرة بنسبة 32.7 %
- نجد أن القياديات من يمتلكن الخبرة في العمل مع الاقدمية في المؤسسة معا يتمثلن في الفئتين من (1-5) سنة و من (5-10) سنة ، تترجم هذه النتائج الواقع من حيث أن المرأة القيادية في الإدارة برزت في السنوات الأخيرة كنتاج للحراك الاجتماعي و السياسي هذا الأخير الذي كان له دور مهم في تقدمها للمناصب العليا ، و نستنتج أن القياديات يملكن خبرة بسيطة في العمل القيادي .فالخبرة هي للقوة التي تضى على القلئد نتيجة خبرته وقديته وتمكنه من فهم الأمور وخفايلها أكثر من أعضاء الجماعة أو التابعين، وتمكنه من التكيف مع المواقف التي تنشأ عن بيئة العمل.
- نجد أن المرأة القائد تتركز في الإدارة العمومية و خاصة التعليم و الطب وهي قطاعات مقبولة اجتماعيا لعمل المرأة القائد و كأنها امتداد لوظائفها في المجتمع و الأسرة للإشارة فان المديرات التنفيذيات في العينة يتمثلن في مديرة المجاهدين، مديرة النشاط الاجتماعي ،مديرة الإذاعة ومديرة الخدمات الجامعية ورغم أنهم يشغلن وظيفة عليا في الإدارة و التي أعلى من المنصب الأعلى إلا أن قطاعاتهن تبقى ضمن ما هو مقبول اجتماعيا.

3-2- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: معوقات وظيفة الاتصال:

- القائد الفعال هو الذي يدرك و يعطي أهمية للاتصال في منظمته وهذا ما نلمسه من خلال الجدول رقم: (20) حيث أن نسبة 100 أعطت من القائدات أهمية للاتصال في الإدارة % و يرجع ذلك إلى أن المستوى التعليمي المرتفع لديهن يسمح بإدراك ومعرفة الوظائف الحديثة للقائد و من أهمها الاتصال التنظيمي ويمكن أن نستنتج أن متغير المستوى التعليمي يتحكم في إدراك القيادات لأهمية الاتصال التنظيمي في الإدارة.
- الاتصال للدوري بالمرؤوسين لاطلاعهم على كل جديد في العمل أمر ضروري و هام لإدارة المنظمة و التقصير في هذا الأمر يعد معوقا يتعلق بإدراك القائد له ويمكن الاستنتاج أن الاتصال المستمر من أولويات المرأة القائد و هذا ما تمثله النسبة 85.7% الجدول رقم (21) هذا ناجم عن وعيها بأهمية الاتصال في الإدارة.
- تبين النتائج من خلال الجدول رقم (22) تفوق الأسلوب الشفهي على الكتابي في الاتصال حيث أن نسبة من يستعملن الأسلوب الشفهي في الاتصال قدرت بـ 73.5% ومنه نستنتج أن المرأة القائد تفضل الأسلوب غير الرسمي في الاتصال بالعمال وهو أسلوب له ميزات جيدة في سرعة الاتصال و تنمية العلاقة بين المرؤوسين و القائد و دعم العلاقات الإنسانية و تنمية العلاقات الاجتماعية كما أنه يوفر الوقت و التكلفة ألا أن استعماله بكثرة يعتبر من المعوقات الاتصالية ذلك أن هذا الأسلوب يحتاج إلى مهارات اتصالية للقائد كجهد خاص في الصياغة و استخدام كلمات محددة المعنى وكذلك مراعاة ثقافة و إدراك لغة المستقبل إلا أن انسياب المعلومات بالاتصالات الرسمية يعتبر أمرا مهما لأنه يحقق الفهم المتبادل و يوحد الأهداف كما يساعد الاتصال الكتابي في عرض تفاصيل كثيرة ، وعرض الفكر أكثر من أسلوب و يعاون في الاتصال بعدد كبير من الأفراد في نفس الوقت و يمنع تحريف الرسالة الاتصالية.
- وحسب الجدول رقم (23) نجد أن هناك اتصال متنوع من طرف العمال بالقيادة اغلبه غير رسمي و تبين هذه النتائج سهولة الاتصال بين اغلب القيادات و المرؤوسين.
- نستنتج أن المرأة القائد تفضل التعامل المباشر مع شكاوي العاملين الجدول رقم 24 - (87.08%) و هو أسلوب غير رسمي يسمح بالتأثير و الإقناع و الترغيب و الاستمالة لتوجيه رغبات المرؤوسين و يسمح الاتصال المباشر باستعمال القائد لمهارته الاتصالية كالحوار و الإصغاء و العلاقات التفاعلية الاجتماعية و هذا ما تفتقده الوسائل الرسمية في معالجة مشاكل العمل العمال.
- كما تبين نتائج الجدول رقم 25 أن عوائق الاتصال ليس له علاقة بالمرأة القائد و

مهاراتها الاتصالية و إنما بصعوبات أخرى متعلقة أساسا بتعدد المستويات الإدارية و التقصير من طرف للقائمين على الاتصال بالإدارة و هنا نؤكد على أن الإفراط على التركيز غير الرسمي من شأنه أن يعوقل عملية الاتصال خاصة في حالة تعدد المستويات الإدارية فليس من السهل وصول المعلومات الشفوية دون تحريفها و قد تؤدي المعلومات الكتابية في هذه الحالة دورا مهما في وصول المعلومات من القائد للمرؤوسين مما يعني أن اعتماد المرأة القلئد المفرط على الوسائل غير الرسمية شكل عائقا في وصول المعلومات السليمة .

- يبين الجدول رقم 26 أن الاتصال المباشر أسهل في التعامل مع العمال و خاصة فيما يتعلق باستفساراتهم و شكاويهم ومنه نستنتج أن المرأة القلئد لا تجد عائقا في الاتصال المباشر مع المرؤوسين.
- حسب الجدول 27 يتبين أن المرأة القلئد رغم أنها نللت مشكلة الجنس بسبب قوة شخصيتها و تعليمها المعرفي أو بسبب التغير الاجتماعي في البنية الاجتماعية للمجتمع وفي أحيان كثيرة بسبب خبرتها في العمل القيادي إلا أن مشكلة الجنس في القيادة الإدارية تبقى عائقا لازال قائما في اغلب الإدارات الجزائرية ويشكل تحديا للمرأة القلئد أثناء أدائها لوظائفها القيادية وخاصة الاتصال.
- نسبة القيادات اللواتي يعتمدن في إدارتهن على وسائل حديثة 57.1% الجدول 28 ان نقص إمكانيات الاتصال الفعال مثل أجهزة الاتصال الحديثة و كفاءتها تعتبر من معوقات الاتصال في الإدارة الحديثة لما لها من سرعة و نقية و وتأثير في توصيل المعلومات و توفير للجهد و الوقت و التكلفة .
- من خلال الجدول رقم 29 نجد أن الهدف من الاتصال هو لإيصال التعليمات 40.5% و لتنفيذ القرارات 31.6% أي أن هدف الاتصال اقله لصالح الإدارة أما ما يخص العامل فهو مهمش نستنتج أن المرأة القائد غير رسمية في الاتصال و رسمية في أهداف الاتصال.
- تفسر النتائج الجدول 30 انه في تدخل القائدات لتوجيه و إرشاد العمال هناك عوائق في عملية الاتصال لذلك يحتاج القلئد لمقومات الاتصال الفعال و من أهمها الإصغاء، الشرح المؤثر، الإقناع، اللغة المناسبة و أيضا الاختلافات الفردية بين العاملين كمستوى الفهم و المستوى التعليمي ، أي لانه لا بد أن تكون لديها مهارات اتصالية تمكنها من إيصال معلوماتها و التمكن من الحديث مع المعارض اللامبالي المحايد... الخ .
- ويمكن تفسير النتائج الجدول رقم 31 على أن المرأة القلئد تميل إلى التنظيم الرسمي 51.6% لفرض نفسها على العمال بحيث يستجيب أغلبية العمال للوائح و للقوانين

التنظيمية و بالتالي الاستجابة لها كونها المسؤولة عن تطبيق هذه القوانين خاصة في المجتمع الجزائري و الذي لا يزال جزء لا يستهان به يعتقد أن المرأة لا تستطيع النجاح في العمل القيادي أو ربما لا يتقبلها انطلاقا من تنشئتهم الذكورية .

