

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان

علاقة المعوقات السوسيو مهنية بالقيادة النسائية في
المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر النساء العاملات
دراسة ميدانية ببلدية الشقفة ولاية - جيجل -

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

يونسي فتيحة.

لجنة المناقشة

- 1- الأستاذ /الدكتور بلعور الطاهر.....مشرفا ومقرا
- 2- الدكتور بولبينة جمال.....رئيسا
- 3- الأستاذ كواهي ربيع.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و عرفان

الحمد لله الذي من علي بنعمة العلم ويسر لي سبله، ويسر لي من يعينني علي تحصيله، ويسر لي إنجاز وإتمام هذا العمل، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله، لذلك أتقدم بالشكر والعرفان إلي من جعلهم الله عوناً لي وعلى رأسهم الأستاذ المشرف الدكتور "بلعير الطاهر" على قبوله الإشراف علي هذا العمل وعلى توجيهاته، وإلى الأستاذ "كواهي ربيع" والدكتور "بوليونة جمال" اللذان تفضلاً مشكوراً بقبول مناقشة هذه المذكرة وبذل الجهد والوقت لإثرائها، وإلى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية خاصة : الدكتور "بوالفضل إبراهيم"، والأستاذ "بوعموشة نعيم" على كل ما قدموه لي من دعم ومساعدة، وكل أساتذتي في كل المراحل التعليمية. أسأل الله أن يبارك في جهودهم و يجزيهم مني خير الجزاء .

كما أتقدم بالشكر إلي والدتي التي لم تبخل علي بالدعاء والعتاء، وإلى كل أفراد عائلتي، كما أشكر رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية الشقفة "بوعزيرة سليم" ونائبه الأستاذ "بوعدة جمال" وكل عمال وعاملات البلدية على حسن الاستقبال وعلى كل ما قدموه لي من مساعدات وتسهيلات.

والشكر موصول إلي كل من قدم لي يد العون أو ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد و نسيت ذكره.

جزى الله تعالى هؤلاء جميعاً خير الجزاء ولهم مني كل معاني الشكر والتقدير.

فتيحة يونسى

فهرس الدراسة

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرفان
	قائمة الجداول والأشكال
أ- ب	مقدمة
الباب الأول: الإطار النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
05	- تمهيد
06	1- إشكالية الدراسة
08	2- فرضيات الدراسة
10	3- مبررات اختيار موضوع الدراسة
11	4- أهداف الدراسة
11	5- أهمية الدراسة
12	6- تحديد مفاهيم الدراسة
20	7- الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التراث السوسيولوجي للدراسة	
34	- تمهيد
35	1- نظرية السمات
36	2- نظرية النظم
37	3- النظرية الموقفية
40	4- النظرية التفاعلية
41	5- النظرية التبادلية
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عمل المرأة خارج البيت.	
46	- تمهيد
47	1- دوافع خروج المرأة للعمل
49	2- مؤثرات العمل على المرأة العاملة

50	3- المشكلات المهنية التي تعاني منها المرأة العاملة
52	4- واقع المرأة العربية في الإدارة
53	5- العوامل المؤثرة على عمل المرأة الإداري
55	6- سبل النهوض بالمرأة الإدارية
56	7- المرأة الجزائرية والعمل
58	8- خصائص ومميزات عمل المرأة الجزائرية
59	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: القيادة النسائية
61	تمهيد
62	أولاً: القيادة الإدارية
62	1- مبادئ القيادة الإدارية
63	2- عناصر القيادة الإدارية
64	3- أهمية القيادة الإدارية
65	4- وظائف القيادة الإدارية
68	5- أساليب القيادة الإدارية
70	6- نماذج القيادة الإدارية
75	7- معوقات القيادة الإدارية
77	8- العلاقة بين القيادة و الإدارة
79	9- الفرق بين القيادة و الرئاسة
80	ثانياً: القيادة النسائية
80	1- أسباب الاهتمام بالقيادة النسائية
81	2- أهداف القيادة النسائية
82	3- خصائص القيادة النسائية
84	4- الفرق بين قيادة المرأة و قيادة الرجل
87	5- صعوبات القيادة النسائية
89	6- واقع القيادة النسائية في الجزائر
91	خلاصة الفصل
	الباب الثاني: الجانب الميداني
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

94	- تمهيد
95	1- مجالات الدراسة
95	1 1- المجال الجغرافي
96	1 2- المجال البشري
96	1 3- المجال الزمني
97	2- منهج الدراسة.
97	3- أدوات جمع البيانات
98	3-1- الملاحظة
98	3-2- المقابلة
99	3-3- الاستمارة
100	3-3- السجلات و الوثائق
100	4- مجتمع الدراسة
103	5 - أساليب التحليل
104	5-1- الأسلوب الكمي
104	5-2- الأسلوب الكيفي
104	5-3- مربع كاي
105	- خلاصة الفصل.
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشتها	
107	تمهيد
108	1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
123	2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
141	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة
142	4- النتيجة العامة للدراسة
142	5- أهم توصيات الدراسة
142	6- صعوبات الدراسة
143	- خلاصة الفصل
ج	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجدول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نماذج القيادة حسب جامعة ميتشغان الأمريكية.	74
02	يوضح الفرق بين قيادة المرأة و قيادة الرجل.	86
03	يوضح عدد عمال بلدية الشقفة.	96
04	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن.	101
05	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	101
06	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.	102
07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.	102
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الصنف المهني.	103
09	صعوبة التوفيق بين الواجبات الأسرية و المهنية.	108
10	الرغبة في الترقية إلى منصب أعلى بالمؤسسة.	109
11	المشاركة في الخرجات الميدانية المتعلقة بالعمل.	110
12	السلوكيات الاجتماعية التي تؤثر على عمل المرأة في الإدارة.	111
13	نظرة المجتمع إلى المرأة العاملة في الإدارة.	112
14	تأثير نظرة المجتمع للمرأة العاملة في الإدارة على تقلدها المراكز القيادية.	113
15	العمل في الإدارة يسبب مشاكل مع الزوج أو الأسرة.	114
16	قيادة الرجل أكثر قبولاً من قيادة المرأة في المجتمع.	115
17	تشجيع الأسرة على تولي المراكز القيادية.	116
18	جنس رئيس العمل.	117
19	تشجيع نظرة المجتمع للمرأة كقائدة.	118
20	كبح الرجل التقدم الوظيفي للمرأة بالمؤسسة.	119
21	قبول العمل في قطاع آخر عدا الإدارة.	120
22	إقامة الحوارات الجانبية مع الزملاء في مواضيع خارج نطاق العمل.	121
23	العلاقة بين صعوبة التوفيق بين الواجبات الأسرية و المهنية و تشجيع الأسرة على تولي المراكز القيادية.	123
24	الخلاقات المهنية مع الزملاء في العمل.	124
25	إشراك المرأة في الأعمال الجماعية بالمؤسسة.	125
26	ترأس جماعة العمل بالمؤسسة.	127

128	حرص رئيس العمل على مراقبة عمل المرأة بالمؤسسة.	27
129	ثقة رئيس العمل في عمل المرأة بالمؤسسة.	28
130	منح رئيس العمل بعض الصلاحيات للمرأة لأداء العمل بالمؤسسة.	29
131	الشعور بالتهميش في مكان العمل.	30
132	سيطرة الرجل على المناصب القيادية بالمؤسسة.	31
133	الاهتمام بالعمل القيادي بالمؤسسة.	32
134	التدرج في المناصب الإدارية بالمؤسسة.	33
135	موضوعية قرارات الترقية بالمؤسسة.	34
135	الرضا على قرارات الترقية بالمؤسسة.	35
136	مناسبة عوائد الترقية للمنصب القيادي بالمؤسسة.	36
137	الحوافز الممنوحة في كل تدرج وظيفي تشجع المرأة على تحمل مسؤولية أكبر.	37
138	الاستفادة من الدورات التكوينية بالمؤسسة.	38
140	العلاقة بين وجود خلاقات مهنية مع الزملاء واهتمام المرأة بالعمل القيادي بالمؤسسة.	39

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	العوامل الموقفية التي تؤثر في سلوك القائد.	01
40	العوامل المؤثرة في ظاهرة القيادة.	02
42	نموذج القيادة التبادلية وعناصر التبادل بين القائد ومرؤوسيه.	03
67	وظائف القيادة الإدارية	04
88	السقف الزجاجي والتطور المهني	05
124	العلاقة بين صعوبة التوفيق بين الواجبات الأسرية والمهنية وتشجيع الأسرة على تولي المراكز القيادية.	06
141	العلاقة بين وجود خلفات مهنية مع الزملاء واهتمام المرأة بالعمل القيادي بالمؤسسة.	07

مقدمة

مقدمة:

تعد القيادة واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني الذي يميز حالات التقدم والتطور عن حالات التدهور والانكماش، وعليها يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها، وقد ارتبطت القيادة تاريخيا بالرجل لاعتبارات ثقافية واجتماعية أثرت على طبيعة العلاقة بين الذكر والأنثى.

ونتيجة للحراك السوسيومهني الذي تشهده المجتمعات يوما بعد يوم، وكذا تطور الحياة وتحسن المستوى التعليمي للمرأة تزايد عدد النساء في مواقع العمل المختلفة على المستوى العالمي والمحلي، فبعدها كانت نسبة النساء العاملات لا تكاد تذكر مع بداية القرن العشرين أصبحت اليوم تشكل نسبة عالية من مجموع القوى العاملة في بعض دول العالم كما هو الحال في الجزائر، وأصبح وجود المرأة يتزايد هنا وهناك في مختلف المناصب الإدارية بالمؤسسات الجزائرية، إلا أن تواجد المرأة في المراكز الإدارية القيادية يبقى ضعيف مقارنة بالرجل خاصة وأن القيادة النسائية واقع جديد على نسق المجتمع الجزائري المتشبع بثقافة وعادات وتقاليد تعطي صورا نمطية وأدوار اجتماعية محددة للمرأة تجعلها لا تصلح للعمل القيادي، وصورا سلبية حول قدرتها في المشاركة في مناصب اتخاذ القرار، وكل هذه الاعتبارات تشكل عوائق للمرأة في تبوءها المراكز القيادية بالمؤسسات وهذا ما أكدته العديد من الدراسات بما فيها الدراسة الحالية التي حاولت البحث في موضوع المعوقات السوسيومهنية والقيادة النسائية.

لقد احتوت هذه الدراسة على جانبين، جانب نظري وجانب ميداني من خلال خطة بحث اشتملت على مقدمة و بابين كل باب تضمن فصول وكل فصل يبدأ بتمهيد ويختم بخلاصة على النحو التالي:

الباب الأول: ويخص الجانب النظري للدراسة وقد اشتمل على أربعة فصول وهي:

الفصل الأول: الموسوم بـ "موضوع الدراسة" وقد تناولنا فيه إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهدافه وأهميته، مع تحديد أهم مفاهيم الدراسة وأخيرا عرض الدراسات السابقة حول الموضوع.

الفصل الثاني: المعنون "التراث السوسيولوجي للدراسة" وقد تم التطرق فيه إلى المقاربات النظرية لموضوع الدراسة المتمثلة في نظرية السمات، نظرية النظم، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية وأخيرا النظرية التبادلية.

الفصل الثالث: الموسوم بـ "عمل المرأة خارج البيت" وقد تم التطرق فيه إلى دوافع خروج المرأة للعمل، ومؤثرات العمل على المرأة العاملة، المشكلات المهنية التي تعاني منها المرأة العاملة، واقع المرأة العربية في الإدارة، العوامل المؤثرة على عمل المرأة الإداري، سبل النهوض بالمرأة الإدارية، المرأة الجزائرية والعمل وأخيرا خصائص و مميزات عمل المرأة الجزائرية.

الفصل الرابع: الموسوم بـ "القيادة النسائية" وقد قسم هذا الفصل إلى قسمين، تناولنا في الأول القيادة الإدارية (مبادئها، عناصرها، أهميتها، وظائفها، أساليبها، نماذجها، العوامل المؤثرة فيها، العلاقة بين القيادة والإدارة، والفرق بين القيادة والرئاسة) . وتناولنا في **القسم الثاني** القيادة النسائية (أسباب الاهتمام بها، أهدافها، خصائصها، الفرق بين قيادة المرأة وقيادة الرجل، صعوبات القيادة النسائية ثم انتهينا بعرض واقع القيادة النسائية في الجزائر).

الباب الثاني: ويخص الجانب الميداني للدراسة وقد اشتمل فصلين هما:

الفصل الخامس: الموسوم بـ "الإجراءات المنهجية للدراسة" وقد تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة ومنهجها، إضافة إلى مجتمع الدراسة وتقنيات جمع البيانات ثم أخيرا أساليب معالجتها.

الفصل السادس: المعنون "عرض وتحليل نتائج الدراسة" وقد تم فيه تحليل معطيات فرضيات الدراسة ومن تم مناقشة نتائجها.

وانتهينا في الأخير بذكر النتيجة العامة للدراسة وخاتمة تضمنت حوصلة عامة عن الموضوع.

الباب الأول:

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة.
 - 2- فرضيات الدراسة.
 - 3- مبررات اختيار موضوع الدراسة.
 - 4- أهداف الدراسة.
 - 5- أهمية الدراسة.
 - 6- تحديد المفاهيم.
 - 7- الدراسات السابقة.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الإطار النظري من المرتكزات الأساسية التي يستند عليها أي بحث اجتماعي، ومن أجل إعداد وبناء الإطار النظري له ذه الدراسة قمتنا في ه ذا الفصل بوضع إطار منهجي أبرزنا من خلاله أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة وتحديد الإشكالية وكذا فروض الدراسة، ومن ثم إبراز أهداف وأهمية الدراسة إضافة إلى تحديد جملة من المفاهيم التي تضمنتها الدراسة من أجل إزالة اللبس عنها، وفي ختام الفصل عرجنا على استعراض جملة من الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا.

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر القيادة إحدى العمليات الإدارية الحساسة والعامّة بالمؤسسة، لما لها من أهمية في توجيه سلوك الأفراد والمحافظة على تماسك جماعة العمل وبالتالي ضمان استقرار المؤسسة، والقيادة من المواضيع التي عولجت منذ القديم، وهي ليست وليدة اليوم، غير أنه في وقتنا المعاصر زاد الاهتمام بها نظرا لتطور المؤسسات وتعقدها، وتطور العقل البشري وتنوع الموارد البشرية وكبر المؤسسات وتعدد نشاطاتها وتأثيرها المباشر على كافة عناصر المؤسسة، حيث يبرز دورها الديناميكي في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإشراف، التنسيق، التوازن، اتخاذ القرار والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسة.

ولقد مرت القيادة الإدارية بمراحل تطور عديدة بالمؤسسات مع بداية القرن العشرين على يد "فريدريك تايلور" الذي وضع الأسس العلمية لتنظيم العمل وزيادة الإنتاج، وكذا "إلتون مايو" الذي ركز على العلاقات الإنسانية وأهمية الفرد في أماكن العمل، كما قامت في أوائل الخمسينات عدة دراسات لمعرفة العلاقة بين نمط القائد من حيث تركيزه على المهام أو تركيزه على الفرد، وبين نجاحه وفعاليتها، ومن أهم هذه الدراسات تلك التي أجريت في جامعة أوهايو، وميتشغان، وهارفارد، وفي ضوء تلك النتائج أسست عدة نظريات حديثة ساهمت في تطور مفهوم القيادة الإدارية.

وفي ظل التحولات والتطورات السريعة التي يشهدها عالم اليوم، أصبحت المنظمات والمؤسسات تواجه العديد من القضايا والمشكلات التي خلفتها أنماط القيادة الذكورية وهيمنة الذكور على الأعمال الإدارية، مما تطلب الاهتمام العالمي بالمرأة وتحسين أوضاعها وبروز قضية إشراكها في اتخاذ القرار نظرا لمساهمتها الفعالة في تحسين وتطوير العمل وانفتاحها على مختلف مجالات العمل، حتى أصبحت تزاحم الرجل أحيانا في بعض المناصب الحساسة نظرا لكفاءتها العملية والمهنية وأصبحت بذلك شريكا في تنمية المجتمع وتقدمه، وقد برزت معها تحديات جديدة للمرأة العاملة على اعتبار أن ميدان القيادة جديد عليها في مجتمع متشعب بثقافة وعادات وتقاليد تعطي صورا نمطية أدوار محددة للمرأة تجعلها لا تصلح للعمل القيادي، إضافة إلى صور سلبية وضعف الثقة حول قدرتها على المشاركة في مناصب إدارية قيادية.

والجزائر ليست في منأى عن هذه التحولات والتطورات، فقد شهد المجتمع الجزائري في العقود

الماضية تحولات اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، أدت إلى فتح المجال واتساع الأفق أمام المرأة

الجزائرية للمشاركة في تنمية المجتمع، من خلال اقتحامها عالم الشغل، لكن النساء الجزائريات وكغيرهن من النساء العربيات تجمعن في البداية في مهن محدودة ذات مواصفات محددة تتناسب مع طبيعتهن البيولوجية، ولا تبعدهن كثيرا عما ألفنه من أعمال منزلية وأدوار تقليدية، فمارسن التمريض، والتعليم، والعمل العضلي غير الماهر، الأمر الذي أكسب خروج المرأة الجزائرية للعمل رضا المجتمع مع تحفظه على عملها في المناصب الإدارية ومناصب المسؤولية التي ارتبطت تاريخيا، واجتماعيا، وثقافيا بالرجل، وهو ما تؤكد عليه دراسة صيفية جدوالي التي أجريت سنة 2012 م حول اتجاهات الفرد الجزائري نحو تولي المرأة المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، حيث توصلت إلى عدم وجود اختلاف بين اتجاهات كبار السن وصغار السن نحو تولي المرأة المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، غير أن تحسن المستوى التعليمي للمرأة الجزائرية أهلها للمشاركة في الوظائف الإدارية والمهن الحساسة بدلا من مشاركتها في الأعمال الروتينية البسيطة، وارتقت بذلك من المهن التقليدية إلى المهن التي كان ينظر إليها على أنها من أعمال الرجال.

ففي ظل التطور التكنولوجي وما أنتجته العولمة، والظروف الاقتصادية للأسرة الجزائرية، وبفضل كفاءة ومثابرة المرأة الجزائرية ارتفعت نسبة النساء العاملات في المؤسسات الجزائرية وارتفعت معها نسبة النساء اللواتي يتقلدن مناصب إدارية، ولكن رغم التطور الحاصل في وعي المرأة الجزائرية، والتقدم الذي أحرزته في مجال عملها، والعوامل المهيأة لها بما فيها التعليم، التأهيل، هيمنتها على امتحانات ومسابقات التوظيف، اقتحامها مختلف مجالات العمل في مختلف التخصصات ومختلف المؤسسات، ازدياد عدد العاملات بالمؤسسات الجزائرية، أهمية المناصب التي تحتلها من الناحية الوظيفية وهي مؤشرات تعبر عن تميز وكفاءة المرأة الجزائرية، رغم هذا تبقى بعيدة عن تبوء مراكز السلطة و اتخاذ القرار، كما أن نسبة اشتغالها في المناصب القيادية ومشاركتها في اتخاذ القرار لا تزال ضئيلة مقارنة بالرجل، حيث انتقلت نسبة النساء العاملات في الوظيفة العمومية بالجزائر من 26% عام 2016م إلى 38.47% نهاية 2017م، و 22.1% فقط في مناصب سامية للدولة" (بودومي، 2017)، ويعود ذلك إلى التمثيل غير المتكافئ للمرأة في شغل المراكز الإدارية العليا في المؤسسات الجزائرية نتيجة الإستراتيجية التي يتم من خلالها توظيف المرأة داخل المؤسسات، إذ غالبا ما توظف في المناصب الإدارية الوسطى، والمناصب الدنيا، وهي وظائف لا تصل من خلالها المرأة العاملة إلى المراكز القيادية العليا في المؤسسة إلا على المدى الطويل، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بظروف المرأة كالتزامات الأسرية - خاصة

المرأة المتزوجة- والتي تعيق حريتها في العمل وتجعلها تعتذر عن الفرص المتاحة لها تجنباً لمناصب المسؤولية، لما تتطلبه هذه الأخيرة من الدقة، الالتزام، والحضور الدائم، إضافة إلى ذهنية التنشئة الاجتماعية للمرأة المبنية على الهرمية بين الرجل والمرأة في الأسرة والمجتمع ، ومكانة الرجل في البناء الاجتماعي الكلي، والتي تنقلها المرأة من المجتمع إلى داخل المؤسسة ويدفعها لرفض تولي المناصب القيادية بالمؤسسة، كما أنها تصطدم بذهنية تقليدية يرفض من خلالها زميلها الرجل أن يفتح أمامها المجال للنمو والتقدم الوظيفي نظراً لسيطرته شبه الكاملة على المناصب القيادية رغم ما يبديه من مظاهر التفتح، وكلها عوامل تعيق تقدم المرأة في حياتها المهنية.