- تتعدد الصعوبات التي تواجه تدفق المعلومات داخل المنظمة و من أهمها تلك المتعلقة بوسيلة الاتصال و تبين النتائج في الجدول 32 أن اكبر عائق هو نقص و سائل الاتصال الحديثة في الإدارة.
- و تشير النتائج إلى أن هناك صعوبة في التعامل مع النساء أكثر من الرجال و مثلت النسبة 63.3 % الجدول رقم 33
- نجد أن أغلبية القيادات لديهن صعوبة في الاتصال مع الإدارة العليا و هذا ما نلمسه في النسبة 59.2 % الجدول 34 يرجع ذلك إلى كثرة المسؤولين للوصول للمسؤول الأول أما بعضهن فيرون أن الصعوبة ناجمة عن أن المسؤول الأعلى رجل و هو بالتالي دائما ما يجعل الاتصال بينهما ضعيف.

3-3- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :معوقات وظيفة التحفيز :

- أن موضوع التحفيز أصبح من مبادئ الإدارة الحديثة و ذلك بحكم ارتباطه الوثيق بمعنويات الفرد و انجازه و ارتباطه الوثيق بأهداف المنظمة بالإضافة إلى الأهداف الشخصية للعاملين و هذه العملية تحتاج بالدرجة الأولى من القائد الإداري أن يكون مدركا لأهمية تحفيز العاملين و إطلاق إمكانياتهم وهذا ما نلمسه في القلئدات (الجدول رقم 35) 83.7 % ويرجع هذا للمستوى التعليمي العالي لديهن .
- (الجدول رقم 36) تبين نتائجه أن القلئدات يعتمدن على الحوافز في تسيير و إدارة سلوك مرؤوسيهن بنسبة 81.6% لإدراكهن بأهمية التحفيز في الإدارة و التسيير.
- ترافق عملية منح الحوافز إشكالا متعددة من الصعوبات من أهمها أسس تقديم الحوافز و صعوبة في قياس الانجاز و يبين (الجدول 37) أن المرأة القلئد تعتمد في التحفيز على أساس المبادرة و الإبداع و الانجاز للفرد و الانجاز الجماعي معا لان النسب بين الأسس الثلاثة متقاربة جدا و هذا يدل على أن لكل قلئدة فلسفتها الخاصة في تحديد أسس منح الحوافز .
- من خلال الجدول رقم 38 فان المسائل التي تراعيها المرأة القلئد في عملية التحفيز هي الاهتمام بمكافئة العاملين دون تمييز بين الأداء العالي و المتدني 44.6% و يعتبر نظام تطبيق الحوافز الخاطيء هو الذي يساوي بين للذين يعملون ولذين لا يعملون، وبالتالي تفقد الحوافز قيمتها في استثارة العاملين لبذل الجهد.

- وحول نوع الحافز التي تفضله المرأة القائد تتدل النتائج أن هناك توازن بين الحوافز المادية و المعنوية (69.4%) حسب الجدول رقم 39.
- بينت نتائج (الجدول رقم 40) أن المرأة القائد تواجه صعوبة في اختيار نوع الحافز الذي يناسب أو يليق بمرووسيتها و ذلك بنسبة قدرت ب: 57.1% ونظرا لكون للدوافع تشكل الأساس و العمل المؤثر في أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه للدوافع يساعد القائد على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء أكانت الحوافز مادية أو معنوية لذلك يمكن الاستنتاج أن المرأة القائد لديها صعوبات في سبل تحديد دوافع العاملين .
- القائد هو الذي لديه القدرة على توجيه سلوك العاملين من خلال تحفيزهم حسب دوافعهم و حاجاتهم و تختلف الحوافز فهناك المادية و المعنوية كما أن هناك الحوافز السلبية و الايجابية و القائد يختار احدها و كلها حسب ما يراه مناسبا لتحفيز العاملين وهذا ما تؤكده نظرية "XY" لماكريجور الذي بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، ومن خلال النتائج نجد أن المرأة القائد تحبذ أسلوب الثواب على العقاب في تحفيز المرؤوسين على افتراض أنهم يحبون العمل و للتعلم و لهم طموح... أي نظرية "y". حيث من خلال الجدول 41 فإن نسبة 43.4% من القيادات تعتمد على شرح معايير السلوك في توجيه سلوك العمال.
- تعتبر طريقة تقديم المكافأة أمام الآخرين لتحفيزهم ولإعطاء أهمية للمكافأة وللشخص للفائز ولا تعطى المكافأة في السر أو بالطرق الرسمية و يبين الجدول رقم 42 أن المرأة القائد تهتم بالتحفيز و تعتمد عليه في إدارتها إلا أنها تفضل الطريقة الرسمية في تقديمه 68.6%
- ويظهر من الجدول 43 أن النسبة 46.9% من القيادات لا يتم إشراك المرؤوسين في عملية تصميم الحوافز وتعتبر عملية مشاركة العاملين في إدارة و تسيير المنظمة من الطرق الحديثة في التسيير ،حيث يساهم العمل بأفكاره و آراءه ،و الهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم و هذا ينطبق على نظام الحوافز ،فبالإضافة إلى أن مشاركة العاملين في تصميمها يعد تحفيزا لهم ، كما أن للبرامج و السياسات لنظام الحوافز التي يتم و وضعها على أساس درلية كاملة لرغبات و دوافع و احتياجات العاملين و بالتالي يسهل تحفيزهم فيما بعد .

و هذا ما يفسر نتائج (الجدول رقم 44) الذي يخص وجود صعوبة لأغلبية القائدات في اختيار نوع الحافز الذي يليق بمرؤوسيهن و هذا لأنهن لا يشركن العاملين في اختيار ما يفضلون من حوافز.

■ حسب النتائج في الجدول رقم 45 فان أغلبية القائدات لا تتوفر لديهن معلومات كافية حول معدلات الأداء 57.1% و التي على أساسها تمنح الحوافز و يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهريّة على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

■ تدل النتائج على أن هناك تجاوب من العاملين مع عملية التحفيز بنسبة 71.4%.

■ حسب رأي القائدات لأكبر العوائق المتعلقة بالحوافز و التي دلت عليها النتائج في الجدول رقم 47 أن العوائق التي يمكن أن تعترض المرأة القائد في عملية التحفيز هي أن العامل لا يفهم الهدف من الحافز وكذلك أن العمل يرى أن الحافز أقل من أدائه و الحافز لا يتناسب مع حاجة العمل واهتمامته وهذا ما يتناسب مع الجدول 43 و المتعلق بعدم توفر معدلات الأداء و كذلك الجدول رقم 44 و للذي لا يتم إشراك فيه العاملين في اختيار الحوافز التي يفضلونها و التي من شأنها أن تؤدي إلى حوافز لا تتناسب مع حاجات العامل و اهتماماته و هي أساس التحفيز.