وبغية الكشف عن العلاقة الموجودة بين المعوقات السوسيو مهنية والقيادة النسائية بالمؤسسة الجزائرية من وجهة نظر المرأة العاملة سنقوم بإجراء دراسة ميدانية ببلدية الشقفة ولاية جيجل.
ومن هذا المنطلق قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل للمعوقات السوسيو مهنية علاقة بعدم تبوء المرأة المراكز القيادية الإدارية بالمؤسسة الجزائرية؟
والذي يندرج تحته السؤالين التاليين:

1. هل تحد المعوقات الاجتماعية من ممارسة المرأة السلوك القيادي؟
2. هل توجد علاقة بين المعوقات المهنية وعدم تقدم المرأة إدارياً؟

2- فرضيات الدراسة:

تعتبر الفروض العلمية من أهم المراحل في إجراء البحث العلمي، لأنها تساعد الباحث في أن يتجه مباشرة إلى الحقائق العلمية بدلاً من تشتيت جهوده دون غرض معين، وتمكنه من الكشف عن العلاقات التي تقوم بين الظواهر من خلال تحديد المتغيرات التي تتمحور حولها الدراسة.
ويمكن الإشارة إلى أن الفرضية " تصريح يتنبأ بعلاقة بين عنصرين أو أكثر ويتضمن تحقيق إمبريقي" (انجرس، 2004، ص 150) وبالتالي فالفرضية عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل محتمل لمشكلة الدراسة.

ونظراً لأهمية الفرضية العلمية قمنا بوضع الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية:

➤ للمعوقات السوسيو مهنية علاقة بعدم تبوء المرأة المراكز القيادية الإدارية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

➤ المعوقات الاجتماعية تحد من ممارسة المرأة السلوك القيادي.

المتغير المستقل: المعوقات الاجتماعية **المتغير التابع:** ممارسة السلوك القيادي.

المؤشرات:

- الالتزامات الأسرية للمرأة.
- رفض المجتمع للمرأة كقائدة.
- التنشئة الاجتماعية للمرأة.
- التمييز بين الجنسين في المجتمع.
- نظرة العادات و التقاليد للمرأة.
- طموح المرأة في تبوء مركز قيادي.
- تشجيع المرأة.
- عزوف المرأة عن قبول تولي القيادة.
- اتكالية المرأة على الرجل في العمل القيادي.
- منافسة المرأة الرجل في تولي زمام الأمور.

الترابط:

- الالتزامات الأسرية تعيق طموح المرأة في تبوء مركز قيادي.
- رفض المجتمع للمرأة كقائدة يحد من تشجيعها على القيادة.
- التنشئة الاجتماعية للمرأة تساهم في عزوفها عن قبول تولي القيادة.
- التمييز بين الجنسين في المجتمع يزيد من اتكالية المرأة على الرجل في العمل القيادي.
- نظرة العادات و التقاليد للمرأة تمنع المرأة من منافسة الرجل في تولي زمام الأمور.

الفرضية الفرعية الثانية:

➤ توجد علاقة بين المعوقات المهنية وعدم تقدم المرأة إداريا.

المتغير المستقل: المعوقات المهنية. **المتغير التابع:** عدم التقدم إداريا.

المؤشرات:

- توتر العلاقة بين المرأة وزملائها.
- ضعف ثقة القائد الإداري بعمل المرأة.
- سيطرة الرجل على المناصب القيادية.
- المحاباة في العمل.
- ترأس جماعة العمل.
- تهميش المرأة وعدم تكوينها لتولي القيادة.
- المشاركة والاهتمام بالعمل القيادي.
- قرارات ترقية غير موضوعية.

- ضعف المحفزات المادية.
- غياب التكوين والتدريب.
- تجنب تحمل المسؤولية.
- تأهيل المرأة إداريا.

التربط:

- توتر العلاقة بين المرأة وزملائها يمنعها من ترأس جماعة العمل.
- سيطرة الرجل على المناصب القيادية تعيق المرأة في المشاركة والاهتمام بالعمل القيادي.
- المحاباة في العمل تؤدي إلى قرارات ترقية غير موضوعية.
- ضعف المحفزات المادية تؤدي إلى تجنب المرأة تحمل المسؤولية.
- عدم تكوين المرأة وتدريبها يعيق تأهيلها إداريا.

3- مبررات اختيار الموضوع:

تعتبر مرحلة اختيار موضوع الدراسة من أهم مراحل البحث العلمي وأكثرها صعوبة كونها تستند إلى عوامل ذاتية وأخرى موضوعية يعتمد عليها الباحث في اختياره لموضوع دراسته، وفي دراستنا هذه يمكن تحديدها في الأسباب الآتية :

أ- مبررات ذاتية :

- الرغبة الشخصية والميل نحو دراسة الموضوع المقترح لما له من أهمية، خاصة بعد أن اقتحمت المرأة سوق العمل ومنافستها للرجل في عديد الوظائف.
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات السوسولوجية التي تناولته وخاصة الدراسات الجزائرية، فمفهوم القيادة النسائية من المفاهيم الجديدة للقيادة الإدارية التي برزت في القرن الواحد والعشرين.
- رغبة التعمق في الموضوع والإطلاقة على جانب من جوانبه.
- الرغبة في التقرب من المؤسسة الجزائرية والتعرف على المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الإدارة.

ب- مبررات موضوعية:

- تموقع موضوع الدراسة ضمن مجال تخصصنا وهو علم اجتماع تنظيم وعمل.
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية من خلال إمكانية النزول للميدان، بالإضافة إلى أهمية الموضوع من الناحية العلمية والعملية.
- الاهتمام المتزايد بقضايا المرأة، وتفعيل دورها في التنمية الشاملة على المستوى العالمي عامة، وعلى المستوى العربي والجزائري ودول العالم الثالث على وجه الخصوص.

- تصادم قضية القيادة النسائية مع موروث ثقافي واجتماعي يؤكد على أهمية القيادة الذكورية، واقتصار عمل المرأة على الوظائف الروتينية.
- فتح المجال لدراسات أخرى حول الموضوع، ومحاولة تغطية نقص في التراث النظري له.
- إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية بمثل هذا النوع من المواضيع نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة النسائية في علاقتها مع بعض المعوقات السوسيو مهنية التي حالت دون تبوء المرأة مراكز السلطة واتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية .

4- أهداف الدراسة:

إن القيام بدراسة علمية لا ينطلق من فراغ بل هناك أهداف محددة و مسطرة بدقة يرغب الباحث الوصول إليها، كذلك دراستنا هذه التي تهدف إلى:

أ -الأهداف العلمية:

- الكشف على علاقة المعوقات السوسيو مهنية بالقيادة النسائية بالمؤسسة.
- التعرف على تأثير المعوقات الاجتماعية على ممارسة المرأة السلوك القيادي بالمؤسسة.
- الكشف على علاقة المعوقات المهنية بعدم تقدم المرأة إداريا بالمؤسسة.
- التحقق من مدى تأثير المعوقات السوسيو مهنية ببعديها (الاجتماعية، المهنية) على تبوء المرأة المراكز القيادية الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

ب - الأهداف العملية:

- أن تكون هذه الدراسة مرجع علمي يستفاد منه في البحوث اللاحقة.
- محاولة إعداد وتحضير إطار علمي منهجي خاص بالمعوقات التي تعاني منها المرأة العاملة بالإدارة في الجزائر مما يسمح بالاستفادة القصوى من خدماتها.
- التعرف على أكثر المعوقات الاجتماعية والمهنية التي تحول دون تبوء المرأة المراكز القيادية الإدارية.

5- أهمية الدراسة:

لكل دراسة أكاديمية أهميتها التي تدفع الباحث إلى الكشف عنها، ومحاولة الوصـ ول إلى نتائج تجيب عن تساؤلاته، ويكون طريقه في ذلك أدوات ومناهج البحث العلمي المختلفة، مع استخدامها بطريقة علمية وموضوعية قصد تحقيق الأهداف العملية و العلمية للدراسة. تكمن أهمية دراستنا الراهنة في الآتي:

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية القيادة ذاتها، حيث تلعب القيادة الناجحة دورا هاما في تنسيق الجهود وتنظيمها لتحقيق الأهداف المسطرة على كافة مسارات المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المرأة كونها طاقة بشرية مثلها مثل الرجل وتمثل نصف طاقة المجتمع الجزائري.

- كون المرأة شريكا مهما في التنمية، كما أن دورها القيادي بالإدارة لا يقل أهمية عن أدوارها الأخرى المحورية في الأسرة والمجتمع والعمل.

- تكمن أهمية الدراسة أيضا في تحسين دور المرأة القيادي ودعم وتأبيد الأصوات المنادية بأهميتها ودورها في صنع القرار من خلال تشخيص المعوقات السوسيو مهنية التي تعرقل القيادة النسائية بالإدارة في الجزائر، وبالتالي محاولة التخفيف منها أو إزالتها إن أمكن.

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع القيادة النسائية، كما تشكل الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الباحثين لإجراء دراسات معمقة حول الموضوع بالجامعة.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد مفاهيم الدراسة من الخطوات الضرورية لنجاح أي بحث علمي، خاصة في العلوم الاجتماعية، لأن المنظور الأول لتصميم بحث دقيق بعيد عن الغموض هو الاهتمام بجميع الهفوات التي يمكن أن تتخلله، لذلك سنقوم بتحديد المفاهيم الرئيسية و الثانوية لموضوع دراستنا وهي:

أولاً: المفاهيم الرئيسية.

1- المعوقات:

أ - لغة: المعوقات مشتقة من الفعل "عاق" بمعنى وقف في الطريق أو منع حدوث الشيء أو قلة من النتائج المتوقعة من ورائه (أنيس وآخرون، ص255).

ب اصطلاحا:

يعرف كمال أبو الخير المعوقات بكونها "التعقيدات التي تتصل بالمنظمة وأساليبها" (أبو الخير، 1976، ص529).

كما يعرفها يحي محمد حسن بأنها "وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحديد الأهداف بكفاية وفعالية وتمثل فجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي" (حسن، عدد49، ص5).

حسب هذين التعريفين تتجسد المعوقات في التعقيدات والأوضاع الصعبة التي تعترض المنظمة والتي تحول دون تحديد الأهداف بكفاية وتعرقل السير الحسن للأداء.

التعريف الإجرائي:

المعوقات هي الصعوبات التي يمكن أن تقف حائلا بين المرأة العاملة وبين ممارستها الوظائف الإدارية بالمؤسسة وتعرقل تأديتها لمهامها ووظائفها.

2- المعوقات السوسيو مهنية:

التعريف الإجرائي:

المعوقات السوسيو مهنية هي المعوقات الاجتماعية والمهنية التي تقف حائلا بين المرأة العاملة وبين تبوئها المراكز القيادية الإدارية.

3- القيادة:

أ **لغة:** القيادة كلمة مشتقة من الفعل "قاد" وهو يدل على التراس وتدبير الأمور. ويدل أيضا على سيطرة الفرد من خلال وضعه على السلطة والأمر والترأس (فتحي، 2003، ص 05).

ب اصطلاحا:

يعرف جيمس ماكجريجور بيرنز James Mc Gregor Berns القيادة بكونها: " عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع و قيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدونها القادة أو أهداف مشتركة بين القائد والأتباع" (ساطر، 2008، ص 12).

يتجسد معنى القيادة في هذا التعريف في عملية التفاعل وتبادل الأفكار والدوافع والقيم داخل المنظمة عن طريق خلق جو من المنافسة والصراع لتحقيق الأهداف المرجوة، في حين نجد أن تعريف تيد Tead للقيادة لا يشتمل على الصراع والمنافسة بل يشير إلى ضرورة تحقيق التعاون والانسجام لتحقيق الأهداف المرغوبة.

أما **Ivacevich** وزميله فيرفان القيادة بأنها " المقدره على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفرادا و جماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة" (حريم، 2006، ص 215).

يتضمن هذا التعريف عملية التأثير الممارسة من طرف القائد على المرؤوسين من خلال وسائل ومهارات الاتصال الضرورية والفعالة التي يجب أن يتصف بها القائد من أجل تحقيق الأهداف.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالقيادة في هذه الدراسة بأنها عملية جماعية تعبر عن علاقة قائمة بين رئيس ومرؤوسين، يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك المرؤوسين الذين يعملون معه وتوجيههم قصد إنجاز مهام محددة لهم لتحقيق هدف مرغوب.

4- القيادة النسائية:

يعرف شرمرهورن (Shermerhorn) القيادة النسائية بأنها "أسلوب قيادي يتصف بمجموعة من الخصائص التي تشمل العمل التعاوني، وبناء العلاقات والعناية بالآخرين" كما تعرف القيادة النسائية أيضا على أنها "مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في أداء المهام القيادية مثل التحفيز، تشجيع الاتصالات والقدرة على الإصغاء" (سلمان عباس الدليمي، 2016، ص18).

أما نجم عبود نجم فيعرف القيادة النسائية بأنها "نمط من القيادة المرتكزة على المجتمع، وتحمل قدرا عاليا من خصائص المرأة وتفضيلاتها" (نجم، 2011، ص 374).

حسب هذه التعاريف تتجسد القيادة النسائية في تلك القيادة التي تحمل خصائص النساء (المرأة) ولا تتطابق في جوانب عديدة مع خصائص الرجال كبناء العلاقات والتعاون والقدرة على الإصغاء والعناية بالآخرين سواء كانوا داخل المؤسسة أو في المجتمع.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالقيادة النسائية في هذه الدراسة فئة النساء اللاتي يتولين سلطة إدارية رسمية بالبلدية، حيث يشغلن مناصب سلطوية تتمثل في رؤساء المكاتب والمصالح.

5- المرأة العاملة:

أ - لغة: المرأة مشتقة من الفعل "مرأ" ومصدرها المرءة، وتعني كمال الرجولة الإنسانية، المرء هو الإنسان والمرأة هي مؤنث الإنسان (بدوي، 1986، ص 283).

ب اصطلاحاً:

تعرف **كامليا عبد الفتاح** المرأة العاملة على أنها "المرأة التي تعمل خارج المنزل وتصل على أجر مادي مقابل عملها، وهي التي تقوم بدورين أساسيين في الحياة، دور ربة للبيت ودور الموظفة" (عبد الفتاح، 1972، ص43).

نستخلص من هذا التعريف أن المرأة العاملة هي التي تعمل خارج منزلها وتتحصل على أجر مادي مقابل هذا العمل وعلى هذا الأساس فإن كامليا عبد الفتاح تركز على القيمة المادية لعمل المرأة بالإضافة إلى الدورين الأساسيين للمرأة المتمثلين في ربة البيت والموظفة، وهو نفس المدخل الذي تتبناه **لطيفة ربوح** التي تعرف المرأة العاملة على أنها: " المرأة التي تعمل خارج المنزل وتحصل في مقابل ذلك على أجر مادي" (ربوح، 1972، ص13).

أما **إحسان محمد الحسن** فيعبر عن المرأة العاملة بقوله: " لا نعني بالمرأة العاملة التي تشتغل بالأعمال اليدوية الماهرة وغير الماهرة أو المرأة التي تعمل في المصانع والمزارع بل نعني المرأة التي تعمل خارج البيت مهما يكن عملها يدوياً أو مهنياً أو إدارياً أو علمياً، وبذلك تكون المرأة العاملة تقوم بدورين اجتماعيين متكاملين هما دور ربة البيت ودور العاملة أو الموظفة أو الخبيرة والمعلمة خارج البيت" (الحسن، 2008، ص220).

يركز هذا التعريف على عمل المرأة خارج البيت مهما كان نوعه سواء كان يدوي أو مهني أو إداري، وبذلك فالمرأة العاملة تقوم بدورين اجتماعيين متكاملين، دور ربة البيت والعاملة ، وإحسان محمد الحسن يتفق مع كامليا عبد الفتاح ولطيفة ربوح.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالمرأة العاملة في هذه الدراسة النساء العاملات اللاتي يؤديين مختلف المهام والوظائف داخل إدارة المؤسسة محل الدراسة.

6- المؤسسة:

أ **لغة:** يعرفها قاموس اللغة العربية بأنها: " التأسيس مشتق من الفعل "أسس"بمعنى بناء ووضع قواعد البناء و أسسه" (قاموس المنجد في اللغة العربية، دس، ص 300).

مصطلح المؤسسة مشتق من الفعل (Entreprendre)، والتي تعني التعهد أو الالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى، ومن ثم فإن العمل يتضمن بعض المخاطرة" (نوري، 2010، ص 11).

ب اصطلاحاً:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج+تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه (دادي عدون، 2002، ص15).

أما نبيل جواد فيرى "بأن المؤسسة مجموعة من أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص، تتمتع بالاستقلال والذاتية، وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية بالمؤسسة" (طرطار، 2002، ص15).

يركز هذين التعريفين على الاستقلال المالي للمؤسسات وفق تشريعات وقوانين منظمة للعمل باعتبارها تنظيم اقتصادي يتم من خلاله تبادل السلع والخدمات بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة في هذه الدراسة وحدة اجتماعية وتنظيمية ذات الطابع الخدمي والمتمثلة في بلدية الشقفة ولاية جيجل.

ثانياً: المفاهيم ذات الصلة.

1- المعوقات الاجتماعية:

التعريف الإجرائي:

المعوقات الاجتماعية هي تلك المعوقات المرتبطة بثقافة المجتمع ونظرة المرأة وكيفية تنشئتها للقيام بمسؤولياتها، وكذا نظرة المجتمع لعمل المرأة و توليها مناصب إدارية قيادية والتي تحد من ممارسة المرأة السلوك القيادي بالبلدية.

2- المعوقات المهنية:

التعريف الإجرائي:

المعوقات المهنية هي تلك المعوقات المتعلقة بقوانين سير العمل و كيفية تمريرها من طرف زملاء العمل داخل البلدية والتي تحول دون تقدم المرأة إدارياً.

3- القائد الإداري:

يعرف القائد الإداري بأنه " أي شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم و يوجه عملهم " (زهران، 1984، ص301).

ويعرفه محمد شفيق بأنه " الشخص الذي يؤثر على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة" (بلال، 2007، ص 227).