■ و نجد أن عملية التحفيز غير مستمرة لأغلب الإدارات للقياديات 51% حسب الجدول 48 و من المهم أن تكون سياسة الحوافز في التنظيم مستمرة من أجل استمرارية تحفيز للدافع للعمل للوصول للأهداف المشتركة للعاملين و المنظمة معا و التقصير في هذا الجانب سيشكل عائقا في تسيير و إدارة جهود العاملين.

■ هناك صعوبة في استعمال الحوافز المعنوية من طرف المرأة القائد وخاصة المتعلقة باستعمال لغة الحوار و بتشجيع العاملين على التعبير عن مشاكلهم و بإتاحة فرصة للعامل في المشاركة في اتخاذ القرار و ترتبط هذه النتائج بنتائج وظيفة الاتصال حيث تبين أن الهدف من الاتصال هو الاهتمام بسير العمل على حساب العامل و مشاكله.

■ و حسب رأي القياديات فان أهم عائق لفشل تحفيز للعاملين هو أن العمل لا يثق بها لأنها قلّدة رسمية جدا بنسبة 53.7% حسب الجدول رقم 50 ، و يرتبط مفهوم الرسمية بالإدارة بالقواعد و اللوائح و التعليمات التي تنظم علاقات رسمية تخضع لتنظيم مستمر ، الالتزام بمختلف أشكال القوانين المنظمة لسلوك الفرد في الوظيفة من قواعد و إجراءات مما ينتج عنه توضيح المكنة لعرض الطاعة و الامتثال لتنظيم الجماعة

وكذلك الحرص على وسائل رقابية كافية ، ، وهذا كله يخلق السلوك السلبي للفرد، و التحفيز من الوسائل الحديثة في الإدارة والذي يحتاج للتأثير و الإقناع و الاستثارة والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل و هذا ما يتعارض مع الرسمية المفرطة.

3-4- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: معوقات وظيفة اتخاذ القرار:

- من خلال الجدول رقم 51 نجد أن أغلبية القائدات مدركات بأهمية اتخاذ القرار في العمل الإداري بنسبة 98 % و نرجع و نوكد أن المستوى التعليمي له تأثير على مستوى إدراك المرأة القائد للوظائف الحديثة للإدارة.
- أن كل قائدله نظريته و طريقته في معالجة المشكلة التي تحتاج إلى قرار إلا أن بناء القرارات في أي منظمة يتطلب وجود قائد لديه معرفة علمية حول مراحل عملية اتخاذ القرار و الاهتمام بكل مرحلة و اتخاذه للقرار يكون في ضوء نظرة شاملة للموقف و محيطه و بذلك فان عدم اعتماد القائد للطريقة العلمية لبناء القرار تعتبر عائقا في ممارسته لوظيفة اتخاذ القرار وتبين النتائج حسب الجدول 52 أن عملية اتخاذ القرار لا تخضع للطريقة العلمية في اتخاذ القرار.
- يظهر من خلال النتائج أن القائدات يجدن صعوبة في اتخاذ القرارات في الإدارة وهذا من خلال الجدول رقم 53 بنسبة 48.9% منهن.
- أن نسبة 71.4 % منهن لا يقمن بالتحضير المسبق للقرارات البديلة مما يشكل عائقا لهن في انحصار عدد البدائل الممكنة لاتخاذ القرار .
- كما بينت النتائج أن نسبة 51% القائدات لا يشركن موظفيهم في اتخاذ القرار حسب الجدول 55 ، حيث تعتبر عملية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار مهمة كون أن القرار المتخذ من القائد يمسهم من قريب أو بعيد ، و ممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينه للبدائل الأفضل ، كما أن الاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار يعد أسلوبا ديموقراطيا في القيادة وتحفيزا معنويا للعامل لإحساسه بأهميته و بمساهمته في انجازات الإدارة التي يعمل بها.
- تعتبر المعلومات أساس للقرار لعدة أسباب من أهمها أنه لا يمكن أن تحدد المشكلة إلا بتوافر المعلومات الوافية عنها ، كما إن المعلومات تسهم في تحديد البدائل وتقييمها طبقا للنتائج المرتقبة في كل بديل، و يشكل افتقار المرأة القائد للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق للقرارات الهادفة في المعالجة المطلوبة ، و تظهر النتائج أن اغلب القائدات لا تصلهن معلومات كافية لاتخاذ القرار بنسبة 61.2% حسب الجدول رقم 56 وتتعلق هذه النتائج بالسؤال السابق حيث لا يتم إشراك العامل في عملية اتخاذ القرار و الذي يؤثر في عدم توفر المعلومات كما تتعلق بنتائج وظيفة الاتصال و التي أظهرت أن كثرة الاتصال غير الرسمي و الذي يؤثر في صحة المعلومات .
- حسب رأي القياديات فان المعلومات المقدمة للمرأة القائد لاتخاذ القرار تعاني من التدخل

الشخصي 55.1% ، حيث أنه تتوقف صحة وسلامة القرار على مدى صحة وتواصل المعلومات لذلك فالمعلومات التي تعاني من التدخل الشخصي تعتبر عائقاً في وجه المرأة القائد لاتخاذ القرار المناسب ويكون السبب في ذلك تعارض أهداف التنظيم مع أهداف العاملين ، عدم وجود جو من الثقة بين القائد ومرؤوسيه و المصالح الشخصية و الفائدة من وراء هذا القرار .

- نوع القرارات التي تعتمدة القائدة هو القرارات التنفيذية و القرارات الروتينية ويتم اللبت فيها بشكل سريع نتيجة الخبرات في التجارب السابقة و هذه للقرارات لا تحتاج إلى قوة و عمق في التفكير و الإبداع و غالباً ما تحدها القوانين
- يتبين من نتائج الجدول رقم 59 أن غالباً ما يكون هناك اعتراض من طرف الموظفين للقرارات المتخذة من طرف المرأة القائد بنسبة 63.2% و الاعتراض على القرار هو مؤثر على أن المرأة القائد تتخذ قرارات دون تحضير مسبق و على عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و هذا ما بينته النتائج السابقة في الجدولين رقم 53 و 54 .
- حسب رأي القائدات فان اعتراض المرؤوسين على القرارات المتخذة كانت بسبب قلة المعلومات حول المشكل ، بسبب جنس المرأة ، وبسبب قلة خبرة المرأة القائد في اتخاذ القرار
- القائدات لا يأخذن فترة زمنية طويلة في اتخاذ القرار و ذلك للتعود على اتخاذ القرارات خاصة الروتينية منها ولكن قد يأخذن قراراً سريعاً لمشكلة طارئة و يبررن أن القرار السريع للمشاكل الطارئة ضروري لأنه يجنبها عدم السيطرة على الوضع و عدم عرقلة الأعمال و في بعض الأعمال احترام الآجال القانونية .
- كما بينت النتائج أن القيادات قد يلجأن للموظفين حول قرار معين بنسبة 46.9% .
- وتوضح الدراسة أن قرارات القائدات تلقى دعماً من الإدارة الأعلى 75.5% لان قراراتها في الأغلب هي تنفيذية و روتينية تتحكم فيها القوانين و اللوائح.
- وأخيراً فان تصنيف القائدة لأصعب العوائق التي تعترض وظيفة اتخاذ للقرارات كانت متنوعة و تختلف من قائدة لأخرى حيث هي شكلت قلة خبرتها في حل المشكلة النسب الأكبر ثم نظام المعلومات السائدة في المؤسسة وأخيراً درجة تعقد المشكلة.