فالقائد الإداري حسب هذين التعريفين هو بؤرة لسلوك أعضاء الجماعة وهو الشخص المركزي فيها. كما يعرف القائد الإداري من زاوية الوظائف التي يمارسها بأنه: "الشخص الذي يمكنه إنجاز الأعمال الإدارية" (الصيرفي، 2007، ص131).

نستخلص من هذا التعريف أن القائد الإداري هو أي شخص يعمل في الإدارة و قادر على أداء الأعمال الإدارية الموكلة إليه بغض النظر عن عملية التأثير والصفات الشخصية التي يمتلكها أو المركز الذي يشغله.

التعريف الإجرائي:

نقصد بالقائد الإداري في هذه الدراسة الشخص الذي يتميز بالخبرة العلمية والعملية والقدرة على قيادة الأفراد وتنسيق جهودهم بشكل فعال في مختلف المستويات الإدارية بالبلدية، لتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقاً من الإطار العلمي للمعرفة الإدارية والقدرة على التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، التوجيه والتقييم.

4- السلطة:

يعرف أوروياك السلطة بأنها " الحق في مطالبة الآخرين بالعمل" (العتيبي و زملاؤه، 2007، ص 107). كما يعرفها حبيب الصحاف بأنها " السند القانوني الشرعي المستمد من المنصب، وهي صلاحية مرتبطة بالوظيفة و التي تمكن شاغلها من القيام بمسؤولياته وواجباته و اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها" (الصحاف، 1997، ص32).

حسب هذين التعريفين تتجسد السلطة في الحق القانوني الذي يخوله المركز الوظيفي للشخص لإصدار الأوامر للآخرين بالعمل وواجبهم في الطاعة والتنفيذ وهو نفس المدخل الذي يتبناه هنري فايول إلا أن هذا الأخير يضيف في تعريفه عامل القوة لفرض الطاعة من طرف الآخرين حيث يعرف السلطة بأنها " الحق في إعطاء و إصدار الأوامر والقوة لفرض الطاعة" (حريم، مرجع سابق، ص150).

التعريف الإجرائي:

السلطة هي الحرية في التصرف واتخاذ القرارات المستمدة من التشريع والقوانين لتنفيذ مهام محددة.

5- الإدارة:

أ اصطلاحاً:

يعرف هولت (Holt) الإدارة على أنها "عملية التخطيط والتنظيم و القيادة و الرقابة للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية في بيئة المنظمة" (النعيمي، 2008، ص 21).

وهو النفس التعريف الذي يتبناه العديد من الباحثين ومنهم شيرمرهورن (Shermerhorn) وهنري فايول (Honri Fayol) إذ يتم التأكيد على الوظائف الإدارية وأهميتها في الربط بين موارد المنظمة المختلفة لتحقيق الأهداف وهذه المهمة تسند للمدير.

أما جون مي فيعرف الإدارة على أنها " فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع" (خيرى، 2013، ص 33).

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإدارة تشتمل على استغلال القائد لما يمتلكه من علم وخبرات ومهارات في مجال العمل للوصول إلى أحسن النتائج بأقل جهد و أفضل خدمة وأكثر سعادة و رضا لكل من صاحب العمل و العاملين.

أما إفانسيفيش و آخرون (Ivencevch & Others) فيشير إلى تعدد أوجه تعريفات الإدارة حيث ينظر إليها بوصفها:

عملية: لكونها تضم مجموعة من الوظائف و النشاطات التي يؤديها المديرون في المنظمة.

علم: لكونها تشمل على مبادئ وأسس و نظريات.

أفراد: فهي تضم مجموعة من الأفراد العاملين بوجههم المديرون لإنجاز أهداف المنظمة.

مهنة: فهي مهنة يخصص الأفراد حياتهم العملية من أجل التفوق فيها، وهي تفرض عليهم فرص

وتحديات مختلفة (النعيمي، مرجع سابق، ص 21).

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن القول أن مفهوم الإدارة يتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي:

الأفراد (العمال والمدراء)، الأداء (المهام والأنشطة)، الأهداف.

التعريف الإجرائي:

الإدارة عبارة عن أسلوب عمل منظم يشتمل على عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، التوجيه، والتقييم التي يقوم بها كل قائد أو رئيس والتي تخص الأفراد العاملين بالمؤسسة لأجل تحقيق أهداف التنظيم وتجسيدها.

6- القيادة الإدارية:

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية امتداد لمفهوم القيادة في شكله العام، غير أن مفهوم القيادة الإدارية يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، كما أن محور القيادة الإدارية يكون النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري. ومن هذا المنطلق فقد أخذت القيادة الإدارية عدة تعريفات. يعرف "كونتز" و"أدونيل" القيادة الإدارية على أنه " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (عبد الباقي، 2001، ص195). نستخلص من هذا التعريف أن القيادة الإدارية تتجسد في قوة التأثير الذي يقوم به المدير في مرؤوسيه والذي يؤدي إلى التعاون في الأداء.

كما تعرف سيكلر هدسون (Cekler Hudson) القيادة الإدارية بقولها: " القيادة الإدارية في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري" (السكرانة، 2010، ص 104). نلاحظ أن هذا التعريف يتفق مع تعريف كونز و أدونيل إلا أنه يركز على تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

ويشير ففروبروستوس (Pfiffner&Peresthus) من جهتهما أن القيادة الإدارية " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية" (كنعان، 2007، ص 98). لقد زواج هذا التعريف بين تحقيق أهداف التنظيم و أهداف المرؤوسين الآنية والمستقبلية، وتبقى هذه المهمة ملقاة على المدير الذي يعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق ذلك. أما "بلال خلف السكرانة" فيعرف القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (السكرانة، مرجع سابق، ص18).

يجمع هذا التعريف بين النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في إطار السلطة الرسمية الممنوحة له، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف.

ومن مجموع التعاريف للقيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية تتوقف عليها وجود القيادة الإدارية، وهذه العناصر هي:

- عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ووسائله في ذلك.
- ما تؤدي إليه عملية التأثير، من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

التعريف الإجرائي:

نقصد بالقيادة الإدارية في هذه الدراسة النشاط المنظم الذي يمارسه القائد الإداري بالاعتماد على السلطة الرسمية التي يتمتع بها، وما له من سمات وخصائص شخصية يستطيع من خلالها التأثير في المرؤوسين قصد تحقيق أهداف التنظيم بناء على تخطيط و توجيه الجهات القيادية التي تضع المصلحة العامة فوق كل اعتبار بناء على روح المسؤولية.

6- الدراسات السابقة :

تشكل الدراسات السابقة السند العلمي الموضوعي الذي يستند عليه أي باحث يسعى لتأصيل بحثه، والإحاطة بكل جوانب دراسته، لذا سنحاول أن نعرض أهم الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا، وكذا أهم الدراسات التي لها صلة وثيقة بهذه الدراسة بطريقة تحليلية وموجزة مبرزين أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وكذا نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وقد تمحورت هذه الدراسات في:

1- دور المرأة في الإدارة.

2- طبيعة اتجاهات الأفراد نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية.

3- معوقات تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية.

ونظرا لتعدد الدراسات سنحاول تناولها كل حسب اهتمامها بجوانب الموضوع المختلفة، وقد تم

تنظيم وتصنيف هذه الدراسات في أربعة محاور:

المحور الأول: دور المرأة في الإدارة.

في هذا المحور سنتطرق إلى الدراسات التي ركزت على عمل المرأة في الإدارة ومن بين هذه الدراسات:

دراسة سهام محمد صالح كعبي سنة 2001 والموسومة " واقع المرأة العربية في الإدارة وسبل النهوض بها"، والتي تهدف إلى إلقاء الضوء على عمل المرأة في المجال الإداري والعوامل المؤثرة عليه، وكذا الرقي بأداء المرأة الوظيفي وتمكينها من التغلب على الصعوبات التي تحد من عطائها وتقف عائقا في طريق تقلدها المناصب الإدارية العليا. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المراجع المكتبية والإحصائيات والوثائق، وتوصلت إلى أن عمل المرأة الإداري يتأثر بعدة عوامل هي:

- عوامل ثقافية.
- عوامل اجتماعية.
- عوامل اقتصادية.

واقترحت الباحثة عدة سبل للنهوض بالمرأة الإدارية العربية أهمها:

- التدريب أثناء الخدمة لاكتساب المهارات الضرورية للقيام بأعمال العمل الإداري.
- قيام الإعلام بمختلف أدواته بتوعية المجتمع بأهمية عمل المرأة الإداري و بحقيقة قدرتها.
- القدرة على تحديد عناصر القوة والضعف في الإمكانيات المتاحة بإدارتها ووضع الخطط المستقبلية في ضوءها(صالح الرقب، 2009، ص86)

تناولت هذه الدراسة موضوعا مشابها لموضوع دراستنا من خلال تطرقها إلى العوامل المؤثرة على عمل المرأة في المجال الإداري والتي تقف عائقا في طريق تقلدها المناصب الإدارية العليا، وهذا ليس بعيد عما نطمح الوصول إليه في دراستنا.

أما دراسة نصار سنة 2002 بعنوان "دور المرأة في الإدارة بمنطقة الخليج العربي" والتي بينت فيها عددا من العوامل التي تساعد المرأة للوصول إلى الوظائف الإدارية العليا منها: زيادة فرص التعلم والتدريب المتاحة أمامها، مع أن التقاليد الاجتماعية وطرق التربية تؤثران في اختيار الفتاة لمجالات اهتماماتها الدراسية، كما أن وجود حركة اجتماعية قوية تدعم وضع المرأة في المجتمع متمثل في جمعيات أهلية أو حركات نسائية تعمل على ضرورة تغيير وتطوير بعض القيم الاجتماعية، والتأكيد على مبدأ

تكافئ الفرص بين الجنسين، إضافة إلى القدرات الذاتية والمهارية التي تمتلكها المرأة، أما أهم العقبات التي تواجه المرأة في المناصب الإدارية العليا هي صراع بين متطلبات الأسرة و احتياجات الوظيفة، حيث غالبا ما يرفض المرؤوسين الذكور سيطرة المرأة عليهم، وهناك تفضيل موروث في معظم المجتمعات للرجل في القيادة، ولعدم وجود الرغبة عند المرأة دور في عدم التحاقها بالمناصب الإدارية العليا، وبالنسبة للتحديات التي تواجه المرأة العربية بصفة عامة في تولي المناصب الإدارية القيادية فتتمثل في انتشار الأمية بين النساء في البلدان العربية، وبعض التقاليد التي تصور المرأة على أنها أم وربة بيت فقط، واختلاف عملية التنشئة الاجتماعية للذكور على الإناث، وبعض المفاهيم الدينية السائدة وعدم وجود تسهيلات تقدمها جهات العمل والمجتمع بشكل عام لرعاية الأسرة، وانخفاض نسبة مساهمة الإناث مقارنة بالذكور في قوة العمل، ويعد الإعلام العربي من أهم التحديات التي تواجه المرأة لاعتلائها المناصب الإدارية العليا، حيث يصور المرأة على أنها عاطفية شديدة الحساسية (بشير محمد الحسين، 2011، ص ص 20-21).

حصرت هذه الدراسة أهم العقبات التي تواجه المرأة في المناصب الإدارية العليا في الصراع بين متطلبات الأسرة وبين احتياجات الوظيفة، وكذا النظرة السلبية للمرأة الناتجة عن التفضيل الموروث في معظم المجتمعات للرجل في القيادة، إضافة إلى عدم وجود رغبة لدى المرأة للإلتحاق بالمناصب الإدارية العليا، وهي تندرج في صميم مؤشرات دراستنا.

المحور الثاني: يتضمن الدراسات التي تناولت طبيعة اتجاهات الأفراد نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية.

وفي هذا الإطار فقد ركزت جل الدراسات التي تناولت هذا المحور على معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات الأفراد وفقا لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، السن).

1- فيما يخص الجنس:

توصلت دراسة أسماء قحطان عبد الرحمان الدوري التي أجريت سنة 2003 والموسومة "اتجاهات المرؤوسين من الجنسين نحو القيادة النسائية" والتي أجرتها الباحثة بجامعة آل البيت الأردنية إلى نتائج إيجابية فيما يتعلق باتجاهات المرؤوسين من الذكور والإناث نحو تولي المرأة المنصب القيادي في الجامعة مع وجود اختلاف بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم. وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وقدر عدد أفراد عينة الدراسة بـ 51 مفردة من الذكور والإناث تم اختيارهم

بالطريقة العشوائية، كما اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، واعتمدت أيضا على مقياس ليكرت الخماسي.

أما دراسة أحمد نزيه الجندي التي أجراها سنة (2009) حول "اتجاهات العاملين والعاملات العمانيين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية" فقد توصلت إلى وجود اتجاه إيجابي لكل من الجنسين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية في مؤسسات العمل المختلفة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث كان متوسط الإناث أعلى من متوسط الذكور، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كما قدر عدد أفراد عينة هذه الدراسة بـ 149 عامل وعاملة في القطاعين العام والخاص في سلطنة عمان، وقد تم انتقاء أفراد العينة بطريقة عشوائية، وفيما يخص أدوات جمع البيانات اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية (الجندي، 2009، ص179).

كما أن دراسة صيفية جدوالي التي أجرتها سنة 2012 والموسومة "اتجاهات الفرد الجزائري نحو تولي المرأة المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية" والتي أجرتها الباحثة في مدينة سطيف، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج إيجابية فيما يتعلق باتجاهات أفراد المجتمع نحو تولي المرأة المناصب القيادية، مع وجود اختلاف بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تولي المرأة المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على النهج الوصفي وقدر عدد أفراد عينة الدراسة بـ 320 مفردة تم اختيارها بالطريقة العرضية، وفيما يخص أدوات جمع البيانات اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات (جدوالي، 2012، ص 135)

على ضوء ما تقدم تتضح نقاط التشابه و الاختلاف بين الدراسات فيما يخص متغير الجنس، حيث توصلت الدراسات الثلاثة إلى نتائج إيجابية لكل من الجنسين (ذكر/أنثى) نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية رغم اختلاف بيئة مجتمع الدراسة (عمان، الأردن، الجزائر)، وكذا اختلاف طبيعة بيئة عمل الدراسات (مؤسسات العمل المختلفة، الجامعة، المؤسسات التعليمية).

1 فيما يخص متغير الحالة الاجتماعية:

توصلت دراسة أحمد نزيه الجندي إلى أنه هناك اتجاه ايجابي للمتزوجين وغير المتزوجين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية في المؤسسات العمل المختلفة في المجتمع العماني، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بينهم (الجندي، مرجع سابق، ص 179).

2 فيما يخص متغير المستوى التعليمي:

توصلت دراسة أحمد نزيه الجندي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين والعاملات نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، في حين أن أسماء قحطان عبد الرحمان الدوري قد توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المرؤوسين من الذكور والإناث ذوي مستوى بكالوريا، وذوي مستوى بكالوريوس، وذوي مستوى الدراسات العليا نحو تولي المرأة المناصب القيادية في جامعة آل البيت (الدوري، مرجع سابق، ص ص 65-83)، كما أن صيفية جدوالي توصلت من خلال دراستها إلى وجود اختلاف في اتجاهات ذوي مستوى أقل من جامعي، وذوي مستوى جامعي نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية في المؤسسات التعليمية (جدوالي، مرجع سابق، ص 135).

وبناء على ما سبق نستخلص بأن المجتمعات العربية بكل فئاتها الاجتماعية قد تخلصت من مشكل النظرة السلبية لعمل المرأة خارج البيت، نظرا للانفتاح على العالم من جهة، والدور الإيجابي الذي تؤديه المرأة في الحياة العامة من جهة أخرى.

فيما يخص متغير السن:

أثبتت دراسة أحمد نزيه الجندي وجود اتجاه ايجابي نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية في مؤسسات العمل المختلفة في المجتمع العماني مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير السن، في حين نجد أن دراسة صيفية جدوالي و التي توصلت إلى عدم وجود اختلاف بين اتجاهات كبار السن نحو تولي المرأة المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية.

وعليه يمكن القول بأن المجتمعات العربية بكل فئاتها الاجتماعية قد تخلصت من مشكل النظرة السلبية لعمل المرأة خارج البيت، نظرا للانفتاح على العالم من جهة والدور الذي تؤديه المرأة في الحياة العامة من جهة أخرى.

المحور الثالث: معوقات تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية.

ويتضمن هذا المحور الدراسات التي تناولت المعوقات التي تحول دون تقلد المرأة الوظائف الإدارية العليا.

1- دراسة مؤمنة صالح الرقب سنة 2009 بعنوان "معوقات ممارسة المرأة السلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها" ، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ،غزة، تحت إشراف الدكتور فؤاد علي العاجز.

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما أكثر المعوقات شيوعا التي تحول دون ممارسة امرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين؟

- ما درجة اختلاف تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة في تلك المؤسسات تبعا لمتغير الجامعة الإسلامية،الأقصى، الأزهر، الجنس، التصنيف الوصفي(أكاديمي، أكاديمي إداري، إداري)، سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5- 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

- ما سبل التغلب على المعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر المعوقات شيوعا التي تحول دون ممارسة المرأة السلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة.

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 284 فردا، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة أساسية.

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة هي المعوقات الاجتماعية، تليها المعوقات السياسية وفي الأخير المعوقات الشخصية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجامعة، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة).

- توجد فروق ذات دلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير الجنس و ذلك لصالح الذكور .

تتقاطع دراسة مؤمنة صالح الرقب مع الدراسة الحالية في الاهتمام بالمعوقات التي تحول دون تبوء المرأة لمراكز القيادة العليا، بالإضافة إلى وجود نية في استخدام المنهج الوصفي، أما نقاط الاختلاف بين الدراستين فتتمثل في طبيعة بيئة العمل، وعينة الدراسة، فدراستنا ستجرى في بيئة عمل إدارية ومع عاملات في وظائف إدارية مختلفة.

2 -دراسة سمر الأعرج سنة 2010 بعنوان "معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تولي المرأة العربية المراكز القيادية في المجال الرياضي وذلك من وجهة نظر القادة الرياضيين في مجالس إدارة الاتحادات الرياضية في الدول العربية من الأردن، فلسطين، لبنان، وسوريا. استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 251 عضواً، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية.

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- افتقار المرأة للقدرة المالية للوصول إلى مراكز القيادة الرياضية (مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 2010، ص45).

تتقاطع دراسة سمر الأعرج مع الدراسة الحالية في محاولة الكشف عن المعوقات الاجتماعية التي تحول دون تولي المرأة العربية المراكز القيادية، أما نقاط الاختلاف بين الدراستين فتتمثل في طبيعة بيئة العمل، فدراستنا الحالية ستجرى في مؤسسة خدمية ومع عاملات في وظائف مختلفة، أما دراسة سمر الأعرج فقد أجريت في بيئة عمل رياضية.

3- دراسة إيمان بشير محمد الحسين سنة 2011 الموسومة " السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها".

انطلقت الباحثة في دراستها من التساؤلات التالية:

- ما المهارات الإدارية لدى المرأة القيادية في وزارة التربية و التعليم في الأردن؟ من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين.

- ما السمات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟ من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين.

- ما المعوقات التي تواجه المرأة في موقعها كقيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟ من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والمرأة القيادية.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، أما عدد أفراد عينة الدراسة فقد بلغ 55 فردا من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تم اختيارها بطريقة قصديه، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على الوثائق الرسمية، المقابلة المقننة، والملاحظة المقننة أيضا.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تواجه بعض المعوقات للوصول إلى المراكز القيادية أهمها الصور النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة، ومحدودية طموحها وعدم ثقتها بنفسها وبقدراتها، وعدم استمراريتها بالعمل، وتحيز المحسوبية والعشائرية ضدها.