خاتمة

خاتمة عامة:

تعرف المجتمعات العربية العديد من التحولات العميقة، اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية، خاصة أنها اندمجت في إطار ما يسمى بالعولمة ، التي أحدثت تغيرات في العديد من القضايا المجتمعية المرتبطة بالأساس بالتنمية والديمقراطية وصنع القرار وحقوق الإنسان ثم المساواة بين الجنسين والنوع الاجتماعي ، وتعتبر الجزائر من البلدان العربية التي تأثرت بهذه التغيرات ولمسايرة هذه التحولات فان الضرورة تستدعي إشراك المرأة على قدم المساواة مع الرجل في اتخاذ وصنع القرار .

ومن المؤكد أن الجزائر قطعت أشواطاً مهمة في تأهيل المرأة و ترقيتها على كل الأصعدة ، خاصة فيما يخص التعليم و العمل ، وبسبب ذلك تغيرت مكانتها و أدوارها في المجتمع وأصبحت المرأة اليوم تتقلد الكثير من المسؤوليات و أصبح يعول عليها في إدارة منظمات .

وتعتبر الإدارة من اكبر القطاعات التي تضم نسبة كبيرة من النساء العاملات تفوق أحيانا عدد الرجال، ونتيجة لذلك وللعوامل السابقة تزايد عدد النساء في المراكز القيادية في الإدارة الجزائرية . ويشكل الدور القيادي للمرأة تحديا كبيرا لعدة أسباب ، أولها كون القيادة الإدارية عنصر حيوي

في المنظمات حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية و تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهداف التنظيم ، ويلعب القائد الإداري دور هام في الإدارة و ذلك من تنظيم و تنسيق جهود و نشاطات العاملين و ربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خاصة في ظل البيئة الحالية و ما يميزها من تعقيد و تغير، ومنه فاللدور القيادي للمرأة ليس بتشريف لها بقدر ما هو تكليف و مسؤولية .

ويأتي هذا البحث للتعرف و تشخيص المشكلات أو المعوقات التي يمكن ان تتعرض لها المرأة القائد بالإدارة الجزائرية و من خلال الاستنتاجات للدراسة النظرية للبحث فان السمات الخاصة بالمرأة القيادية لا تكفي وحدها في تفعيل أدوارها بقدر ما يجب أن يساعد السياق الاجتماعي في تدعيم شروط تمكين المرأة و إتاحة الفرصة لإبداعاتها القيادية .

أما الجانب الميداني للدراسة فقد تم دراسة المعوقات من خلال ثلاث وظائف حيوية للمرأة القائد في الإدارة وهي الاتصال، التحفيز، و اتخاذ القرارات وهي وظائف تعتمد الإدارة الحديثة عليها في نجاح أي منظمة.

ومن الاستنتاجات المتعلقة بالدراسة :

- ✓ أن المستوى التعليمي للقيادات مرتفع.
- ✓ أن المرأة القائد تتركز في قطاعات مقبولة اجتماعيا تتماشى مع أدوارها في المجتمع.
- ✓ أن نسبة القياديات بالنسبة لعدد العاملات و لعدد الإدارات و بالنسبة للرجال ضئيلة جدا.
- ✓ أن المرأة القائد بالإدارة الجزائرية تواجه معوقات مختلفة أثناء أدائها وظائفها القيادية.
- ✓ بالنسبة لمعوقات الاتصال فهناك المتعلقة بالمرأة القائد وشخصيتها حيث نجد رغم أنها تستعمل قنوات غير رسمية في الاتصال إلا أن أهداف الاتصال كلها متعلقة بالعمل و بعيدة عن الاهتمام بأهداف العمل أيضا، وهناك معوقات متعلقة بالمرؤوسين أهمها عدم تقبل المرأة كقائد لهم وأيضا نقص وسائل الاتصال الحديثة في اغلب الإدارات .
- ✓ بالنسبة لمعوقات التحفيز نجد أن رسمية القائدات تقف عائقا في خلق جو من الثقة بينها و بين العاملين رغم أنهم يعطون أهمية للتحفيز ،أيضا هناك صعوبة في مهارة استعمال الحوافز المعنوية لدى القياديات ،كما أن عدم توفر أسس سليمة التي على أساسها تمنح الحوافز تشكل عائقا للمرأة القائد في تحفيز العاملين كمعدلات الأداء وإشراك العامل في تصميم الحوافز ،هناك أيضا عائق آخر وهو عدم توفر الإمكانيات المادية للمؤسسة لجعل الحوافز أمر مستمر بها.
- ✓ بالنسبة لوظيفة اتخاذ القرارات فإن هناك مجموعة من العوائق أهمها قلة خبرة المرأة في العمل القيادي ،وعدم الاعتماد على الطرق العلمية في معالجة القرارات ،، وعدم إشراك المرؤوسين ،وعدم تقبل القرار من المرؤوسين بسبب جنسها فالعمل الإداري لا يخضع في بعض الأحوال لقواعد واضحة ومنطقية، فهناك الكثير من الاعتبارات والعوامل غير المباشرة التي تؤثر في عملية القرار، منها على سبيل المثال التواصل الشخصي المباشر والعلاقات الإنسانية. واذ تعمل كثير من القطاعات النسائية بمعزل عن اتخاذ القرار، فإن هذا يؤثر إلى حد كبير في قدرتها على التأثير.
- ✓ يمكن تصنيف المعوقات التي أظهرتها الدراسة على أنها معوقات متعلقة بالمرأة و مهاراتها و خبرتها ،معوقات تنظيمية متعلقة ببيئة العمل وثقافة المنظمة و هي معوقات قد تواجه أي قائد ،ومعوقات ذات بعد اجتماعي تتعلق بنظرة العمل للمرأة على أنها لا يمكن أن تكون قائد و هو تابع لها.

التوصيات:

- و على ضوء نتائج البحث يمكن الخروج بالتوصيات التالية التي يمكن أن تكون آليات لتفعيل الدور القيادي للمرأة و الحد من المعوقات التي تعترضها :
- على الصعيد الشخصي فان المرأة القيادية مطلوبة بتحسين قدراتها بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة ،إن من أهم الصفات التي يجب أن تتحلى بها المرأة القيادية هي الثقة بقدرات مواردها البشرية والقدرة على تدعيم القيم الايجابية لديهم وتبني فكرة التجديد والابتكار ومكافأتها، والحرص للدائم على الاستثمار في تنميتهم، كذلك يجب على المرأة القيادية أن تنمي مسارها للوظيفي وقدراتها الوظيفية وتكون على دراية بالمعوقات التي يمكن أن تعترض طريق نجاحها وتكون دائما مستعدة لتخطيها، ويجب أن تعمل المرأة القيادية على تحسين نمطها القيادي وتجدد الثقة بنفسها وفي قدراتها على تحقيق الأهداف بجدارة حيث تسعى إلى تحمل المسؤولية وتخطط للدور القيادي وأن تدرك الفرق بين المديرة والقائدة ليسهل عليها التواصل ونقل رسالتها بوضوح وفعالية .
 - دائما على الصعيد الشخصي للمرأة القيادية فان المرأة يجب أن تدرك أن الإدارة الجيدة تتجاوز في أهميتها وجود رأس المال ،فالوظائف القيادية الحديثة للقلد قد زادت لليوم وأهمها الاتصال ،التحفيز و اتخاذ القرارات، وأصبحت الاستثمار في الطاقات البشرية المؤهلة يتطلب أن تمتلك المرأة القائد المهارات والمعارف المطلوبة للأداء المتميز لتحقيق أهداف المؤسسات، لذلك فإن زيادة إمكانات نمو المرأة المعرفي والتكنولوجي في عصرنا هذا «عصر المعرفة والتكنولوجيا» سوف يزيد من مهارات المرأة، فهناك مسؤولية كبيرة على الجيل الناشئ من النساء اللواتي يتقلدن وظائف مختلفة من أجل صقل مواهبهن وكفاءتهن ما يضمن توافر نوعية من الموارد البشرية والمهارات الإدارية وتعظيم الاستفادة من توافر الموارد النسائية .
 - دعوة الدارسين و للباحثين لدراسة النماذج القيادية النسائية وتحليل مسارات القيادات النسائية والكشف عن خصوصيات التسيير النسائي و اضافاته.
 - على الصعيد المجتمعي فان الكل مدعو لتسهيل العمل القيادي للمرأة من خلال المساعدة على تخطي القيم التقليدية و المفاهيم السائدة حول المرأة و أدوارها وعلى رأسهم الإعلام و ذلك من خلال التغطيات لأنشطة المرأة في الحياة العامة والقيادات النسائية الناجحة .

- الدعوة إلى توفير برامج تدريبية تستهدف تطوير القدرات القيادية للمرأة وبما يعزز فرص تمكينها وتحملها للمسؤوليات الإدارية وعلى وجه الخصوص اتخاذ القرارات بكفاءة ومهنية.
- إعطاء الفرصة اكبر للتدرج الوظيفي للمرأة العاملة لاكتساب الخبرات العملية قبل تعيينها في المناصب القيادية ووضع جوائز تحفيزية لأفضل عمل قيادي متميز بقيادة امرأة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1) ابتهاج أحمد علي: المرأة وأنماط القيادة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.. دمشق، سوريا، 2003.
- 2) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن: الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف- بدون
- 3) أحمد الشامي: مترجما، النسوية وما بعد النسوية، للقاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، 2002.
- 4) احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - عربي، دار الكتاب، القاهرة، 1998 .
- 5) أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، ط1، الرياض، 2005.
- 6) أحمد قورلية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية بدون طبعة ،الساحة المركزية- بن عكنون-الجزائر.
- 7) أحمد ماهر: الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية د ط، 2003-2004.
- 8) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، للدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2008.
- 9) اسمهان قصور، المرأة وحقوقها السياسية في الفقه الإسلامي، جسور للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2012.
- 10) الإمام محمد محمود: مستقبل التنمية العربية والعمل الاقتصادي العربي المشترك، منشورات المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1973.
- 11) اميمة أبو بكر، شيرين شكري: المرأة و الجندر في العالم العربي، دار الفكر ، ط1، ، دمشق، سوريا، 2002.
- 12) أنيس إبراهيم وآخرون: معجم البسيط، ج2، القاهرة، معجم اللغة العربية.
- 13) بركات حلیم: المجتمع العربي في القرن العشرين، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، إصدارات جويلية 2000.
- 14) بروس آن بيتوني، جيمس س (د/ت): فن تحفيز العاملين ، ترجمة زكي مجيد حسن، بين الأفكار الدولية، عمان، الأردن.

- (15) بلال خلف السكارنة: القيادة الادارية الحديثة، دار النشر، الاردن، 2008.
- (16) بلقاسم سلاطينية، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004.
- (17) بلقاسم سلاطينية: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر، القاهرة، 2008 .
- (18) بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998.
- (19) بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار المغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004.
- (20) ببير بورديو: السيطرة الذكورية، ترجمة احمد حسان، دار العالم الثالث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001.
- (21) توفيق عبد الرحمان: الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998.
- (22) جليل وديع شكور: أبحاث في علم النفس الاجتماعي و ديناميكية الجماعة، طبعة أولى، دار الشمال للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1989.
- (23) جون بيليس وستيف سميث: عولمة السياسة العالمية، مركز الخليج للأبحاث، دبي، 2004.
- (24) حلمد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط5، القاهرة، 1984.
- (25) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق.
- (26) حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ت.
- (27) حسن حريم: شفيق وآخرون: أساسيات الإدارة، دار حلمد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 1998. 108-محمد حسن خليل الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، مديبية الكتب الجامعية، ط1، دمشق، 1997.
- (28) حسن عادل: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن
- (29) حسين أبوبياش وآخرون: الإساءة و الجندر، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- (30) حسين حريم و آخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان 1998.

- (31) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، 2006.
- (32) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، لنظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع ط2، عمان الأردن 2009.
- (33) حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم الاجتماع المرأة، المكتب الجامعي الحديث للطباعة، ط1، مصر 1998.
- (34) حسين عبد الحميد رشوان: الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، دار شباب الجامعة، مصر، دت.
- (35) خليل محمد الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2000.
- (36) خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، عمان، الأردن.
- (37) خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز للمعرفة، ط1، 2006، الأردن.
- (38) خير : محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- (39) دافيد راشتمان وآخرون: الإدارة المعاصرة، ترجمة راعي محمد رافعي ومحمد سيد احمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- (40) رشيد زرويتي: التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2002.
- (41) رضا عبد الرزاق وآخرون: إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1987.
- (42) رفقي عوض عادل ، المرأة وحماية البيئة، ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1995.
- (43) رفيقة سليم حمود: المرأة مشكلات الحاضر و تحديات المستقبل، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1997.
- (44) زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر، ط2، 1989.
- (45) زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، بطون سنة نشر، ذات السلاسل للطباعة، 1979 .
- (46) الزويان مهدي تحسين: منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1998 .

- (47) سامية حسن الساعاتي: المرأة و المجتمع المعاصر ،الدار المصرية السعودية للنشر ،ط1 ،مصر ، 2006.
- (48) سامية حسن الساعاتي: المرأة و المجتمع المعاصر، للدار المصرية السعودية للنشر، القاهرة، 2006.
- (49) سعيد الأسدي و مروان إبراهيم: الإشراف التربوي، للدار العلمية الدولية، ط10، عمان 2003.
- (50) سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية ، مركز دراسات واستشارات الإدارة ألعلمه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعه القاهرة، سنة 2007.
- (51) سهيلة عباس: القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن.
- (52) سهيلة عباس: القيادة الابتكارية و الأداء المتميز : حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري.
- (53) صلاح للدين محمد عبد للباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، د ط، للدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
- (54) صلاح عبد القادر أنعمي، المدير القائد و المفكر الإستراتيجي، دار أترء للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2008.
- (55) طارق محمد السويدان : صناعة القائد، مكتبة جبير، ، الطبعة 3، الرياض ، 2005،
- (56) طبعة، القاهرة.
- (57) طلعت مصطفى السروجي : مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، حلوان، 2008.
- (58) ظاهر كلاكة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر، ط1، 1997.
- (59) ظاهر كلاكة: القيادة الإدارية، دار زعران / ط1، 1997، الأردن.
- (60) ظاهر محمود كلاكة: القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ،دت.
- (61) ظاهر محمود كلاكة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، د ط، دار زهران للنشر، عمان، 1997.