أما فيما يخص السمات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم فقد توصلت الدراسة إلى أن المرأة القيادية تتميز بسمات عديدة أهمها:

✓ شخصيتها المتزنة وقدرتها على تحمل المسؤولية.

دافعتها للعمل عالية.

✓ حب الاطلاع على ما هو جديد.

✓ دقيقة في إعطاء المعلومات.

- ✓ عادلة وملتزمة.
 - ✓ تتميز أيضا بمصداقية عالية و بالإبداع..
 - ✓ تمتلك مهارات إدارية عديدة فهي تدير الاجتماعات بكفاءة عالية، وتعمل بروح الفريق، وتتفاعل وتتعاون مع الجميع.
 - ✓ تفتقر للمرونة واللباقة وغير صبورة ولا تهتم إلا بالعمل، كما أنها تفتقر للقدرة على اتخاذ القرارات
- (مجلة جامعة دمشق، 2011، ص 440 - 442).

تتفق دراسة إيمان بشير محمد الحسين مع الدراسة الحالية في أنها اهتمت بمعوقات القيادة النسائية، أما نقاط الاختلاف بين الدراستين فتتلخص في طبيعة بيئة العمل، حيث دراسة إيمان بشير محمد الحسين أجريت في بيئة عمل تعليمية، وكذا الاختلاف في الزمان و عينة الدراسة، حيث ركزت الدراسة الأولى على النساء القياديات بينما الدراسة الحالية ركزت على النساء المرؤوسات (غير القياديات).

1- دراسة Linda rouleau- Carroll (2014) بعنوان " Attributes and characteristics contribute to successful fenal leadership in secondary education

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية بجامعة أيوا الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب نقص تمثيل الإناث في الإدارة العليا واعتباره قضية عالمية، وخاصة في إدارة المرحلة الثانوية، وأشارت الدراسة إلى نقص تمثيل الإناث في مجال الأعمال التجارية والقوات المسلحة والتعليم العالي في جميع أنحاء العالم - ركزت الدراسة على نسبة القيادات النسائية في التعليم مشيرة إلى أن هذه النسبة تنعكس على المهن الأخرى.

اعتمدت الباحثة في دراستها على منهج دراسة الحالة حيث قامت بدراسة حياة وتجربة أربعة نساء من اللاتي حافظن على وظائف فعالة في التعليم الثانوي من خلال جمع معلومات متعمقة فعلية لنجاح مديرات المدارس الثانوية للبنات عن طريق المقابلات المقننة المباشرة للحصول على معلومات دقيقة حول خلفياتهن في التربية، خبراتهن المهنية، المهارات التي ساعدتهن على النجاح، والمعوقات التي واجهتهن خلال تجربتهن كقائدات. وقد تمكنت الباحثة من تحقيق أربعة أهداف:

- إنشاء الوعي لمجموعة من المهارات والأساليب الأساسية اللازمة التي تسمح للمعلمة الأنتى للنظر ومتابعة الأساسيات بالتعليم الثانوي.

- عرض المعلومات اللازمة للمعلمات اللواتي تقمن بمتابعة التعليم الثانوي ليكن على بينة واستعداد لمواجهة العقبات والتحديات التي يمكن أن تواجههن.
- تشجيع الإناث اللواتي يخفن من الخوض في التعليم بسبب الصور النمطية و/أو ترك المهنة بسبب التجارب السلبية.
- توفير المعلومات الموضوعية لإعداد برامج إدارية من شأنها أن تساعد في تصميم تعليمات لدعم المرأة التي ترغب في أن تصبح مديرة للتأهوية.
- توصلت الدراسة إلى وجود خصائص للقيادة النسائية وهذه الخصائص هي: اتصال واضح، روح الدعابة والتعاطف، الصبر، الاستماع، التعاون، البداهة، الشمولية ورباطة الجأش.
- تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بنقص تمثيل النساء في المراكز القيادية، أما نقاط الاختلاف بين الدراستين فتتمثل في الاختلاف في منهج الدراسة بالإضافة إلى الاختلاف في بيئة ومكان العمل وزمن الدراسة.
- وفي ظل هذه الدراسة استفادت الدراسة الحالية منها في معرفة بعض خصائص القيادة النسائية.
- 2 - دراسة صفاء الشويحات سنة 2015 - 2016 الموسومة " المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية".**
انطلقت الباحثة في دراستها من الأسئلة التالية:
- ما درجة الموافقة على حدة المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة الأردنية المتعلمة مناصب قيادية؟ من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية.
- ما درجة الموافقة على تولي المرأة الأردنية المتعلمة مناصب قيادية؟ من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الجندر ونوع المدرسة، والتفاعل بين الجندر ونوع المدرسة في درجة الموافقة على تسلم المرأة الأردنية المتعلمة المناصب القيادية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الجندر ونظام الدراسة، والتفاعل بين الجندر ونظام الدراسة في درجة الموافقة على تسلم المرأة الأردنية المتعلمة للمناصب العليا، وفي درجة الموافقة على حدة المعوقات التي تحول دون تسلم المرأة الأردنية للمناصب القيادية؟.

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة الموافقة على تسلم المرأة الأردنية المتعلمة مناصب قيادية، ودرجة الموافقة على حدة المعوقات التي تحول دون توليها من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية، كما هدفت إلى تقصي أثر بعض المتغيرات في درجة الموافقة على حدة المعوقات. لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد بلغ عدد أفراد عينة هذه الدراسة 401 مفردة، كما اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تدني قناعات أصحاب القرار بتولي المرأة لمناصب قيادية.
- مواقف الأهل السلبية تحول دون مبادرة المرأة لمنافسة الرجل.
- نظرة المجتمع لدور المرأة الملتزم بالأسرة و الواجبات المنزلية.
- نظرة أصحاب العمل السلبية لإجازة الأمومة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الموافقة لصالح الإناث وفروق في حدة المعوقات لصالح الذكور (الشويحات، 2017، ص 99).

في ضوء ما تقدم تتضح نقطة التشابه والاختلاف بين الدراستين في اعتبار موضوع المعوقات الاجتماعية والثقافية كمتغير مستقل، واعتبار المنهج الوصفي كمنهج للكشف عن تأثير متغيرين، بينما تختلف دراسة صفاء الشويحات مع الدراسة الحالية في أخذ عينة الدراسة طلبة الجامعة. من خلال عرضنا للدراسات السابقة يتضح بأنها اختلفت في طريقة تناولها لموضوع القيادة النسائية، حيث نجد بعضها تناول دور المرأة في الإدارة كدراسة سهام محمد صالح كعكي (2001)، ودراسة نصار (2002)، و البعض الآخر تطرق إلى اتجاهات الأفراد نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية العليا كدراسة أسماء عبد الرحمان الدوري (2003) ودراسة أحمد نزيه الجندي (2009) ودراسة صيفية جدوالي (2012)، في حين أن البعض الآخر تناول المعوقات التي تواجه المرأة في المراكز الإدارية العليا كدراسة مؤمنة صالح الرقب (2009)، ودراسة سمر الأعرج (2010)، إضافة إلى دراسة إيمان بشير محمد الحسين (2011) وكذا دراسة Linda rouleau – carroll (2014)، إضافة إلى دراسة صفاء الشويحات (2016).

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة خاصة تلك المتعلقة بتحديد المعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى الوظائف القيادية كدراسة مؤمنة صالح الرقب (2009)، ودراسة سمر الأعرج (2010) إضافة إلى دراسة صفاء الشويحات (2016).

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- تحديد المفاهيم.
- صياغة فرضيات الدراسة.
- معرفة العوامل المؤثرة على عمل المرأة في الإدارة.
- بناء الإطار النظري للدراسة.
- الإحاطة بموضوع الدراسة.
- اختيار منهج وعينة الدراسة.
- تحديد ميدان الدراسة.

وعموماً فإن الدراسات السابقة قد وجهتنا وحددت مسار دراستنا الحالية، كما ساعدتنا على الإحاطة بكل جوانب القيادة النسائية رغم الاختلاف في اختيار الأدوات والعينة وبيئة العمل.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا من خلال مشكلة البحث المطروحة معرفة علاقة المعوقات السوسيومهنية بالقيادة النسائية، حيث كانت الفرضية الرئيسية تتمحور حول علاقة المعوقات السوسيومهنية بعدم تبوء المرأة المراكز القيادية الإدارية، وقد اندرجت تحتها مجموعة من الفرضيات تعبر كلها عن مؤشرات تخدم الموضوع، كما تطرقنا إلى أهمية الدراسة والأهداف التي تمثل المسار الذي نتبعه للبرهنة على صحة الفروض، ثم تناولنا الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع بالتحديد دون غيره، كما تطرقنا إلى مجموعة من المفاهيم الجوهرية والثانوية التي جاءت في الدراسة.

الفصل الثاني: التراث السوسيولوجي للدراسة.

تمهيد

1 -نظرية السمات.

2 -نظرية النظم.

3 -النظرية الموقفية.

4 -النظرية التفاعلية.

5 -النظرية التبادلية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يتكون العلم الاجتماعي من عنصرين مهمين ومتداخلين لا يمكن الفصل بينهما لتفسير الواقع الاجتماعي الذي يمتاز بالتغير السريع والدائم، هما النظرية و البحث العلمي فالنظرية بدون بحث لا تعد سوى تأمل عقلي غير مرتبط بالعالم الخارجي، كما أن البحث بدون نظرية غالبا ما يؤدي إلى جمع مجموعة من الحقائق غير ذات معنى.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى بعض النظريات الحديثة المفسرة للقيادة النسائية في ظل نظريات القيادة الإدارية وهي نظرية السمات، نظرية النظم، نظرية الموقف، النظرية التفاعلية والنظرية التبادلية.

1 نظرية السمات: Traits Theory

سادت نظرية السمات القيادة خلال فترة الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من القرن العشرين، وقد كانت السمات الشخصية للمديرين والقادة تزداد يوماً بعد يوم دون سابق اتفاق لها وقد أطلق على هذه النظرية اسم نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory) (الصرن، 2004، ص126)، والرجل العظيم هو القائد الذي يحتل مكانة ومنزلة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، بحيث يكون مدعاة للفخر والاعتزاز من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد الشهرة، وسهولة الانجاز والتكيف الاجتماعي، كما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائداً رسمياً وغير رسمي في الوقت ذاته (الشماخ، حمود، 2007، ص228)، وقد جرت العديد من المحاولات لتطوير نظرية السمات (الرجل العظيم) وذلك من خلال تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد ومن بين هذه السمات ما يأتي:

- **السمات الجسدية:** حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة و ضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن وقوة النشاط و لحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

- **السمات العقلية والمعرفية:** حيث يكون القادة أعلى ذكاء وأغنى ثقافة وأثرى معرفة، وأوسع أفقا، وأبعد نظر وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ بالأحداث وأحكم في رأيهم للأمور من غير القادة. (العبيدي، 2009، ص 353)

- **السمات الاجتماعية:** وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية، كما يتميز القادة بالقدرة على تحقيق التعاون و تكوين العلاقات، ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع قدرة السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين (شفيق، 2004، ص 231).

وتأسيساً على ما سبق فإن من أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في القادة من وجهة نظر هذه النظرية: القدرة على حفز وتشجيع الأفراد القدرة على الاتصال القدرة على الإقناع، غرس الثقة في الآخرين، تفويض السلطة و الثقة بالمرؤوسين و القدرة على اتخاذ القرارات.

مآخذ على نظرية السمات:

من المآخذ والعيوب التي أسندت إلى هذه النظرية ما يلي:

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

- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات أنها سمات لا توجد إلا في القادة قد تتوفر في القادة وغير القادة، مثل سمات الذكاء و القدرات الجسمية والعزم... الخ الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا. (عبد الباقي، 2005، ص 224)

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

- إنها تتجاهل تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.

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

القيادة.(الرحالة ، العزم، 2011، ص337)

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

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

2 نظرية النظم: System Theory

ظهرت مدرسة النظم سنة 1965م على وجه التقريب نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم لودوينج برتالانفي Van Bertalenffy لنظرية النظم عام 1937م وأفكار شستر برنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938م (الشماع، 2007، ص 84).

وقد انطلقت فكرة النظم وأبعدها من حقيقة إنسانية مفادها بأن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة حيث تم تعريف النظام ومفهومه من خلال كونه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً موحداً ذات علاقات متبادلة (حمود، اللوزي، 2007، ص 84)، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

وبموجب هذه النظرية فإن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات، ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع (المجتمع) البيئة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة (شفيق، مرجع سابق، ص 84).

وبالتالي فإن هذه النظرية تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها، حيث توصلت إلى صياغة العلاقة المتصلة والمتبادلة بين المؤسسة والمجتمع في سياقها النظري الملائم والتي تستلزم الأخذ بعين الاعتبار أهداف واهتمامات المجتمع التي تشكلت خلال مراحل تاريخية معينة وأصبحت تمثل إرثاً ثقافياً واجتماعياً يتحدد من خلالها سلوك الأفراد -ذكور وإناث- داخل المجتمع وداخل المؤسسة، فالتمييز بين الجنسين في المجتمع الذي يميل إلى إقرار تبعية المرأة للرجل ينسحب تأثيره على المرأة داخل المؤسسة ويجعلها في اتكالية دائمة على الرجل، كما يقف عائقاً أمامها لمنافسة الرجل على تولي المراكز القيادية بالمؤسسة احتراماً للعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وهو ما يعزز القيادة الذكورية بالمؤسسة.

3- النظرية الموقفية: Situational Theory

نظراً لفشل نظرية السمات في تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، باقتصارها على بعض التغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول، وعدم اعتمادها على الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تجاوز ذلك النقص، فاعتبرت البيئة عاملاً حاسماً في ظهور القيادة (الشماع، حمود، مرجع سابق، ص 229)، وأن القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يتمتع بها، بل إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف معينة (سيد قنديل، 2009، ص 46)، كما أن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات و التنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد، والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى

اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة، مثال ذلك أن اتفاق القيم واللغة و المذاهب السياسية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا لم يمنع من اختلاف نظرتهما لخصائص القيادة.

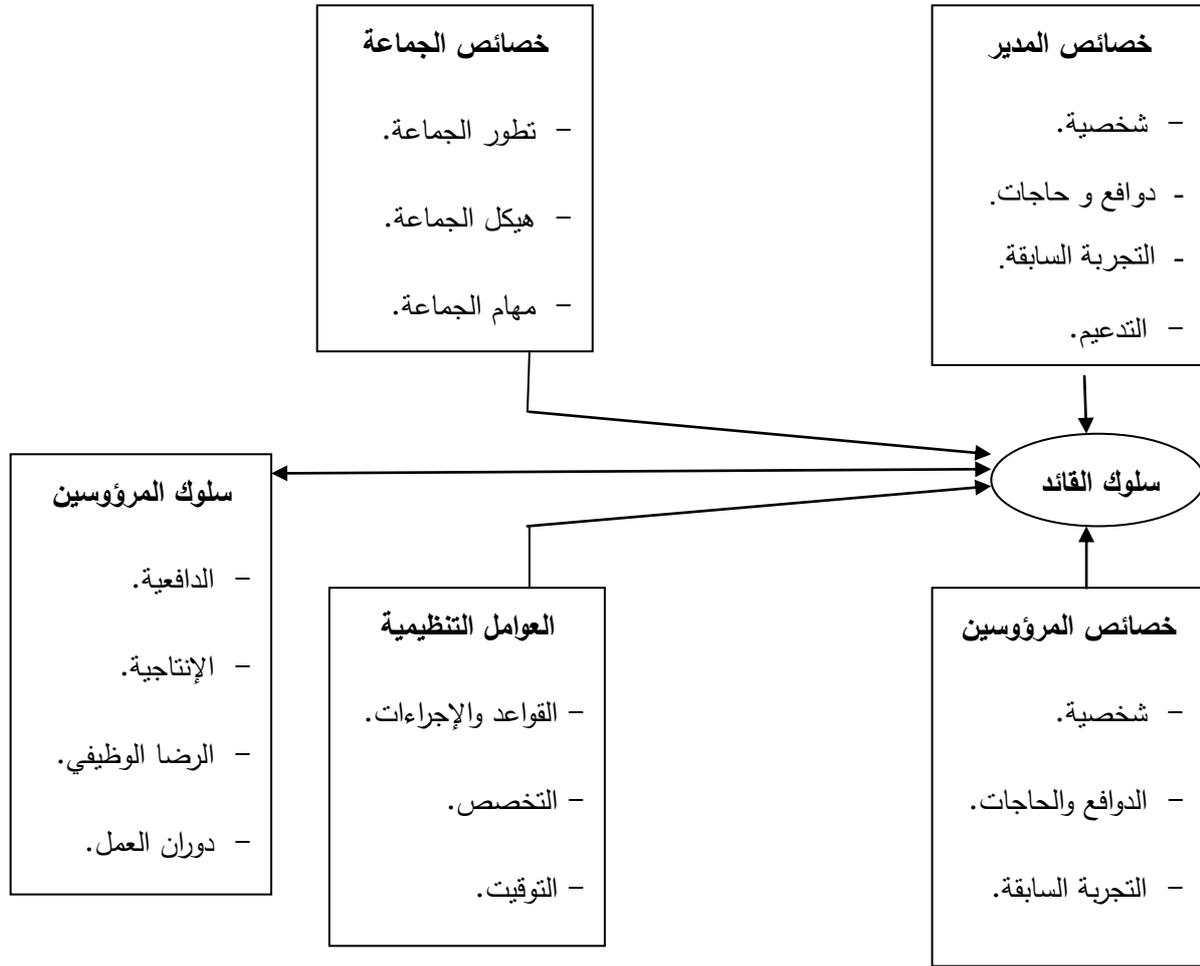
وعلى هذا الأساس فتحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين.

وبهذه النظرة تقدم هذه النظرية مفهوما ديناميكيا للقيادة، لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري، لأن عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه، إضافة إلى أنها تقدم مفهوما ديمقراطيا للقيادة لأنها لا تقتصر القيادة على عدد محدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم صفات وقدرات معينة وإنما تجعل قاعدة القيادة عريضة، بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف (عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 226-227)، وأن فعالية القائد تعتمد على قدرته على تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف.

وفي ذلك هناك عوامل عدة موقفية تؤثر على القائد وهذه العوامل تدور حول الموقف، المرؤوسين والقائد وهي:

- خصائص المدير: وتشمل الشخصية والحاجات والدوافع والتجربة السابقة.
- خصائص المرؤوسين: الشخصية الحاجات والدوافع والتجربة السابقة والتدعيم.
- عوامل الجماعة: وهي مراحل تطورها وهيكلها و مهامها.
- عوامل تنظيمية: أسس القوة، القواعد والإجراءات، التخصص، التوقيت (سيد قنديل، مرجع سابق، ص

شكل رقم (01): العوامل الموقفية التي تؤثر على سلوك القائد.



المصدر: (سيد قنديل، مرجع سابق، ص 46).