- (62) العاصمي مليكة، المرأة وإشكالية الديمقراطية، قراءة في الواقع والخطاب ، إفريقيا للنشر ،الدار البيضاء، 1991.
- (63) عاطف غيث: دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ،د.ت.
- (64) عبد الحميد الفتاح المغربي: الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن 21، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، د ط، منصوره القاهرة، 2006.
- (65) عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسة إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية ، 2007، القاهرة.
- (66) عبد الرحمان الصباح: نظم معلومات إدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، 1998.
- (67) عبد الرحمن ابن خلدون ،مقدمة ابن خلدون، دار الهيثم ،الطبعة الأولى ،للقاهرة ،2005.
- (68) عبد للرحمن وآخرون. البحث العلمي: مفهومه. أدواته. أساليبه. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان، 1992.
- (69) عبد الكريم درويش: أصول الإدارة العلمية، المطبعة العربية الحديثة ،مصر ، 1996.
- (70) عبد الكريم غريب منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الإنسانية، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة، للدار البيضاء، المغرب، الطبعة الأولى سنة 2012.
- (71) عبد المحسن عبد المقصود سلطان: المرأة في المجتمع المعاصر، دار العلم و الثقافة ،ط1، القاهرة، 2002.
- (72) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران،.
- (73) عبد الناصر جابي: الأزمة الجزائرية، الخلفيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، سلسلة كتب المستقبل العربي 11، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1999.
- (74) عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، الإسكندرية، 1998.
- (75) عبلة محمود أبو عبلة، المرأة العربية العاملة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.

- (76) عبير طایل فرحان البشايشة : درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها ، دار الحامد للنشر، ط1، عملن الأردن، 2008 .
- (77) عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998 .
- (78) عدنان حسين: الجنوسة (الجندر)، دار الحوار للنشر والتوزيع، سوريا، 2008 .
- (79) عصام نور، دور المرأة في تنمية المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ط1، القاهرة، 2006،
- (80) علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004 .
- (81) علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسسها ومبادئها، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999 .
- (82) عمار عولبدي: مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية بدون ط، الجزائر 1944 .
- (83) عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، ط1، منشورات جامعة حلب، 1987، حلب ، سوريا .
- (84) فرانز فانون: العام الخامس للثورة الجزائرية، ترجمة : ذوقان قرطوط، الجزائر، 2004 .
- (85) فريد رغب النجار: النظم و العمليات الإدارية و التنظيمية، وكالة المطبوعات، بدون طبعة، الكويت، 1977 .
- (86) فوزي حبيش: الإدارية والتنظيم الإداري، مكتبة وهبة، القاهرة، 1991 .
- (87) الفيروز أبادي: قاموس المحيط، دار الرسالة للنشر، لبنان، 1983 .
- (88) الفيروز أبادي، قاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، لبنان، 1998 .
- (89) كاسر نصر المنصورة: نظرية القرارات الإدارية، مفاهيم طرائق كمية إدارية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
- (90) كمال أبو الخير: العملية الإدارية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1976 .
- (91) كمال آغا: العلاقة بين مراكز صنع القرار في التخطيطي الإقليمي للتنمية الريفية بالمحافظة الشرقية، د.ت .
- (92) كينان كيت: ترشيد وتحفيز الموظفين، ط1، ترجمة :ناجي حداد (مركز التعريب والبرمجة) ، الدار العربي للعلوم، بيروت، لبنان، 1995 .

- (93) مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، وائل للنشر، الطبعة الثانية، لبنان، 2005.
- (94) مؤيد سعيد السامراعي وآخرون: إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1990.
- (95) المجذوب فاروق: الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، لبنان، 2002.
- (96) محمد بهجت جاب كشك: المنظمات وأساسياتها، الطباعة الحرة، الأزراطة، الإسكندرية، 1995.
- (97) محمد جمال الكفاني: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر ط1 القاهرة 2007 .
- (98) محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008، الأردن.
- (99) محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، عمان، الأردن.
- (100) محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- (101) محمد حسين العجمي: القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1 2008.
- (102) محمد سويلم: الإدارة، دار الهاني، الطبعة الأولى، مصر، 1994.
- (103) محمد سيد فهمي: المشاركة الاجتماعية والسياسية للمرأة في العالم الثالث، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2008.
- (104) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، جميع الحقوق محفوظة، ط1، الإصدار الأول، 2003.
- (105) محمد عبد الفتاح باغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1976.
- (106) محمد علي جطوك: موسوعة العلوم الإدارية، القادة، هل يولدون أم يصنعون، ط1، دار الراتب الجامعية عمان 1999.
- (107) محمد فوزي حلوة، تنمية المرأة العربية، مكتبة المجتمع العربية للنشر، الأردن، ط1، 2007.

- 108) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989.
- 109) محمد مصطفى الخشروم وآخرون: إدارة الأعمال، مبادئ ومهارات الوظائف، المكتب الشعري، القاهرة، ط3، 1998 - 1999.
- 110) محمود سيد فهمي، المشاركة الاجتماعية والسياسية للمرأة في العالم الثالث، دار الوفاء للنشر، ط1، دمشق، سوريا، 2002 .
- 111) محمود عبد الباغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976.
- 112) محمود عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، دت.
- 113) محمود فوزي حلوة، تنمية المرأة العربية، دار النشر، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن، 2007.
- 114) المرأة ودورها في حركة الوحدة العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الثالثة 1993، بيروت، لبنان.
- 115) مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، ط1، 2007، عمان، الأردن.
- 116) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، المرجع السابق.
- 117) منعم زميرري الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، دار للباזורي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 118) موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، دط، الجزائر، 2004 .
- 119) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، دط، الجزائر، 2004.
- 120) نادية أيوب: نظرية القرارات الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 1997.
- 121) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 122) هاشم حمدي رضا: إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الرابية للنشر ط1، عمان، الأردن.

- 123) هالة كمال: مترجمة : موسوعة النساء والثقافات الإسلامية ، مؤسسة المرأة والذاكرة، القاهرة، 2006 .
- 124) هالة منصور: المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2002 .
- 125) هبة رؤوف عزت: المرأة والعمل السياسي رؤية إسلامية، دار المعرفة، بولوغين، الجزائر، 2001.
- 126) هبة رؤوف عزت: المرأة والعمل السياسي رؤية إسلامية، دار المعرفة، بولوغين، الجزائر، 2000.
- 127) هيثم العاني: الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار الكنوز للمعرفة، ط1، 2008، عمان، الأردن.
- 128) يحي محمد حسن: معالجة المشكلات الإدارية، مجلة الإدارة العلية، البيضاء، معهد الإدارة العامة.

المراجع باللغة الأجنبية :

- 129) benatia farouk – le travail féminin en Algérie , Alger , société nationale d'édition et diffusion sans date.
- 130) firestone, shulamith, la dialectique de sexe , le dossier de la révolution , -58 paris, 1972, p 59.
- 131) Henman yode ,john turnbuli ,and harlod stone ,handbook of personal managmanet and labor relations,mc- craw-hillbook co-newyork ,1958 pp ;13
- 132) khoudja souad : nous les algérienne , la grande solitude , casbah édition Alger , 2002, p9.
- 133) Monique gadant , les communistes algériens et l'émancipation des femmes , in femmes et pouvoir , peuples méditerranéens , N°48-49, juil. , décembre 1989 , p220

التقارير و الدوريات :