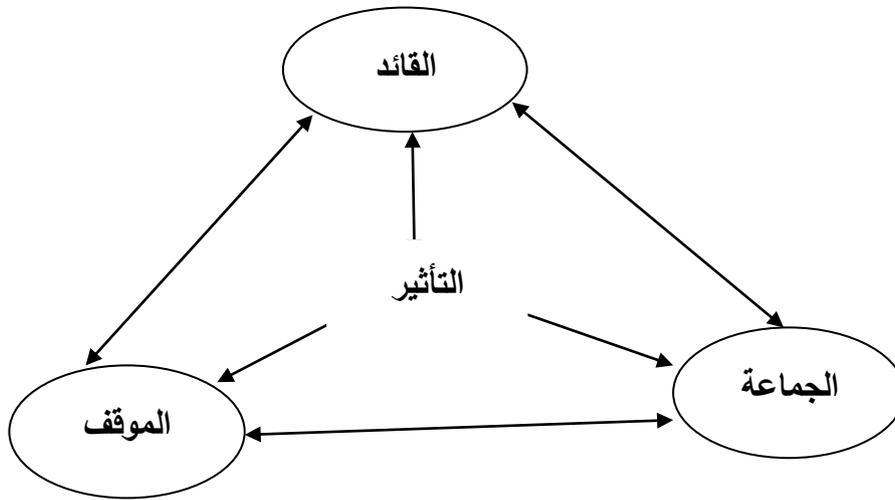
وبناء عليه فإن مركب (الموقف الموضوعي، البيئة، و الأفراد) يحمل أهمية كبيرة بالقدر الذي يمكن من توفير الفرص لكل الأفراد -ذكور وإناث- القادرين على تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف من ممارسة السلوك القيادي داخل التنظيم غير أن مركب الموقف والفرد أثناء ممارسة السلوك القيادي لا يمكن فصله عن الخبرات السابقة في حياة القائد وكذا القواعد والإجراءات التنظيمية السائدة بالمؤسسة وهو ما يؤثر على ممارسة المرأة السلوك القيادي على اعتبار أن زملاء العمل والإداريين لا يدعمون قيادة المرأة لاعتبارات اجتماعية و ثقافية، ضف إلى ذلك أن القواعد التنظيمية لا تمنحها فرص اكتساب الخبرة والتجربة القيادية لقلة فرص التدريب، كما أنها لا تستطيع ممارسة السلوك القيادي في موقف معين إلا في إطار ما يسمح به وقت وموقع عملها، وهذا ما يعزز القيادة الذكورية ويقلل من حظوظ القيادة النسائية على اعتبار أن الرجل لديه من الخبرات والتجارب والقبول الاجتماعي

والمهني ما يجعله قادر على تحديد الموقف الملائم والإجراءات اللازمة لممارسة السلوك القيادي في موقف تنظيمي معين بدعم من الزملاء والإداريين.

4- النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي): Interactional Theory

ترى هذه النظرية بأن القيادة هي نتاج التفاعل والتكامل بين مجموعة من المتغيرات وأهمها القائد والأتباع والجماعة والموقف (العبيدي، مرجع سابق، ص 345)، وتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقودة، فهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وترتبط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم (عبد الباقي، مرجع سابق، 234)، وهذا يعني أن القيادة عبارة عن عملية تفاعلية مشتركة بين القائد والجماعة (المرؤوسين) والموقف، إذ أن القائد يؤثر في الجماعة التي يمكن أن تستجيب له من خلال تفاعلها مع البيئة وبهذا يتحقق الهدف.

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة في ظاهرة القيادة:



المصدر: (حمود، اللوزي، 2008، ص 306).

تقييم النظرية التفاعلية:

- من خلال ما سبق يتضح أن النظرية التفاعلية تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد و مرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، وهي بذلك حددت خصائص القيادة الإدارية على أساس ثلاث أبعاد هي القائد، الموقف، والمرؤوسين.

- لم تنكر النظرية التفاعلية أهمية نظرية السمات والموقف، ولكنها حولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية (عبد الباقي، مرجع سابق، ص 134-135).

- إن النظرية التفاعلية فريدة لأنها على عكس المداخل الأخرى تجعل العلاقة بين القائد والجماعة النقطة المحورية لعملية القيادة، إذ أنها توجه الاهتمام إلى التواصل الفعال في العلاقات بين القائد والجماعة.

- أن النظرية التفاعلية تؤكد علة أهمية التفاعل بين القائد والجماعة ولكنها فشلت في أن تشرح التعليلات المتعلقة بكيفية إيجاد التفاعلات العالية الجودة، وعلى الرغم من أن النموذج يعزز بناء الثقة والاحترام والالتزام في العلاقات إلا أنه لا يبين كيفية حدوث ذلك (هاوس، 2006، ص 183).

مما تقدم نخلص إلى أن هذه النظرية سعت إلى توضيح أهمية التفاعل والتكامل بين القائد والأتباع والجماعة والموقف داخل التنظيم من خلال تأكيدها على أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وعلى اعتبار أن التفاعل بين الرجل والمرأة داخل التنظيم لا يتم بمعزل عن البيئة الاجتماعية والعادات والتقاليد التي تحكم تحركات الأفراد داخل المجتمع فالأفراد عموماً والمرأة على وجه الخصوص تخضع في بناء علاقاتها التنظيمية للقيم والمعايير التي يحددها المجتمع والقائمة على عدم مخالطة الرجال في أماكن العمل إلا في حدود ما تمليه القواعد الرسمية، وهو ما يؤثر على تفاعلها بشكل إيجابي مع زملائها وكسبها ثقتهم في موافق تحتاج إلى مواجهة وإشباع حاجات جماعة تنظيمية معينة، وبما أن الذكر لديه من الخبرات والتجارب والسمات و الخصائص أكثر من المرأة ما يجعله قادراً على الأثير في الجماعة التي يمكن أن تستجيب له من خلال تفاعلها مع البيئة وبهذا يتحقق الهدف، بمعنى أن نجاح المرأة في القيادة مرهون بمدى قدرتها على تجاوز المحددات الاجتماعية التي نشأت عليها.

5- النظرية التبادلية: Transactional Theory

تعد النظرية التبادلية امتداداً للنظرية التفاعلية، وقد ظهرت بشكل واضح في أعمال "إدوين هولاندر" عام 1976م الذي يرى أن القيادة هي نتيجة لتعاون العوامل الموقفية، صفات ومميزات وتوقعات القائد، وخصائص وتوقعات التابعين.

وقد أوضح "لاندي" و"ترمبو" أن هذه النظرية تتضمن التفاعل الشديد ما بين توقعات التابعين وسلوك القائد، ويزداد هذا التفاعل حدة في موقف معين، فالقائد يغير ويحافظ على سلوكه ليلاي توقعات

مرؤوسيه وتابعيه، لأن القائد يحتاج إلى الولاء والتأكيد وبذل الجهد وغير ذلك، كما أن المرؤوسين أنفسهم يبلون أو يرفضون سلوك القائد وفقا لتوقعاتهم للحصول على المكافآت واحتمالية التقرب لتحقيق الأهداف، وهذا يعني أن هذه العملية تتضمن التبادل بين القائد والتابعين له، وترى هذه النظرية أن التبادل يجب أن ينظر إليه كعملية توازن بين القائد والتابعين له (السكرنة، 2009، ص ص346-347).

وتقوم نظرية التبادل على الافتراضات التالية:

- القيادة تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والتابع، أي التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب (العجمي، 2008، ص89).
- توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز (السكرنة، مرجع سابق، ص 85).
- إن أساس سلوك الأفراد هو التدعيم الشرطي الذي يجعل المرؤوسين يقبلون وعود قائدهم بالمكافآت والحوافز أو تجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف والأدوار المطلوبة منهم والمتفق عليها (سيد فتديل، مرجع سابق، ص62).

شكل رقم (03): نموذج القيادة التبادلية وعناصر التبادل بين القائد ومرؤوسيه.



المصدر: (أبو النيل، 1985، ص 632).

تأسيسا على ما تقدم فالفكرة الأساسية لهذه النظرية تقوم على أهمية التفاعل الاجتماعي -الذي أكدت عليه النظرية التفاعلية- وأهمية التعاون والتبادل بين القائد والمرؤوسين، على أساس أن القيادة

الناجحة تخضع في شكلها وموضوعها وأبعادها إلى إحداث التوازن المساواة بين القائد والمرؤوسين، من ناحية الإسهامات التي يقدمها المرؤوسين والمنافع التي يحصلون عليها من قبل القائد، والتي تؤدي إلى الترقية والتقدم الإداري في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، وبما أن المرأة العاملة دوناً عن الرجل تقوم بدورين مزدوجين، دورها كربة بيت، ودورها كعاملة بالمؤسسة، فهي تتعرض لضغوط نتيجة لمحاولتها التوفيق بين هذين الدورين مما يضعف ثقة القائد الإداري بعملها جراء التأخر والتغيب المتكررين عن العمل، ويجعلها تحتل وضعا مهملا من الناحية الموضوعية داخل التنظيم، ويحرمها من المكافآت والجزاءات التي تعزز بهما مكانتها داخل المؤسسة و بين زملائها، مما يفتح المجال أمام الرجل للترقية والتقدم الوظيفي واعتلاء المراكز القيادية الإدارية على حساب المرأة التي تبقى في تبعية دائمة للرجل. وبهذا فالالتزامات الأسرية للمرأة العاملة يمكن أن تعيق تقدمها المهني وتعزز القيادة الذكورية الالتزام بالمعايير الاجتماعية التي يقرها المجتمع.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المقاربات النظرية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وبالرغم من وجود العديد من الرؤى فقد ركزنا على بعض المقاربات النظرية الحديثة التي رأينا أنها تخدم موضوع القيادة النسائية على اعتبار أن هذا الأخير مفهوم جديد ونمط حديث للقيادة الإدارية الذي يتبناه الفكر الإداري الحديث.

الفصل الثالث: عمل المرأة خارج البيت.

تمهيد.

- 1- دوافع خروج المرأة للعمل.
- 2- مؤثرات العمل على المرأة العاملة.
- 3- المشكلات المهنية التي تعاني منها المرأة العاملة.
- 4- واقع المرأة العربية في الإدارة.
- 5- العوامل المؤثرة على عمل المرأة الإداري.
- 6- سبل النهوض بالمرأة الإدارية.
- 7- المرأة الجزائرية والعمل.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد حظي عمل المرأة باهتمام كبير من طرف العلماء والدارسين في مختلف تخصصات العلوم الإنسانية، على أساس أن المرأة هي نواة المجتمع و جزء أساسي في الأسرة، وبخروجها للعمل أحدثت تغيرات في البنية التقليدية للأسرة، كما أن المرأة أصبحت مطالبة بالتوفيق بين دورين مزدوجين، دورها كأم وربة بيت، ودورها كعاملة خارج إطار البيت بأجر، وهو ما خلق لها عدة تحديات كان لزاما عليها مواجهتها قصد تعزيز مكانتها ودورها في المجتمع.

لذا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى دوافع خروج المرأة للعمل، مؤثرات العمل على المرأة العاملة، المشكلات المهنية التي تعاني منها المرأة العاملة، واقع المرأة العربية في الإدارة، العوامل المؤثرة على عمل المرأة في الإدارة، سبل النهوض بالمرأة الإدارية، إضافة إلى عمل المرأة الجزائرية وخصائص ومميزات عمل المرأة الجزائرية.

1- دوافع خروج المرأة للعمل:

تتزايد من سنة إلى أخرى نسبة النساء العاملات خارج المنزل في كل المجتمعات، ولكن دوافع خروج المرأة للعمل تختلف من مجتمع إلى آخر إلا أن العديد من الدراسات أثبتت أن أهم دوافع خروج المرأة للعمل تتمثل في: الحاجة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

1-1- الدوافع الاقتصادية:

يعتبر العامل الاقتصادي من أبرز العوامل التي حفزت المرأة للخروج إلى ميدان العمل بدافع تلبية حاجاتها الاقتصادية، والمقصود بها حاجة المرأة والملحة والشديدة لكسب قوتها بنفسها أو لحاجة أسرتها لدخلها والاعتماد عليه في معيشتها. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن أغلب النساء يعملن من أجل مساندة دخول أزواجهن وخاصة لدى نساء الطبقات الدنيا، ففي دراسة هير **Heer** التي أجريت عام 1958م أكد فيها أن دوافع خروج المرأة لميدان العمل كانت من أجل المادة خاصة لدى نساء الطبقة الدنيا وهن يفعلن هذا أكثر مما تفعله النساء العاملات من الطبقة المتوسطة (عوض، دمنهوري، 1993، ص ص 436-437).

وعليه فالدوافع الاقتصادية تأتي دائما في مقدمة دوافع خروج المرأة للعمل، وذلك من أجل تلبية متطلبات المجتمع الذي يتطور يوما بعد يوم من جهة، والتطلع إلى مستوى أفضل من جهة أخرى.

1-2- الدوافع النفسية:

يعتبر العامل النفسي دافعا فعالا وحيويا وراء خروج المرأة للعمل، والذي من خلاله تتحقق كل المقومات الأولية لنمو الذات والشعور بضرورة المساواة ومنه تتأكد إنسانية المرأة واستقلاليتها (عبد الفتاح، 1984، ص 23).

كما أثبتت **فرديناند زفيج F.Zweig** أن المرأة تخرج للعمل تحت إحاح الضغط الانفعالي لشعورها بالوحدة أكثر من خروجها للعمل تحت ضغط الحاجة الاقتصادية، فمن خلال البحث الذي قام به في مقاطعة **لانكشير Lancashire** توصل إلى أنه من بين كل ثلاث نساء متزوجات يعملن، واحدة فقط منهن تعمل تحت ضغط الدافع الاقتصادي، إما لتغطية النفقات المنزلية أو لإعالة أسرتها، أما الباقيات فيلتحقن بالعمل لأسباب أخرى كالرغبة في الخروج، والشعور بالرضا عن العمل واتفاق العمل مع ميولهن.

إن حب الظهور والحاجة إلى الانتماء، وتحقيق الذات و اكتساب مكانة اجتماعية هامة في المجتمع يكون بإشباع المطلب النفسي ولن يتأتى ذلك إلا من خلال العمل الذي يحقق للمرأة الاستئناس بالآخرين والتخلص من الوحدة (عوض، دمنهوري، مرجع سابق، ص ص436-437).

1-3- الدوافع الاجتماعية:

هناك ارتباط وتداخل بين العوامل النفسية والعوامل الاجتماعية التي تحفز المرأة للخروج للعمل، فالتغير السريع الذي حدث في مختلف المجتمعات قد سوى بين الرجل والمرأة في الحقوق المدنية وكذا التعليم والعمل. وانطلاقاً من هذه الحقوق التي منحت للمرأة استطاعت هذه الأخيرة أن تحقق تحررها الاجتماعي من خلال مشاركتها الفعلية في مختلف مجالات العمل الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، كما استطاعت التحرر من قيود العادات والتقاليد التي حكمت المجتمع لسنوات طويلة (عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص 87-88).

1-4- الدوافع السياسية:

تعد الظروف السياسية السائدة في المجتمعات العالمية دافعا قويا لخروج المرأة للعمل، ولعل من أبرز هذه الظروف الحرب العالمية الثانية التي هيأت للمرأة فرصة لم تتح لها من قبل، إذ أنها حلت محل الرجال الذين تفرغوا للقتال (عوض، دمنهوري، مرجع سابق، ص 434)، ضف إلى ذلك الاستغلال البشع للمجتمعات الرأسمالية للمرأة أثناء الثورة الصناعية من أجل تحقيق الربح الاقتصادي، أما في المجتمعات العربية فقد كان للمشاركة الفعالة للمرأة في الكفاح المسلح من أجل تحرير الوطن دافعا كبيرا لخروجها للعمل، حيث وضعت تشريعات تؤكد على ضرورة إدماج المرأة في الحياة المهنية، والتأكيد على ضرورة احترامها نظرا لمساهمتها في استقلال البلاد (رشوان، 1988، ص98).

بناء على ما تقدم فإن خروج المرأة إلى العمل لم يكن من فراغ وإنما كان نتيجة للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي فرضها النظام السياسي القائم في الدولة من جهة، والتغير السريع الذي يحدث في المجتمعات يوما بعد يوم من جهة أخرى. فبعدما حتمت الحروب والظروف الاقتصادية على المرأة العمل خارج البيت بأجر من أجل تحسين المستوى المعيشي لأسرتها، تغيرت الأوضاع في المجتمعات المعاصرة وأصبحت المرأة تطمح من خلال عملها إلى إثبات ذاتها، ومكانتها ومنافسة الرجل في المجتمع بغض النظر عن الظروف الاقتصادية للمرأة والأسرة، خاصة بعد صدور التشريعات الداعية

إلى المساواة بين الرجل والمرأة، وضرورة إدماج المرأة في الحياة المهنية من جهة، وانفتاح المرأة على العالم الخارجي وتحررها من قيود العادات والتقاليد من جهة أخرى.

2- مؤثرات العمل على المرأة العاملة:

إن تعقيدات الحياة وانتشار الصناعة والاختراعات والتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي أثرت على استخدام الأيدي العاملة الذكورية والأنثوية، فقللت من استخدامها في مجالات معينة، وزادت من استخدامها في مجالات أخرى، ونظرا لعدم قدرة الرجل على تلبية متطلبات أسرته في ظل التغير والتطور السريع للمجتمعات خرجت المرأة للعمل ودخلت في عالم الرجل وأصبحت تعيش في نفس ظروفه وتواجه الصعاب المتعلقة بالعمل، وقضت بذلك المرأة على النظرة الاجتماعية التقليدية لها بأنها سلبية واعتمادية، وبأنها قد وجدت للبيت فقط (العزة ، عبد الهادي، 2014، ص235)، وبدخول المرأة لسوق العمل والإنتاج خلقت إنسانا جديدا له مميزاته وخصائصه النفسية المختلفة عن خصائص المرأة القديمة التي كان محيطها الأسرة والمنزل والأهل والأقارب (نعامة، 1984، ص50)، وقد أثر العمل على المرأة في جوانب وأمور عدة أهمها:

- شعور المرأة العاملة باستقلاليتها في اتخاذ قراراتها وعدم تبعيتها للرجل.
- المرأة العاملة تعمل على تحقيق سعادة أسرتها وتحررت من خوفها من الرجل ومن السيطرة الدائمة عليها، وأصبحت واثقة من مستقبلها وواعية بمصيرها.
- يساهم عمل المرأة في توعيتها وتنظيم حياتها، وتحديد حجم أسرتها بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة.
- عمل المرأة يدفعها إلى تلقي المزيد من العلم والتدريب والمعرفة والثقافة والخبرة والتعامل مع واقع العمل واحتياجاته وقوانينه وخطورته، والتعامل مع العاملين فيه (العزة، عبد الهادي، مرجع سابق، ص 325).
- استطاعت المرأة بخروجها للعمل أن تثبت كفاءتها، وحققت مستوى عال من النضج والنمو وأصبحت صورتها عن نفسها أكثر إشراقا وتفاءلا.
- إن الاستقلال المادي للمرأة الناتج عن خروجها للعمل مكنها من الاستقلال في الرأي واتخاذ القرار، كما حقق لها مكانة في المجتمع، إلا أن هذا يبقى أمر نسبي لأن العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية والثقافية التي تميز كل مجتمع تبقى تلعب دورها وتعيق عمل المرأة واستقلاليتها التامة.

3- المشكلات المهنية التي تعاني منها المرأة العاملة:

تتضمن دراسة المشكلات المهنية للمرأة العاملة ما يعترض عملها من صعوبات وما تعانيه من مشكلات تحول دون تحقيق قيامها بالعمل بصورة ايجابية، وتؤثر سلبا على الإنتاج كما ونوعا، كما تضر بحركة المجتمع المادية والمعنوية، ومن أهم هذه المشكلات نذكر:

3-1- تدني المستوى التعليمي و إنتاجية المرأة العاملة:

إن تعلم المرأة من العوامل المهمة التي تساعد في الخروج إلى العمل وتحررها من القيود والمعوقات التي تؤدي إلى جمودها وتخلفها، إضافة إلى كون التعليم من العناصر الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، فمستوى تعليم المرأة ونظرتها إلى الحياة واعتمادها صيغ العلاقات الايجابية مع الآخرين يؤثر في إنتاجيتها وبالتالي في عملية الإنتاج الاجتماعي ككل (الحسن، مرجع سابق، 2008، ص85).