- 134) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: وزارة الصحة و السكان و السكان " السكان و التنمية في الجزائر " التقرير الوطني ن.ط.س، ت+5 ديسمبر 1998.
- 135) تقرير حول الوضع الوطني - الحقوق الإنسانية للمرأة والمساواة على أساس النوع الاجتماعي ، الجزائر، EUROMED ، 2008 - 2011.
- 136) الجريدة الرسمية ، العدد 64، المؤرخة في 10/09/1963
- 137) الجريدة الرسمية ، العدد 20، المؤرخة في 17/05/1989
- 138) الجريدة الرسمية ، العدد 05 ، المؤرخة في 24/01/1996
- 139) الجريدة الرسمية ، العدد 63 ، المؤرخة في 16/11/2008
- 140) البنك الدولي: النوع الاجتماعي والتنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، (المرأة في المجال العام)، دار الساقي، بيروت، 2005.
- 141) للديوان الوطني للإحصاء، معطيات إحصائية: النشاط و العمل و البطالة في الفصل الرابع 2006 ، الوثيقة رقم :463.
- 142) تقرير التنمية الإنسانية، الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عنش المكتب الإقليمي للدول العربية ، الأردن، 2002.
- 143) تقرير التنمية الإنسانية 2005، الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، نشر المكتب الإقليمي للدول العربية ، الأردن، 2005.
- 144) د/علي حمدي ، ورقة عمل مقدمة لورشة العمل القومية حول المرأة و المنشآت الصغرى ، منظمة العمل العربية ، مكتب العمل العربي ، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية ، تونس، 2006.
- 145) ورقة السيدة عائشة زيناوي: الجزائر، مقدمة إلى الندوة الإقليمية حول " النوع الاجتماعي والتنمية " ، تونس، 2002.

المجلات العلمية :

- 146) مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، العدد 01، 2011.
- 147) محمود فؤاد جاد : لثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية العدد (56)، ب/ب، 1998.
- 148) موسى اللوزي: اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسة السلسلة أ العلوم الإنسانية، مجلد (أ 22)، العدد 6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995.

(149) نورة فرج المساعد: الحركة النسوية واتجاهاتها، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد 71، صيف 2000.

المذكرات:

(150) بلقاسم الحاج، النظام الأبوي و مظاهر تغير مكانة المرأة في المجتمع الجزائري، مذكرة ماجستير غير منشورة علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2010، 2.

(151) بوبكر حفظ ، تطور جيش التحرير للوطني 54 - 62، مذكرة ماجستير، باتنة، 2002.

(152) زهرة سعداوي : إشكالية ممارسة المهنة لعمل المرأة داخل ميدان الأمن ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2003/2004.

(153) الصالح جليح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين رسالة لنيل الماجستير تخصص إدارة أعمال، قسم تسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2006.

(154)

المواقع الإلكترونية :

(155) النسوية وما بعد النسوية / [www.alwatan.com/voice/](http://www.alwatan.com/voice/arabic/cintent.html) arabic/cintent.html.

(156) الموقع الإلكتروني www.egyneus.net

(157) موقع منظمة المرأة العربية. www.arabwomen.org

(158) مليكة رمعون: الجمعيات النسوية من اجل حقوق المرأة. <http://insaniyat.Revuees.org/8886>

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

استمارة رقم :

جامعة سطيف

كلية الآداب و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

موضوع الدراسة :

المرأة القائد بالإدارة في الجزائر

دراسة ميدانية بالإدارات التي تتواجد بها المرأة القائد

ت ت ت ت

مذكرة مكملة لنيل درجة ماجستير تخصص تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتور:

إعداد الطائب:

- نوي الجمعي

- ملاك سميرة

ملاحظة :

تأمل الباحثة في تعاونكم معها، بالإجابة على أسئلة هذه الإستبانة، حيث مساهمتكم ستكون موضوع اهتمام الباحثة، علما أن البيانات التي يستدلون بها ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الدراسية 2013/2014

بيانات أولية حول المبحوثين

- 1 - السن :
- 2 - المستوى التعليمي :
- 3 - المنصب الحالي الذي تشغله:
 مديرة
 رئيسة مصلحة
 رئيسة مكتب
- أخرى حدد.....
- 4 - الأقدمية في المؤسسة :
- 5 - عدد السنوات في العمل القيادي.....
- 6 - المؤسسة التي تشغلين بها منصبا قياديا.....

بيانات حول معوقات وظيفة الاتصال

7- هل للاتصال أهمية على مستوى إدارتكم ؟

نعم لا لماذا؟

8- هل يتم الاتصال بالعاملين في الإدارة بشكل دوري من أجل الاطلاع على كل جديد في العمل ؟

نعم لا لماذا؟

9- ما هو الأسلوب الذي تستخدمينه في الاتصال بالعمال ؟

الكتابي؟

الشفوي؟

الاثنين معا؟

لماذا؟.....

10- ما هو نوع الاتصال المساعد (اتصال العمال بك) ؟

أسلوب شفوي

المقابلة

الواسطة

الأسلوب الكتابي

الطلبات

الشكاوي

أخرى حدد

11- كيف يتم التعامل مع شكاوي و طلبات العاملين ؟

بشكل مباشر

بشكل غير مباشر

لماذا؟.....

12- في حالة عدم وصول المعلومات الخاصة بالعمل للعمال هل السبب هو :

- تعدد المستويات الإدارية
- كثرة المعلومات
- التقصير من طرف الإدارة في الاتصال
- وسيلة الاتصال المستعملة لا تناسب العامل أو لا يفهمها

13- في اتصالك المباشر مع العمال هل تجدين سهولة في معالجة استفساراتهم و شكواويهم؟

نعم لا لماذا؟

14- هل يشكل جنسك صعوبة بالنسبة لك و للعامل في الاتصال المباشر بينكما ؟

نعم لا لماذا؟

15- هل تعتمد إدارتك على وسائل حديثة لتسهيل عملية الاتصال بالمؤسسة ؟

نعم لا

إذا كان نعم ما هي

.....؟

16- ما هي الأهداف التي تنتظرينها من عملية الاتصال بالعمال :

- لإيصال التعليمات
 - لتقديم قرارات التنفيذ
 - لطلب رأي العامل حول مسائل تخص سير العمل
- 17- أثناء تدخلك لإرشاد و توجيه العمال حول مشاكل في العمل ما هو رد فعلهم ؟

- يرفضون نقدك الموجه لهم
- يقاطعونك أثناء حديثك
- يطلبون عدة مرات إعادة توضيح فكرتك

18- ما هي علاقتك بينك و بين العمال ؟

- علاقة رسمية
- علاقة إنسانية
- أخرى حدد

19- برأيك ما هي أهم العوائق التي تعترض عملية الاتصال في إدارتك ؟

- نقص وسائل الاتصال بالإدارة
 - الوسيلة غير مناسبة للمستقبل
 - الوسيلة غير مناسبة للموضوع الرسالة الاتصالية
 - أخرى حدد
- 20- هل تجدين سهولة في التعامل مع النساء العاملات أكثر من الرجال العاملين في إدارتكم ؟

نعم لا لماذا؟

21- هل تجدين سهولة في الاتصال بالإدارة الأعلى؟

نعم لا لماذا؟

بيانات حول معوقات وظيفة التحفيز

22- هل تعتقدين أن عملية تحفيز العاملين هامة و ضرورية من اجل رفع أدائهم ؟

نعم لا أحيانا

23- هل تعتمدين على الحوافز في تسيير و إدارة سلوك العاملين لمصلحة مؤسستك ؟

نعم لا

إذا كان لا لماذا ؟

24- على أي أساس تقومين بعملية تحفيز العمال ؟

- على أساس الانجاز الفردي
- على أساس الانجاز الجماعي
- على أساس المبادرة و الإبداع
- أخرى حدد ؟.....