وعلى هذا الأساس أولت الجزائر أهمية كبيرة للتعليم بعد حصولها على الاستقلال وجعلته أحد الأولويات الأساسية في عملية التنمية الشاملة، من خلال إعلانها مجانية وإجبارية التعليم بعد سن السادسة لكل فئات المجتمع ذكور وإناث.

لكن المرأة العاملة تعاني من عدم معرفتها بطبيعة و نوعية المهنة التي تؤديها بصورة صحيحة نتيجة لقلة تدريبها في مجال مهنتها، وعدم اهتمام الإدارة والمسؤولين والمشرفين على العملية الإنتاجية والخدمية بتنقيف وزيادة مهارات المرأة العاملة عن طريق دخولها في الدورات التدريبية ودورات التقوية كل حسب مهنتها و تخصصها.

إن عدم قيام الأجهزة الإدارية بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها بصورة ايجابية يقف حائلا أمام انطلاق المرأة في مجال عملها ويشكل سببا من أسباب تدني إنتاجيتها(نفس المرجع، ص86).

3-2- مواظبة المرأة على العمل:

إن ظاهرة الغياب عن العمل موجودة بين النساء العاملات في مختلف المنظمات، وتعاني الإدارات والمسؤولين عن العملية الإنتاجية من هذه الظاهرة، ويعتبر عدم التزام المرأة العاملة بالدوام أو بالمواعيد المحددة لها من أسباب تدني إنتاجيتها، وتظهر هذه الحقيقة بين النساء المتزوجات أكثر من النساء العاملات غير المتزوجات، ويرجع ذلك إلى الأعباء الاجتماعية المختلفة الملقاة على عاتقها، والتي تشكل عائقا أمام انتظامها وحضورها للعمل، كقيامها بالواجبات المنزلية والمسؤوليات الزوجية... الخ، ويلعب نوع

العمل وظروف الأداء دورا واضحا في تحديد نسبة عيابات النساء العاملات المتزوجات، ووجود المرأة في مكان عملها خلال الساعات المخصصة للعمل ضروري لممارسة دورها في العملية الإنتاجية والخدمية، حيث أن غيابها عن العمل بصورة متقطعة أو دائمة يؤثر في الإنتاج كما وكيفا (الحسن، مرجع سابق، ص 87).

3-3- مشكلة العلاقة بين المرأة العاملة والإدارة والمسئولين:

إن العلاقة المهنية والاجتماعية الجيدة بين المرأة العاملة والإدارة والمسئولين من شأنها أن تحقق أعلى مستوى من الإنتاجية، لذلك ينبغي على الإداريين والمسئولين خلق نوعا من العلاقات الإنسانية الجيدة بينهم وبين العاملات والموظفات ضمانا لاستمرار المرأة العاملة في عملها وإطاعتها للإحكام والقوانين التي تعتمدها المؤسسات الإنتاجية والخدمية، لكن المرأة العاملة تعاني من مشكلة العلاقة السيئة بينها وبين الإدارة والمسئولين لأن الإدارة غالبا لا تراعي ظروف المرأة العاملة ولا تحترمها ولا تشجعها على أداء عملها بصورة مرضية، كما أنها تمارس سياسة الضغوط والعقوبات لإجبار المرأة على البقاء في العمل ومزاولته كيفما كان، إضافة إلى ذلك عدم إعطاء الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي تحفز المرأة على الاستمرار في العمل والإبداع فيه وبذل الجهود للتغلب على معوقات ومشكلاتها التي تحول دون استمرارها في العمل والقيام به على أحسن صورة ممكنة (نفس المرجع، ص 90).

3-4- التناقض بين المهام الأسرية والواجبات المهنية:

تعد المشكلات الأسرية من أخطر المشكلات التي تعاني منها المرأة العاملة في الوقت الحاضر خاصة إذا كانت المرأة متزوجة ولديها أطفال، و تتجسد في عدم وجود من يحل مكانها في البيت أثناء خروجها إلى العمل - لساعات طويلة- والقيام بالواجبات الأسرية وأداء الأعمال المنزلية، فالزوج غالبا لا يساعدها في ذلك بسبب القيم والمواقف التقليدية السائدة التي لا تحبذ الرجال بهذه الأعمال وبذلك تصبح المرأة مسئولة عن تحمل أعباء أدوارها المنزلية والوظيفية في آن واحد، وهو ما يوقع المرأة في مشكلات التوفيق بين متطلبات عملها المنزلي ومتطلبات عملها الوظيفي، ومشكلات التعارض بين مسؤولياتها الأسرية ومسؤولياتها مع الواجبات الوظيفية، وهذا التعارض في الواجبات والمسؤوليات بين المهام الأسرية والمهام والواجبات الوظيفية، يعرضها إلى الإعياء الجسدي والنفسي وينعكس على عملها الخدمي وعلاقتها مع الإدارة والمسئولين من جهة، وعلى اضطراب وسوء إدارة بيتها وعلاقتها بزوجها وأسرته من جهة ثانية (نفس المرجع، ص ص 79-80).

وقد تزايدت مشكلة التوفيق بين الواجبات الأسرية وواجبات ومسؤوليات العمل في هذا القرن-الواحد والعشرين- أين أصبحت الاستقلالية الفردية للأزواج بعيدا عن الأصول والسكن العائلي مع ضرورة عمل المرأة لمسايرة متطلبات المجتمع شرطا أساسيا لبناء الأسرة الحديثة.

3-5- ثقافة المجتمع:

حيث تؤثر الثقافة السائدة في المجتمع و المبنية على تقسيم الأدوار التقليدية بين الرجل والمرأة في الأمور الاجتماعية والأسرية على عمل المرأة من خلال سيادة التسلط الذكوري على إدارة المؤسسات وسوق العمل والاقتصاد، واحتكار المناصب العليا من قبل الرجال، فغالبا ما يتم توظيف النساء في أعمال خدماتية وبالتالي تدني رواتبهم و ضعف موقعهن الوظيفي والاقتصادي و الذي يعتبر من العوائق الكبيرة أمام تمكين المرأة كي تصبح عنصرا هاما في مواقع ومؤسسات صنع القرار(سيد فهمي، 2012، ص 272). على ضوء ما تقدم فالمشكلات التي تعترض المرأة وتحول دون قيامها بالعمل بصورة ايجابية لها علاقة بالجانب الاجتماعي، والجانب المهني والنتيجة عن مزوجة المرأة بين مهمتين أساسيتين هما مهام أسرتها في البيت ومهام العمل الإنتاجي والوظيفي خارج البيت، ومحاولة التوفيق بينهما في ظل تلبية متطلبات الأسرة والالتزام بالقوانين التنظيمية القائمة على ضرورة المواظبة على العمل، وتطبيق الإجراءات والعقوبات الإدارية من طرف الإدارة والمسؤولين، وكل ذلك يؤدي إلى تدني إنتاجيتها وإعاقة مسارها المهني والوظيفي.

إن الاستقلال المادي للمرأة الناتج عن خروجها للعمل مكنها من الاستقلال في الرأي واتخاذ القرار كما حقق لها مكانة داخل المجتمع، إلا أن هذا يبقى أمر نسبي لأن العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية التي تميز كل مجتمع تبقى تلعب دورها وتعيق عمل المرأة.

4- واقع المرأة العربية في الإدارة:

إن واقع المرأة العربية في الإدارة يوضح أنها تبذل قصارى جهدها من أجل إثبات ذاتها، وقيامها بدور فعال في الخطط التنموية بما يتناسب مع ظروفها الاجتماعية وقدرتها الأدائية، ومع أنها حققت نجاحات في بعض المجالات إلا أنها لا زالت تعاني من صعوبات بيئية نتيجة الثقافة الاجتماعية السائدة في معظم الدول العربية والقائمة على عدم تمكين المرأة من الارتقاء إلى أعلى السلم الوظيفي الإداري وحصرها في مجالات وظيفية محددة، ومع ذلك فهناك من النساء من استطعن كسر هذه القاعدة.

ويلاحظ أن هناك صراعات وظيفية ومنافسة بين المرأة الإدارية ومن بيده سلطة القرار، فهناك من تصارع وتقدم البراهين التي تؤيد وجهة نظرها، وهناك من تستسلم وينحصر دورها في تنفيذ القرارات الإدارية التي تؤمر بها دون مناقشة.

كما أن غياب التجانس بين متطلبات الوظيفة والمؤهل العلمي نتيجة غياب التوصيف الدقيق لبعض الوظائف يقيد عمل المرأة ويجعل أدائها روتيني ومحدود نتيجة خوفها من تحمل المسؤولية والوقوع في أخطاء وظيفية، الأمر الذي يحد من قدراتها في اتخاذ القرارات الإدارية، فنجد أنه في بعض الدول العربية تقوم المرأة بأعباء العمل الإداري و مؤهلها العلمي بعيد عن المجال الإداري، وهو ما يؤدي إلى تعطيل الأعمال وعدم تفويض السلطات والوقوع في الأخطاء، كما لا يكون هناك أسلوب واضح للأداء. إضافة إلى تقارير الأداء التي لا تبنى على أسس واضحة، فأحيانا تخضع في بعض جوانبها للتقديرات الشخصية البعيدة عن الواقعية والموضوعية، مما يجعلها قاصرة في تحديد مستوى الأداء الوظيفي، ويصعب بذلك جعلها المعيار الوحيد للترقية و المفاضلة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 272-273).

5- العوامل المؤثرة على عمل المرأة الإداري:

يتأثر عمل المرأة الإداري بعوامل دينية وثقافية واجتماعية واقتصادية متداخلة، فقد حفظت جميع الأديان السماوية حقوق المرأة و كرمتها سواء كانت بنتا أو زوجة أو أختا أو أما، وقد أعطى الإسلام للمرأة المكانة اللائقة بها، وحرص على ضرورة الاعتناء بها، ووفر لها كرامتها و بين لها الشروط والضوابط التي ينبغي لها التقيد بها، فالإسلام هو الديانة السماوية الرائدة التي أنصفت المرأة على اعتبار أنها كائن حي مثلها مثل الرجل، وأن الفروق الفيزيولوجية بين الرجل والمرأة إنما جعلت خصيصا من أجل التكامل والتوافق وليس من أجل التفريق والتمييز والتفضيل. فلكل منهما استعدادات خاصة تساعدهما على العطاء والأخذ دون إلحاق الضرر بأي منهما، وتختلف وظيفة كل من الرجل والمرأة تبعا لاختلاف المميزات والإمكانيات بينهما، وعليه فإن الوظيفة الأساسية للمرأة في الإسلام هي رعاية أطفالها وحسن تربيتهم والاهتمام بزوجها وطاعته وتدبير شؤون البيت، ولكن الإسلام لم يمنع المرأة من ممارسة العمل خارج إطار البيت كما لم يوجب عليها القيام بهذه الأعمال فذلك يعود لظروف معينة شريطة عدم اختلاط المرأة بالرجل في أماكن العمل حتى لا يطمع أصحاب القلوب المريضة في المرأة (غراز، 1994، ص 21-24)، لذلك فقد كانت مشاركة المرأة في البداية تتحصر في الأعمال اليدوية ومشاركتها زوجها العمل

الزراعي، ومع تغير الأحوال الاقتصادية وزيادة أعباء الحياة، ورغبة المرأة في أن تشعر بذاتها وكيونتها نزلت المرأة إلى سوق العمل وتنوعت الوظائف التي شغلتها، لكن ظلت بعض أنواع الوظائف حكرا على الرجال إما لأن مهامها ومسئولياتها لا تتوافق مع القدرات البدنية للمرأة أو لأن المجتمع يحد من إشراك المرأة في هذه الوظائف وهو ما جعل المرأة تصطدم بقيود على بعض أنواع الوظائف في المراكز العليا بالمؤسسات، وخاصة الوظائف القيادية التي يفضل منحها غالبا للرجال في غالبية الدول العربية رغم مشاركة المرأة الرجل في سوق العمل و مشاركتها الفعالة في التنمية الاجتماعية، لذلك أصبحت المرأة في الإدارة تعاني من:

- التمييز بين الجنسين والمنافسة مع الرجل على المراتب الوظيفية القيادية.

- عقبة الالتحاق بالبرامج التدريبية وخاصة تلك التي تكون خارج مدينتها، نظرا لمسئوليتها الأسرية مما يؤخر ترقيتها.

- انعدام نظام المواصلات على مستوى المؤسسة التي تعمل بها تضمن تنقلها من وإلى مكان العمل.

- غياب حضانة متميزة تابعة لجهة العمل.

- ارتفاع نسبة تغيب المرأة الإدارة عن العمل أو انقطاعها في إجازة طويلة وانخفاض مستوى أدائها نتيجة لازدواجية دورها والصعوبات التي تواجهها للتوفيق بينهما(المنظمة العربية للتنمية، مرجع سابق، ص ص273-274).

كل ما سبق عوامل تؤثر على المرأة الإدارية، وتقف عائقا أمام طموحاتها وتقدمها الوظيفي، ويتطلب من كل مؤسسة تطمح للاستفادة من خدمات موظفيها وإبداعاتهم دراسة الصعوبات التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة لها و التغلب عليها.

6- سبل النهوض بالمرأة الإدارية:

لقد أصبح العمل الإداري يستقطب العديد من النساء العاملات رغم صعوباته و التزاماته، وتميز المرأة العربية يتطلب تفاعل ثلاثة عناصر رئيسية هي: المعرفة بالإدارة، المهارة في الإدارة، والحوافز، ولن يتأتى ذلك إلا إذا صممت المرأة على تغيير وتطوير أدائها الإداري، وإتباع الخطوات الإجرائية التي ستمكنها من الرقي بأدائها الوظيفي والتي ويمكن تلخيصها في الآتي:

6-1- عقد برامج تدريبية للعاملات أثناء الخدمة في مجال الإدارة والقيادة والتي تمكنهن من اكتساب المهارات الضرورية لقيامهن بأعباء أعمالهن الوظيفية خاصة إذا جمعت هذه البرامج ما بين الجانب النظري والتطبيقي.

6-2- لا بد أن تعتمد البرامج التدريبية على إكساب المعرفة و المهارات للمرأة في الإدارة والتأثير الإيجابي في السلوك، والاتجاهات، وذلك من خلال تركيز هذا البرنامج على:

- المهام التفصيلية للمرأة الإدارية.
 - التطلعات المستقبلية المتوقعة من المرأة الإدارية.
 - التطلعات والاهتمامات الشخصية الحالية والمستقبلية.
 - التطلعات والاهتمامات الوظيفية الحالية والمستقبلية.
- 6-3- أن تكون البرامج التدريبية تتسم بالواصفات التالية:
- تكون ذات أهداف واضحة قابلة للقياس.
 - التغذية الراجعة من البيئة المحيطة وواقع المهام الإدارية.
 - أن تحرص البرامج على تزويد المتدربة بمستوى جيد من المهارات التي يتم تدريبها عليها أثناء البرنامج، وعدم الاكتفاء بالتعلم المعرفي.
 - أن تتال البرامج التدريبية رضا المشاركات.
- 6-4- أن تمنح المرأة الإدارية الثقة من قبل رؤسائها في مجالها الوظيفي.
- 6-5- التطوير المستمر لأداء المرأة الإداري.
- 6-6- أن يقوم الإعلام بمختلف أدواته بتوعية المجتمع بأهمية عمل المرأة الإداري وبحقيقة قدرتها الوظيفية.
- 6-7- التطوير والتغيير المستمر للبرامج التدريبية الإدارية القيادية، بهدف جعلها تواكب التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة.
- 6-8- القيام بحملات توعية إعلامية مخططة تنموية للمساهمة في التقبل الاجتماعي لمشاركة المرأة في سوق العمل والمجالات التي يمكن أن تساهم بها.

6-9- خلق التوازن ما بين عمل المرأة في الغدرة ومتطلبات أسرتها، ومجتمعها، وذلك عن طريق تدريب ذاتها على تنظيم وقتها وتقسيمه ما بين أعباء الوظيفة والأعباء الأسرية والحياة الاجتماعية، بحيث لا يطغى أحدها على الآخر.

6-10- لا بد تتصف المرأة الإدارية ببعض الصفات مثل الشجاعة والقدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، و التواضع، وحب الآخرين، والثقة بالنفس، وتقبل النقاش الموضوعي، القدرة على المواجهة والصراحة والعدالة في توزيع الأعمال، اللباقة وحسن تقدير جهود العاملين(المنظمة العربية للتنمية، المرجع السابق، ص 674-676).

تأسيسا على ما تقدم فإن نجاح المرأة في الإدارة وتميزها يتوقف على مدى قدرتها على تنظيم وقتها والموازنة ما بين الواجبات الإدارية والواجبات الأسرية من جهة، ومدى اعتماد أصحاب القرار والمسؤولين الإداريين على البرامج التدريبية -النظرية والتطبيقية- التي من شأنها إكساب المرأة الإدارية المعارف والمهارات الإدارية التي تؤهلها إلى تقلد المناصب القيادية الإدارية من جهة أخرى، إضافة إلى ضرورة تقبل أفراد المجتمع عمل المرأة و تشجيعها.

6 - المرأة الجزائرية والعمل:

إن النهوض بأي مجتمع يعتمد على مساهمة جميع أفرادها في تنميته وتقدمه، ويعتبر العمل القاعدة الأساسية التي تنطلق منها عملية التنمية، لذلك أضحت قضية تشغيل المرأة قضية مهمة وجوهرية وسط ضغوط واحتياجات العصر للمزيد من الطاقات البشرية القادرة على تحقيق التنمية الوطنية لكل دولة، وعلى هذا الأساس " فإن خروج المرأة للعمل خارج البيت لقاء أجر له مدلول سياسي، واجتماعي، بالإضافة إلى مدلوله الاقتصادي" (عزم، 1982، ص 265)، لأن البداية الحقيقية لخروج المرأة إلى العمل خارج البيت ومشاركتها في الحياة الاقتصادية كانت بسبب انتشار الصناعة والتحضر، إضافة إلى انتشار تلك الأفكار المنادية بضرورة تحرير المرأة والمساواة في الحقوق والواجبات بينها وبين الرجل بعد المتاعب الكثيرة التي واجهت طريق المرأة العاملة.

وبهذا أصبحت المرأة تؤدي دورين في المجتمع دور ربة بيت، ودور العاملة خارج البيت مقابل أجر بعدما كان هذا الأخير من اختصاص الرجال فقط، ولكن هذا لا يعني بأن المرأة عمل المرأة خارج البيت ارتبط بالصناعة والتصنيع فقط، فالمرأة العربية عموما والمرأة الجزائرية على وجه الخصوص كانت تقوم في المجتمع التقليدي بأعمال ذات طابع اقتصادي، فكانت تمارس الأعمال الزراعية المختلفة إلى

جانب الرجل من حراثة وزراعة إلى جني المحصول وتثقيف التربة... الخ كما تساهم في تسيير المدخرات الغذائية والمحافظة عليها إضافة إلى ممارستها الطرز والخياطة والنسيج غيرها، وباندلاع حرب التحرير زادت مهام ومسؤوليات المرأة الجزائرية من خلال مشاركتها في الكفاح المسلح والدفاع عن الوطن إلى جانب الرجل، واشتغالها لإعالة أسرتها بتشجيع من الرجال الذين التحقوا بصفوف جيش التحرير الوطني، وبذلك تغيرت جزئيا تلك النظرة التقليدية التي جعلت من البيت المكان الطبيعي للمرأة كما تغير النسق القيمي للعائلة التقليدية باشتغال المرأة خارج الإطار العائلي أمام ضرورة وطنية حتمية تتعلق بتحقيق التحرر والاستقلال السياسي للوطن، وفي هذا السياق يقول **مصطفى بوتفنوشت** " من بين متطلبات الثورة الأقل توقعا هي السهولة التي تحولت بها المرأة من عنصر منعزل اجتماعيا ومحبوس داخل البيت إلى عنصر يؤدي دورا اجتماعيا مهما" (بوتفنوشت، 1948، ص ص 282-283).