25- في تحفيزك لمرووسيك ما هي المسائل التي تراعينها ؟

- التركيز على أخطاء العاملين وليس أدائهم
- مكافئة العاملين دون تمييز بين الأداء العالي و المتدني
- الاهتمام بالإنتاج و لو على حساب العامل
- الاهتمام بالأداء الفردي على الأداء الجماعي

26- ما هي أنواع الحوافز التي تفضلينها و لماذا؟

- حوافز مادية
 - حوافز معنوية
 - حوافز مادية + معنوية
-

27- هل تجدين صعوبة في اختيار نوع الحافز الذي يليق بمرووسيك ؟

- نعم لا لماذا ؟

28- في توجيهك لسلوك العمال هل تعتمدين على:

- تقديم حوافز
- تقديم عقوبات مادية
- شرح معايير السلوك
- التهديد و الوعيد

لماذا؟.....

29- عند تقديمك لمكافأة مادية للمرؤوسين كيف يتم تقديمها للعامل؟

- تقديمها أنت بنفسك و تشرح له أسباب تقديمها بمفرده
- تقديمها له مع الشرح أمام الآخرين
- ترسلينها له مع رئيسه المباشر

30- عند تصميم نظام الحوافز بالمؤسسة هل يتم إشراك العاملين لأخذ اقتراحاتهم حول ما يفضلونه كحوافز ؟

- نعم لا

31- هل تتوفر لك معلومات كافية لمعدلات الأداء التي على أساسها تمنح الحوافز ؟

- نعم لا لماذا ؟

32- في عملية تحفيز العمال هل تجدين تجاوبا من العمال ؟

- نعم لا

33- في اعتقادك عندما تقومين بتقديم حوافز ولا يتم ملاحظة نتائج هذه الحوافز السبب

برأيك هو أن العامل :

- العامل لا يعطي أهمية للحوافز
 - الحافز لا يتناسب مع حاجة العامل و اهتماماته
 - العامل يرى أن الحافز أقل من أدائه
 - العامل لا يفهم الهدف من الحوافز
- 34- هل استخدام الحوافز في إدارتكم هو أمر مستمر أم في حالات استثنائية ؟
- نعم لا لماذا؟

35- ما أهم الحوافز المعنوية التي تجددين صعوبة في استعمالها؟ و لماذا ؟

- إتاحة فرصة للعامل في المشاركة في اتخاذ القرار
 - تشجيع العاملين على التعبير عن مشاكلهم
 - الاستماع إلى آراء العاملين و توجهاتهم حول العمل
 - استعمال لغة الحوار و التعاون
- 36- من أسباب فشل نظام الحوافز هو علاقة المدير بمروؤسيه ، في رأيك هل العوائق التي تعيق عملية التحفيز سببها أن :

- العامل لا يثق بك لأنك قائدة رسمية جدا
- العامل لا يثق بك لأنك قائدة غير عادلة في توزيع الحوافز
- العامل لا يثق بك بسبب جنسك

معوقات وظيفة اتخاذ القرار بيانات حول

37- هل تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية؟

- نعم لا

إذا كان لا لماذا ؟

38- ما هي الطريقة التي تعتمد عليها في بناء القرارات :

- التشارك في تحديد المشكلة
- تحديد بيانات المشكل
- تحديد البديل الأمثل للحل

39- هل تجد صعوبة في اتخاذ قرار معين في العمل ؟

نعم لا لماذا ؟

40- هل هناك تحضير مسبق لقرارات بديلة من طرفك ؟

نعم لا لماذا ؟

41- هل يتم إشراك الموظف في اتخاذ القرار في قرارات إدارية ذات أهمية للمؤسسة؟

نعم لا لماذا؟

42- هل تصنك المعلومات الكافية و المناسبة لاتخاذ القرار ؟

نعم لا لماذا؟

43- هل تعتقد أن المعلومات المقدمة لك لاتخاذ قرار معين تعاني من التدخل الشخصي ؟

نعم لا

44- ما هو نوع القرارات المعتمدة في المؤسسة؟

- استيراتيجية
- روتينية
- تنفيذية

45- هل هناك اعتراض من الموظفين حيال اتخاذك لقرار المعين؟

نعم لا

46- هل اعتراض المرؤوسين على قرارك سببه انك:

- لست مؤهلة لأخذ القرار
- ليس لديك معلومات كافية حول القرار
- عدم فهمك للمشكلات
- بسبب جنسك

47- هل تأخذين فترة زمنية طويلة في اتخاذ القرار؟

نعم لا

لماذا في الحالتين؟

48- هل تضطرين لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة؟

نعم لا لماذا؟

49- هل تلجئ في بعض القرارات الإدارية إلى موظفيك؟

نعم لا أحيانا

50- هل تلقي قراراتك المتخذة دعما من الإدارة الأعلى؟

نعم لا لماذا؟

51- ما هي أصعب العوائق التي تحول دون اتخاذك لقرار معين؟

- درجة تعقد المشكلة
- نظام المعلومات السائدة في المؤسسة
- قلة خبرتك في حل المشكلة
- أخرى حدد

52- في رأيك كيف تقيم ممارسة المرأة للقائدة بالإدارة الجزائرية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملخص

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً ومتنامياً بمختلف قضايا المرأة في كل المجالات والقطاعات، تأتي من أهمية دور المرأة في بناء المجتمع و في مواجهة التحديات العلمية والعملية بما لا يقل عن دور الرجل، باعتبارها تمثل نصف الموارد البشري في المجتمع، وقد ساعدت عدة عوامل كالتعليم و الإرادة السياسية في أن تلعب المرأة هذا الدور التنموي البارز، وأن تصل إلى المراكز القيادية المتقدمة في الدولة، و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي يمكن أن تعترض المرأة القائد أثناء ممارستها لوظائفها القيادية في الإدارة الجزائرية – من وجهة نظر المرأة القائد- وتم طرح ثلاث فرضيات تتعلق بمعوقات كل من وظيفة التحفيز ووظيفة الاتصال ووظيفة اتخاذ القرارات ، و استعملنا المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث ، و تمت الدراسة الميدانية في المؤسسات التابعة لبلدية المسيلة و التي فيها امرأة قائد ، ولقد أدلت الدراسة بعدة معوقات و تم تصنيفها كالتالي : معوقات متعلقة بالمرأة القائد ،معوقات متعلقة بالوظائف القيادية و معوقات متعلقة بالمرؤوسين و ثقافة المجتمع حول الدور القيادي للمرأة.

RESUME

L'Algérie a porté ces dernières années un intérêt aux diverses questions de la femme dans tous les domaines, vu son rôle essentiel dans la société face aux défis scientifiques et professionnels. En effet, son rôle est égal à celui de l'homme car il représente la moitié des ressources humaines. Plusieurs facteurs, tels que l'éducation et la volonté politique, ont contribué à ce que la femme joue un rôle déterminant dans le développement exceptionnel, occupant ainsi des postes clés dans l'État.

Cette étude vise à dévoiler les principaux obstacles que la femme-chef peut rencontrer pendant la L'exercice de ses fonctions en tant que responsable dans l'administration algérienne. Trois hypothèses ont été avancées concernant les contraintes de la motivation, la communication et la prise de décision. Nous avons fait appel à la méthodologie descriptive analytique pour subvenir aux besoins de notre recherche qui s'est appuyée sur une étude de terrain dans le siège de la commune de M'sila. Plusieurs contraintes ont été recensées et classées ; contraintes spécifiques à la femme-chef, contraintes spécifiques aux postes de commandement et contraintes spécifiques liés aux subalternes et à la représentation sociale.