وبعد الاستقلال وأمام الظروف الاجتماعية والاقتصادية اضطرت مختلف أصناف النساء لدخول مختلف مجالات العمل لسد حاجاتهن وحاجات عائلتهن وكذا المساهمة في بناء وتشبيد مجتمعهن النامي الذي كان في حاجة إلى كل أبنائه رجالا ونساء حتى يستطيع بناء ما هدم الاستعمار، خصوصا وأن عدد النساء كان يفوق عدد الرجال في تلك الفترة نتيجة لظروف الاستعمار التي عرضت لآلاف الباب الجزائري إلى الإبادة والتقتيل الجماعي (غراز، مرجع سابق، ص 54)، وأصبحت بذلك المرأة الجزائرية تشارك في الحياة الاجتماعية والاقتصادية مثلها مثل الرجل خاصة بعد صدور الميثاق والدساتير الرسمية التي أقرتها الحكومة الجزائرية والداعية إلى ضرورة ترقية الفرد وإدماجه في الحياة الاجتماعية والاقتصادية بما في ذلك المرأة "فحسب ما صدر عن الميثاق الوطني لسنة 1964 حول موضوع المرأة الجزائرية أنه: لا يمكن أن تعزل عن الحياة السياسية والاجتماعية في الجزائر، كما تضمن ميثاق 1976 ما يلي: ترقية المرأة وتمكينها من المساهمة الكاملة في حياة الأمة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا" (دودة، 2010، ص 68).

ومع تطور الحياة و التغيرات التي مست البنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الجزائر تطور عمل المرأة من خلال دخولها إلى فضاءات ومجالات كانت تعرف تقليديا بأنها فضاءات ومجالات رجولية، كما ارتفعت مكانة المرأة وتشعبت مسؤولياتها وتنامت أدوارها الاجتماعية وتعددت نتيجة لشيوع أجواء الحرية والديمقراطية والعدالة في المجتمع الجزائري من جهة، وارتفاع المستوى الثقافي والعلمي للمرأة وزيادة الطلب على خدماتها من مختلف القطاعات من جهة أخرى، رغم بعض المواقف السلبية التي لا

تزال تحملها بعض فئات المجتمع وتمارس تأثيرها على عمل المرأة في مكان عملها وتعرقل مسارها الوظيفي وتحد من طموحاتها المهنية.

7 - خصائص ومميزات عمل المرأة الجزائرية:

إن واقع المرأة الجزائرية تشكله أربعة أبعاد أساسية هي: البعد التاريخي، البعد السياسي، البعد المعرفي والبعد الامبريقي الذي تعيشه المرأة بكل تعقيداته وتناقضاته وتحدياته، ومن ثم يمكن إدراج بعض خصائص ومميزات عمل المرأة الجزائرية في النقاط الآتية:

- تركز عمل المرأة في المناطق الحضرية والمدن الكبرى.
 - استقطاب قطاع الخدمات والتعليم أعلى نسب اشتغال المرأة.
 - استمرارية بعض الأنساق القيمية والمعتقدات الاجتماعية التي لا تشجع المرأة على العمل
- الخارجي (البحوث والدراسات الإنسانية، 2007 ، ص 151).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتبين أن دوافع خروج المرأة للعمل تختلف من امرأة إلى أخرى، وهي لا ترتبط بالظروف الاقتصادية فقط، بل تتعداها إلى دوافع ذاتية، اجتماعية، سياسية، وأكثر من ذلك دوافع ذاتية تسعى من خلالها المرأة إلى إثبات إنسانيتها ومكانتها ودورها في المجتمع، غير أن المعوقات التي تعترض المرأة العاملة تبقى نفسها، سواء لدى المرأة الغربية أو العربية.

الفصل الرابع: القيادة النسائية.

تمهيد

أولاً: القيادة الإدارية.

- 1 - مبادئ القيادة الإدارية.
- 2 - عناصر القيادة الإدارية.
- 3 - أهمية القيادة الإدارية.
- 4 - وظائف القيادة الإدارية.
- 5 - أساليب القيادة الإدارية.
- 6 - نماذج القيادة الإدارية.
- 7 - العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية.
- 8 - العلاقة بين القيادة والإدارة.
- 9 - الفرق بين القيادة والرئاسة.

ثانياً: القيادة النسائية.

- 1 - أسباب الاهتمام بالقيادة النسائية.
- 2 - أهداف القيادة النسائية.
- 3 - خصائص القيادة النسائية.
- 4 - الفرق بين قيادة المرأة وقيادة الرجل.
- 5 - صعوبات القيادة النسائية.
- 6 - واقع القيادة النسائية في الجزائر.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

القيادة ظاهرة احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعها المختلفة نظرا لأهميتها ودورها الأساسي في مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة، وقد ارتبطت القيادة تاريخيا بالذكر ولكن مع ولوج المرأة سوق العمل وتميزها عن الرجل في طريقة أداء مهامها بالمؤسسة برز على الساحة موضوع القيادة النسائية كمفهوم جديد للقيادة الإدارية يركز على التعاون والتشاركية، وهذه الخصائص هي ما يتعاضد عليه الطلب اليوم في قيادة المؤسسات.

وبناء على هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى القيادة النسائية من خلال التعرف على أسباب الاهتمام بها، أهدافها، خصائصها، الفرق بين قيادة المرأة وقيادة الرجل، صعوبات القيادة النسائية، وواقع القيادة النسائية بالجزائر، وكبداية سنتناول القيادة الإدارية للتعرف على أهميتها، وظائفها، نماذجها، والعوامل المؤثرة فيها.

أولا : القيادة الإدارية.

1 مبادئ القيادة الإدارية:

لقد زاد الاهتمام بالقيادة الإدارية منذ مطلع السبعينيات من القرن الماضي ولا يزال إلى يومنا هذا بعد أن كان مقصورا على الإدارة فقط حتى نهاية الثمانينات من نفس القرن، نظرا للأهمية التي تكتسبها في المؤسسة عامة و الإدارة على وجه الخصوص و القيادة الإدارية الناجحة تقوم على أساس: إعطاء المرؤوسين قدرا كبيرا من الحرية في وضع خطة العمل و تحديد الأهداف و الإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة و الاعتماد على مبادلة المرؤوسين في معالجة المشكلات المتصلة بالعمل مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج كما وكيفا، وزيادة الشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية(سيار، 2014، ص 63). ومن أجل تجسيد هذا المبتغى فقد أصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد على أسلوب العمل الجماعي الذي يعطي حرية أكبر في العمل والمشاركة الجماعية في وضع الخطط واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والمراقبة الذاتية بما يضمن تحقيق الأهداف ورفع كفاءة العمال والمؤسسة على السواء.

وتقوم القيادة المتمركزة حول الجماعة على عدة أسس أهمها:

- 1-1- توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
- 1-2- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين كل من أعضاء الجماعة.
- 1-2- العمل على ضمان الأمن والراحة في العمل جسميا ونفسيا.
- 1-3- التقبل المتبادل مع المرؤوسين و فهم مشكلاتهم و العمل على حلها .
- 1-4- زيادة التعبير التلقائي عن المشاعر والمعاني.
- 1-5- إتباع المنهج العلمي في الوصول إلى القرار السليم عن طريق استشارة أهل العلم والخبرة في داخل الجماعة وخارجها.
- 1-6- مراعاة أسس العلاقات العامة.
- 1-7- إشراك أعضاء الجماعة في تحديد الأهداف حرصا على زيادة الإنتاج.
- 1-8- تنسيق الجهود الجماعية و التعاون وتشجيع التعاون بينهم لتحقيق التوافق الاجتماعي.
- 1-9- المعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة من خلال التوفيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة (نفس المرجع، ص ص 63-64).

2 عناصر القيادة الإدارية:

من خلال تعريفنا للقيادة الإدارية يتبين لنا أنها تشتمل على عناصر أساسية ضرورية تشكل في مجموعها مقومات القيادة الإدارية وتتمثل هذه العناصر في:

2-1- القائد:

يعتبر القائد أهم العناصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، و هذا ما جعل بعض النظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وقد أورد " أوردن كاركر " خمسة تعاريف للقائد تتلخص فيما يلي:

- يمثل القائد مركز سلوك الجماعة.
- القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.
- القائد يتم اختياره إرادياً.
- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.
- القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة (جليح، 2006، ص 24).

إلا أننا نجد في الكثير من الحالات أشخاص يهتمون بسلوك جماعتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري ومع ذلك فلا يمكن اعتبارهم قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة الممنوحة لهم بموجب القوانين الرسمية.

2 ± **التابعين (المرووسين):** وهم الأفراد الذين يمتلكون اتجاهات متباينة ويتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق الهدف المرغوب من خلال تأثير القائد عليهم.

2-1- الهدف المشترك المطلوب تحقيقه: وهو الغاية المشتركة بين القائد والمرووسين.

2-4- **المواقف التي تمارس فيها المجموعة (الأفراد) أعمالهم:** هي المواقف التي تؤدي إلى ظهور العلاقة القيادية على أن تؤدي العوامل المتداخلة في كل موقف إلى تعزيز مكانة القائد (السكرانة، مرجع سابق، ص19).

وعليه فالقيادة الإدارية تستند على العلاقة المتبادلة بين القائد (المدير) وباقي أعضاء التنظيم الذي يقوده (المرووسين)، وينتج عنها تأثير القائد ورغبة الأعضاء في الانقياد له لإشباع حاجاتهم، فلا وجود للقيادة بدون أتباع ولا مجال لوجود القائد بدون وجود هدف محدد يسعى أعضاء التنظيم لتحقيقه والذي يعتبر نقطة النقاء بين القائد والأتباع.

3 أهمية القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية واحدة من أكبر الاحتياجات داخل المنظمات، وواحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، كونها الرابط الموضوعي لتمييز حالات التقدم والتطور عن حالات التدهور والانكماش لذلك زاد اهتمام المنظمات الحديثة التي تسعى إلى التغيير وتحقيق النتائج المنتظمة في ظل المتغيرات المحيطة بالمنظمة بالقيادة الإدارية، ويمكن توضيح أهمية القيادة الإدارية في العناصر الآتية:

3-1- تعد القيادة الإدارية حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها

المستقبلية.

3-2- تعتبر القيادة الإدارية البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات

السياسات الإدارية.

3 1- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

3 2- تعمل على السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات بين الآراء.

3 3- تنمية ورعاية الأفراد العاملين داخل المنظمة باعتبارهم أهم مورد بالمؤسسة.

3 4- تسهل القيادة الإدارية للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة لها(خيرى، مرجع سابق، ص21).

وعليه فالقيادة الإدارية توجد في كل موقف تنظيمي من خلال ما يقوم به القائد الإداري من جمع

شئات المسؤوليات في تناسق وموائمة، وربطها بالعمل، من أجل تحقيق التوازن والاستقرار داخل المنظمة، وتحقيق أهداف المنظمة على السواء.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية القيادة الإدارية تتبع من الأسباب التالية:

- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية و التأثير.

- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور مستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على

أساسه.

- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، والتي تؤثر بطريقة

مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

- إن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة (سيار، مرجع سابق، ص ص 64-65).

4- وظائف القيادة الإدارية:

من أجل تحقيق أهداف المنظمة يقوم القائد الإداري بعدة عمليات تنظيمية مبرمجة لضمان سلوكيات هادفة، وتتضمن هذه العمليات خمسة وظائف أساسية وهي: التخطيط التنظيم التوجيه التنسيق الرقابة.

4-1- وظيفة التخطيط:

وتأتي في مقدمة الوظائف الأخرى وهي عملية تنبؤ يتم بمقتضاها تحديد مستقبل مسار المؤسس بدءاً من صياغة الأهداف وتحديد الضوابط الضرورية لضمان تحقيقها، مع توقع كافة الاحتياجات والتحديات البشرية، المالية، المادية والزمنية (بربر، 2006، ص 76).

4-2- وظيفة التنظيم:

وهي العملية التي بمقتضاها ينظم العمل داخل المؤسسة مع توزيع دقيق للموارد وبما يضمن تحقيق أهداف التخطيط. وتمكن هذه الوظيفة في مساعدة الإدارة على تحقيق انتظام العمل وانسيابيته بسهولة وذلك بتحديد نشاطاته والقائمين به ومواقعه كما يساعد في الاستغلال الكفء للإمكانيات المتاحة، والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها، والتقليل من عناصر التنافر والاحتكاك وتحقيق التعاون بين العاملين (العجمي، مرجع سابق، ص 39).

4-3- وظيفة التوجيه:

وهي الوظيفة التي تركز على قدرة المديرين في توجيه وتحفيز الموارد البشرية لتأمين ضبط أدائهم كما هو مخطط له من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويعد التوجيه من أهم الوظائف التي تحافظ على ضمان سير الوظائف الباقية كما خطط لها (بربر، مرجع سابق، ص 86)، وهو يعتمد على ثلاث مهام رئيسية هي:

- القيادة Leadership.

- الاتصالات Communications.

- التحفيز Motivation.

4-4- وظيفة التنسيق:

ينظر الكثير من الكتاب المعاصرين إلى التنسيق على أنه أحد أهداف المنظمة وليس وظيفة، فالتنسيق الفعال هو محصلة الأداء الفعال لجميع وظائف المؤسسة، ويرجع أحد الأسباب التي تؤدي إلى عدم وجود تنسيق كاف بين إدارتين من إدارات المؤسسة على عدم الاتساق في الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل لكل منهما في علاقاتها ببعضها البعض، فعدم وجود تنسيق يعود إلى فشل في وظيفة التخطيط.

وفشل تحديد علاقات السلطة داخل المنظمة يعود إلى عدم وجود تنسيق مما يؤدي إلى الفشل في تأدية وظيفة التنظيم.

كما أن فشل أي إدارة في المنظمة، أو أي موظف بها في تنفيذ المهام الموكلة له وفقا للجدول الموضوع مسبقا يعكس وجود عدم التنسيق نتيجة للفشل في تأدية وظيفة التوجيه، وأخيرا فإن قبول أية إدارة من إدارات المنظمة لإنتاج معين باعتباره إنتاجا مقبولا في حين رفض إدارة أخرى لنفس الإنتاج إنما يعكس عدم وضوح الرؤيا فيما يتعلق بالمعايير الموضوعة لقبول أو رفض أي إنتاج وهذا بدوره يعكس الفشل في تأدية وظيفة الرقابة (العجمي، مرجع سابق، ص 40).

4-5- وظيفة الرقابة:

تتطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمنظمة، وضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من أجل مطابقة الأداء المنفذ مع الأداء المخطط. ومن الخطوات التي تشتمل عليها وظيفة الرقابة ما يلي:

- وضع معايير الرقابة من أجل اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وضعها.

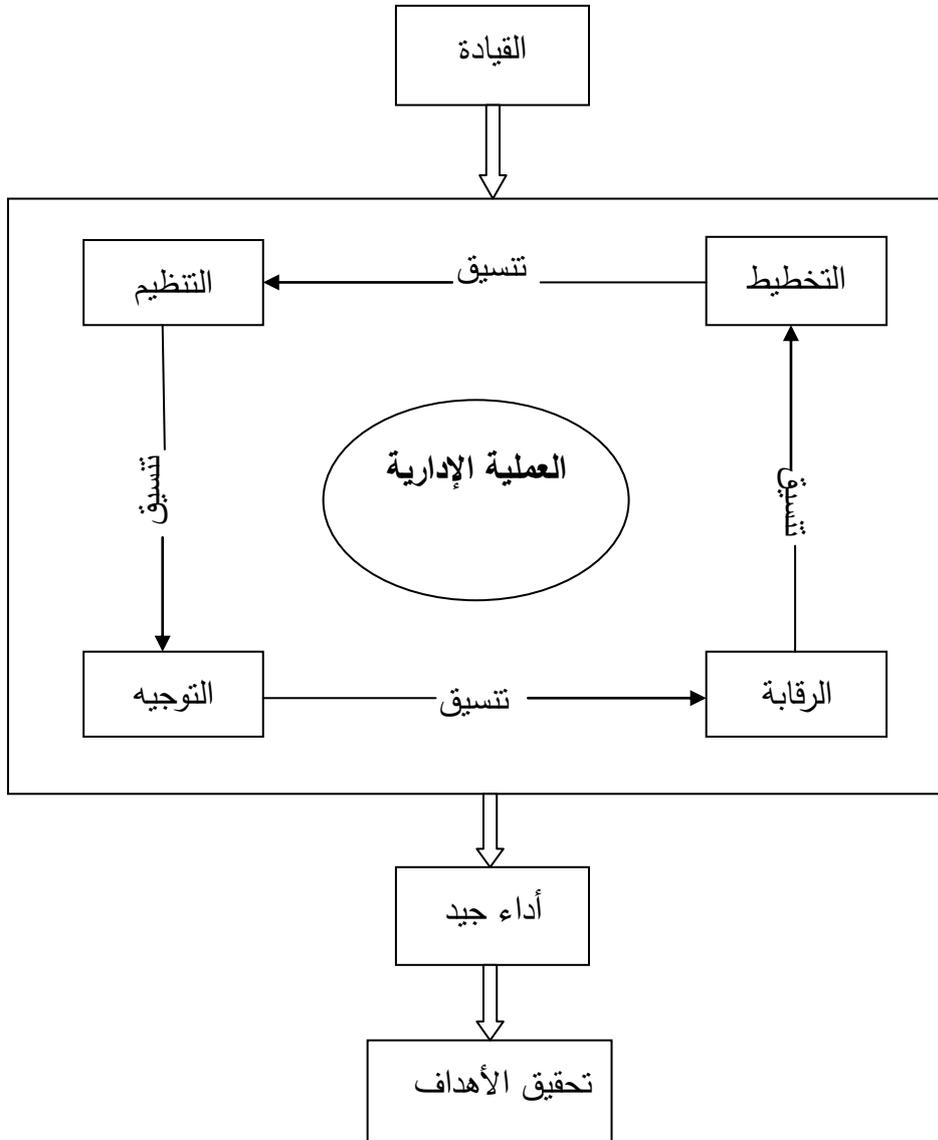
- مقارنة النتائج المحققة بهذه المعايير.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (نفس المرجع، ص 41).

وعليه فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرهون بنجاح العمليات التنظيمية المبرمجة والتي تتضمن وظيفة التخطيط، وظيفة التنظيم، وظيفة التوجيه، وظيفة التنسيق، ووظيفة الرقابة، وأي فشل في إحدى الوظائف يؤدي إلى فشل العملية الإدارية ككل. وتبقى القيادة الركيزة الأساسية لهذه الوظائف وكذا العملية الإدارية، فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق

ورقابة ولم تهبأ القيادة الإدارية الناجحة، فإن ذلك سيؤدي إلى ارتباك في حركة وسير العمل، وسينعكس ذلك سلباً على التنظيم وبالتالي فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

شكل رقم (5): وظائف القيادة الإدارية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

5- أساليب القيادة الإدارية:

إن أسلوب القيادة الإدارية يعكس طريقة تفاعل القائد مع المرؤوسين وهذا الأسلوب ينعكس في الوسائل التي يستخدمها المدير لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير ومن أهم هذه الوسائل نذكر ما يلي:

5-1- قوة التأثير القائمة على الإثابة:

حيث تلعب المكافأة التي يمنحها المدير لموظفيه نظير أدائهم الجيد سواء كانت مادية أو معنوية، عاملاً مهماً في تحفيزهم على العمل بنشاط، ويؤثر في ميولهم و اتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده (عبد الباقي، مرجع سابق، ص 197).

5-2- قوة التأثير القائمة على الإكراه:

وهذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير سلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد و توقيع الجزاء.

5-3- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية:

وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهة نظرهم مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم، على أساس أن التنظيم يتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم، واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم (كنعان، مرجع سابق، ص 100).

5-4- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير:

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

5-5- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد:

: وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم و تقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم (ماهر، 2002، ص 30) ويكون اثر في قوة وفاعلية التأثير التي يمكن أن يمارسه على مرؤوسيه من خلال فهمه للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين.

ويرى بعض الباحثين أن وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها المدير لإثارة و تنشيط مرؤوسيه، وسائل محددة تتمثل في: إجبار المرؤوسين و دفعهم كرها للقيام بالعمل، أو يأمرهم مستخدما سلطته الرسمية، أو يوجههم أو يرشدهم لإثارتهم، وأخيرا يهياً لهم المناخ النفسي والاجتماعي الذي يجعلهم يندمجون في أداء عملهم (السكرانة، مرجع سابق، ص 105-106).

وبما أن القائد يعتبر قدوة لمرؤوسيه، و التأثير عملية مقصودة هادفة للقيادة، فإن أفضل وسيلة يستخدمها القائد (المدير) للتأثير في مرؤوسيه هي تلك القائمة على التحفيز الايجابي والموضوعي مع ضرورة الموازنة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والنظامية التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الغايات المنشودة ويجعل للقيادة معنى.

5-6- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو

مرؤوسيه تنظيم جميع القوى التي توجد في التنظيم وتوجيهها و ضبط سلوكها في جميع المواقف. ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين على المدير أن يفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة، وتكوين فريق من أفرادها. وأهم هذه القوى: وحدة المكان والتقارب الجغرافي، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديرهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو هدفهم المشترك، هذا بالإضافة إلى تعرضهم لمواقف المنافسة من العاملين في إدارة أخرى مما يدفعهم للتعاون رجاء التفوق على مجموعة العاملين في الإدارة المنافسة، وأخيرا توفير المناخ الملائم في العمل الذي يحقق الانسجام والتجاذب بين أفراد الإدارة الواحدة نحو بعضهم البعض.

5-7- تحقيق الهدف الوظيفي : إن الهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد

نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم و توحيد جهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، والذي لن يتأتى تحقيقه إلا من خلال تحقيق الأهداف الأخرى التي تتداخل مع الهدف الرئيسي للتنظيم.

ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن نتفهم كل الأهداف و منها:

- أهداف التنظيم: فالمدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه

جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم العامة(كنعان، مرجع سابق، ص ص 103-104).

- أهداف مجموعة أعضاء التنظيم : وتبرز هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من

الموظفين داخل التنظيم تعمل وتتفاعل مع بعضها البعض يوميا، ومهمة القائد في مثل هذه المواقف هي تسهيل وصول الموظفين إلى أهدافهم سواء كانت فردية أو جماعية.

- الأهداف الشخصية للمدير: فالمدير يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية وإن كان ذلك يتم تحت ستار حرصه على تحقيق أهداف المرؤوسين و تحقيق أهداف التنظيم من خلال المركز القيادي الذي يحتله والسلطة الممنوحة له داخل التنظيم، وقد يتخذ ذلك صوراً متعددة : فقد يكون هدفه و رغبته هي الوصول إلى مركز الرئيس الأعلى في التنظيم، أو في جعل مرؤوسيه يطيعون و ينفذون أوامره، أو فيما يبيده من يتعامل معهم من داخل أو من خارج التنظيم من تأثرهم لمركزه وسمعته وإعجاب بمنجزاته، وقد يكون هدفه ورغبته الشخصية فيما يتقاضاه من مرتب أو ما يحصل عليه من ترقية تقدير، ولها تشكل أهداف شخصية للمدير القائد (كنعان، المرجع السابق، ص 106).

وعليه فتحقيق أهداف التنظيم يتوقف على تحقيق أهداف فرعية متعلقة بالأهداف الشخصية لكافة أعضاء التنظيم (مرؤوسين وقادة)، وهو ما يصعب من مهمة القائد في التوفيق بين هذه الأهداف، وبين اختيار الأسلوب الأمثل للتأثير في المرؤوسين.

6- نماذج القيادة الإدارية:

بدأت البحوث في نماذج القيادة الإدارية منذ فترة طويلة نسبياً، ومن هذه البحوث تلك التي أجراها الباحثان هويت (White) و لبيت (Lippit) في الثلاثينات والتي أسفرت عن وجود ثلاث نماذج قيادية هي:

- القائد الديمقراطي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين.
- القائد الأوتوقراطي أو المتسلط الذي يركز اهتمامه على استخدام السلطة.
- القائد الذي يطبق سياسة عدم التدخل و ترك المرؤوسين يتصرفون بحرية كاملة.

ورغم مرور فترة طويلة على هذه الدراسة إلا أن الدراسات الحديثة في القيادة تؤيدها في كثير من جوانبها، كدراسة جامعة ميتشغان الأمريكية برئاسة رنيسيس ليكرث (Rensis Likert) عام 1947 حول أثر النموذج القيادي على أداء المنظمة و التي أسفرت نتائجها عن وجود أربعة نماذج مختلفة للقيادة وهذه النماذج هي:

- 1- النموذج المستغل.
- 3 - النموذج الأوتوقراطي الخير.
- 4- لنموذج المشارك.
- 5- النموذج الديمقراطي.

وقد أسفرت دراسة جامعة ميتشغان المشار إليها أن النموذج المشارك والنموذج الديمقراطي أكثر فاعليّة من النموذجين الآخرين (هاشم، دس، ص 699).

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك العديد من البحوث الإدارية في مجال نماذج القيادة غير المشار إليها في هذه الدراسة، وهي في مجملها تحاول إبراز خصائص وأبعاد وتأثيرات النماذج القيادية المختلفة. وعموماً فهناك نموذجان أساسيين للقيادة الإدارية وهما: القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية (هاشم، نفس المرجع، ص 702).

6-1- القيادة الديمقراطية: (Democratic Leadership)

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات: ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم، فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة أعضاء التنظيم، وهذا الأسلوب غالباً ما يساعد في:

- اتخاذ قرارات سليمة.
 - تحسين القرار الإداري.
 - رفع معنويات المرؤوسين نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرار.
 - زيادة التعاون على تنفيذ هذا القرار التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به (عوض، 2008، ص 206).
 - فضلاً عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية.
- ويطلق MC Gregor على هذا النموذج القيادي نظرية y.
- ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية هما:

6-1-1- القيادة الجماعية: التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم.

6-1-2- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين: حيث لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول، ثم يتخذ في النهاية قراراً متفرداً بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات

(عليان، 2007، ص 190-191).

وعلى الرغم من ايجابيات هذا النموذج الذي يعتمد على القائد فقد أوصى الكثير من الباحثين في موضوع القيادة على ضرورة تحكم المدير في سير العملية الإدارية وعدم فقدان القدرة على التأثير وتوجيه المرؤوسين من جهة ، وعدم فقدان المركز القيادي من جهة أخرى.

6-2- القيادة الأتقراطية: (Autocratic Leadership)

في هذا النموذج القيادي يحجم القائد عن تفويض سلطاته إلى مرؤوسيه و لا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، كما أنه يتخذ من المركزية المطلقة أسلوب في العمل، حيث يتخذ بنفسه كل القرارات في كل كبيرة و صغيرة من الأمور دون مشاركة أو استشارة مرؤوسيه (عوض، مرجع سابق، ص 206) والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصرامة و الإيجابية و الموضوعية، فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه و كلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه. وهذا الأسلوب من القيادة غالبا ما يضعف من فرصة المرؤوسين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لأن القائد المستبد يلغي شخصياتهم و يفقدهم القدرة على القيادة و يطلق McGregor على هذا النموذج القيادي نظرية X.

وهناك نوعان من القادة المستبدين:

- **القائد الجائر:** وهو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.
- **القائد المستبد العادل:** وغالبا ما يكون محبا للخير، يدير الجماعة بروح الأسرة، غير أن الاعتماد المطلق على هذا القائد يعرض الجماعة للخطر متى غاب قائدها عنها (عليان، مرجع سابق، ص190).
- وعلى الرغم من أن هذا النموذج من القيادة يكون ناجحا في بعض الحالات التي تفشل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا أن له مساوئ كثيرة أهمها:
- انخفاض الروح المعنوية للأفراد و بالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.
- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين.
- قتل روح المبادأة والإبداع لدى المرؤوسين.
- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- يؤدي هذا النموذج من القيادة إلى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

- يصعب تحقيقه في الواقع العملي حيث يتطلب أن يكون القائد على درجة كبيرة من الخبرة والكفاءة و المعرفة التي تمكنه من القيام بكل المهام المعقدة (العميان، 2004، ص 260).

وهذا النموذج يمكن اعتباره أحد العوائق الذي يعترض طريق المرأة لتبوء المراكز القيادية، لأنه يفقد أعضاء التنظيم فرص التقدم و التنمية الذاتية.

وسواء كانت القيادة الإدارية ديمقراطية أو أوتوقراطية فهي إما أن تكون رسمية أو غير رسمية.

القيادة الرسمية: وهي التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح التي تنظم أعمال المنظمة (السكرانة، مرجع سابق، ص 28). وهي بذلك تتبع من المركز الذي يحتله الموظف داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

القيادة غير الرسمية: هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي (نفس المرجع، نفس الصفحة) . وهي بذلك تظهر في مواقف اجتماعية معينة داخل التنظيم.

وعموما فإن القيادة الإدارية سواء كانت ديمقراطية أو أوتوقراطية ، رسمية أو غير رسمية فهي ضرورية في المؤسسة لتحقيق أهدافها ولما تجتمع في شخص واحد.

الجدول رقم (01): نماذج القيادة حسب دراسة جامعة ميتشغان الأمريكية.

المتغيرات القيادية	نموذج رقم (01)	نموذج رقم (02)	نموذج رقم (03)	نموذج رقم (04)
1- الخصائص العامة	في هذا النموذج يتصرف المدير بطريقة ديكتاتورية ويحاول استغلال مرؤوسيه (القائد هنا أوتوقراطي).	المدير هنا أوتوقراطي ولكنه يعامل مرؤوسيه بطريقة خيرة وأبوية (القائد هنا أوتوقراطي خير).	المدير هنا يسعى إلى طلب و تلقي الإسهامات و المشاركة من مرؤوسيه ولكنه لا يزال يتخذ القرار النهائي بنفسه (النظام القيادي مشارك).	المدير ديمقراطي بدرجة كبيرة ويدير بالأغلبية و باتفاق الآراء ويطلق على هذا النظام النظام الديمقراطي.
2- الثقة في المرؤوسين	ليس لديه ثقة في مرؤوسيه	لديه ثقة و لكن من باب التعاطف والتكريم عليهم، تماما كما يثق السيد بخادمه.	قدر كبير من الثقة و لكنها ليست ثقة كاملة، فلا زال القائد يرغب في أن تكون له رقابة على القرارات.	ثقة كاملة في مرؤوسيه في كافة الأمور.
3- شعور المرؤوسين بالحرية	المرؤوسين لا يشعرون مطلقا بحرية مناقشة أي أمور خاصة بالعمل مع رئيسهم.	المرؤوسون لا يشعرون بحرية كبيرة في مناقشة أمور خاصة بالعمل مع الرئيس.	المرؤوسون يشعرون بالحرية نسبيا في مناقشة أمور خاصة بالعمل مع الرئيس.	المرؤوسون يشعرون بحرية كاملة في مناقشة أمور خاصة بالعمل مع الرئيس.
4- مدى أخذ آراء وأفكار المرؤوسين.	نادرا ما يأخذ القائد آراء وأفكار مرؤوسيه في حل المشكلات.	أحيانا يأخذ القائد آراء مرؤوسيه في حل المشكلات.	عادة ما يأخذ القائد آراء وأفكار مرؤوسيه في حل مشكلات العمل.	دائما يسأل القائد مرؤوسيه عن آرائهم و أفكارهم ويحاول الأخذ بها في حل مشكلات العمل.

7- معوقات القيادة الإدارية:

أولاً: من حيث المفهوم:

على الرغم من أن الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال القيادة الإدارية قد أحرزت تقدماً في تحديد و توضيح معناها، إلا أن هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة وبالتالي عدم الوصول إلى نظرة متكاملة للقيادة وتصور منهج دراستها، وتتمثل هذه الصعوبات والمعوقات فيما يأتي:

1- الصعوبة النابعة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة.

فتحديد معنى القيادة وعناصر وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شرطاً أساسياً لوجود القيادة، كما أن تحديد معنى الجماعة اقتضى التمييز بين الجماعة العادية والجماعة المنظمة والذي يعتبر التنظيم شكلاً من خاص من أشكالها، فالجماعة العادية تتميز عن التنظيم في أنه قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة، والتنظيم بدوره يتميز عن الجماعة العادية بأن لكل فرد من أفرادها دوراً محدداً وواجباً يلتزم بأدائه ويتحمل مسؤولية الإخلال به، كما يشعر أعضائه بالمسؤولية المشتركة لتحقيق أهدافه، وكل هذه الأمور تحدد بموجب قواعد موضوعية لتحقيق أهداف مرسومة. ولما كان التنظيم كجماعة منظمة يعتبر شرطاً أساسياً لوجود القيادة، فقد أدى الخلط بين معناه ومعنى الجماعة العادية إلى عدم وضوح معنى الاصطلاحين، وبالتالي عدم وضوح معنى القيادة التي تمارس نشاطاتها في إطار التنظيم.

2- عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لاصطلاح "القائد" و "القيادة" فالبعض يرى أن القيادة خاصة من خصائص الجماعة وهي بذلك مرادفة في معناها للمكانة أو الوظيفة و بذلك يعتبر الفرد قائداً في موقف اجتماعي، وهذا الفهم يؤثر على أهمية القيادة ويقلل من شأن القائد، ويرى البعض الآخر أن القيادة خاصة من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بسمات شخصية معينة مثل القوة البدنية والعصبية والذكاء وغيرها من السمات بالإضافة إلى أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة ومتعددة، وكل علم اهتم بدراسة جانب معين من القيادة مما ترتب عنه الاختلاف في معنى القيادة وفي تعريفاتها وبالتالي عدم وجود تعريف شامل وجامع للقيادة الإدارية.

3- وجود اتجاهين نظريين متعارضين في الفكر الإداري، أحدهما يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم التي تصور القائد الإداري على أنه رمز للسلطة ومظهر للسمات الطيبة والراشد ويمثل الثاني النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم، والتي تنظر للقيادة الإدارية على أنها مظهر من مظاهر العلاج الاجتماعية، وأدى هذا الاختلاف بين الاتجاهين إلى الاختلاف حول معنى القيادة.

4- رد الفعل الذي تكون لدى علماء الاجتماع ضد المفاهيم والمبادئ الاستبدادية التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتاب حول موضوع التنظيم، والتي انعكست آثارها على مفهوم القيادة الإدارية وأساليبها، كما أن بعض الباحثين رفض خلال دراساتهم التجريبية معالجة المفاهيم المتصلة بالمسؤولية والسلطة وغيرها من الظواهر المماثلة والمتصلة بالتنظيم باعتبارها مظهر للتسلط، وأدى ذلك إلى اختلاف وجهات النظر لدى علماء الاجتماع حول معنى القيادة وخصائصها، وانعكس ذلك على معنى القيادة لدى علماء الإدارة الذين استعانوا بمجهودات وأبحاث علماء الاجتماع لإلقاء الضوء على مفهوم القيادة ومعناها.

5- التشابك القائم بين القيادة الإدارية وكل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة وتخطيطا وتنفيذا وتوجيها ورقابة وسلطة ومسؤولية أدى إلى التداخل بين بعض جوانب العملية الإدارية ومهمة المدير القائد ودوره فيها، وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية ومعناها (السكرانه، مرجع سابق، ص 112-114).

وقد أدت هذه المعوقات إلى عدم التوصل إلى معنى واضح للقيادة الإدارية، وعدم وصول الفكر الإداري الكلاسيكي والحديث إلى نظرة متكاملة وتعريف موحد للقيادة.

ثانيا: من حيث الممارسة:

بما أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القائد والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، فهناك العديد من العوامل تؤثر على القيادة الإدارية إيجابيا أو سلبيا أهمها:

1- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه سواء كانت جسمية أو نفسية أو سلوكية.

2- صفات وشخصيات المرؤوسين.

3- أهداف المنظمة سواء كانت إستراتيجية أو قصيرة المدى.

- 4- نوع منظمة العمل سواء كانت من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
- 5- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها الخارجي أو بيئتها الداخلية (الشريف، 2004، ص 55).
- وعليه فالقيادة الإدارية الفعالة هي التي تستطيع تجاوز هذه العوامل والعراقيل وتجعل منها نقاط قوة وتحدي لضمان نجاح واستمرارية المنظمة.

8- العلاقة بين القيادة والإدارة:

يرى كثير من رجال الفكر الإداري وعلى رأسهم " هنري فايول" الذي يعتبر أول منظر اهتم بإدارة المؤسسة ومشكلات القيادة، أن القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وفي هذا الإطار ميز " هنري فايول" زملائه بين خمسة وظائف أساسية خاصة بالعملية الإدارية وهذه الوظائف هي: التخطيط التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة، وعليه:

- فالقيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم من خلالها العمل مع أفراد، أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- القيادة هي القوى التي تلهم الأفراد وتوحد جهودهم و تحثهم على التغيير.

- القيادة لها الدور الأساسي في جميع جوانب العملية الإدارية، فهي أداة محركة للإدارة، وهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها.

وتلتقي الإدارة مع القيادة في كثير من العناصر لعل أهمها توجيه الجهود البشرية وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف معينة. فالإدارة نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.

وهناك من العلماء الإدارة من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة على أساس أن القيادة تكون دائما في قمة الهرم الإداري، والقادة بحكم موقعهم لديهم تطلع استراتيجي ي شامل وواسع ولا ينغمسون في تفصيل الأعمال الروتينية(الشريف، نفس المرجع، ص 48).

وهناك أيضا من العلماء من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن(سيار، مرجع سابق، ص 23).

وعلى هذا الأساس فالعلاقة بين القيادة والإدارة علاقة تكاملية، فالقيادة بدون إدارة تجعل المؤسسة تعيش في عالم التخطيط للمستقبل مع إهمال الإنجاز الفعلي الذي تحتاج إليه كي تصل إلى أهدافها،

والإدارة بدون قيادة تجعل المؤسسة ترى مشاكلها اليومية ولا يتاح لها الوقت للتفكير والتخطيط للغد لأن القيادة تهتم بالمستقبل والإدارة تهتم بالأداء والإنجاز في الوقت الحاضر.

ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة والإدارة من خلال الجوانب التالية:

2 1- الجانب التنظيمي للإدارة:

يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد. ولما كانت الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن، فإن القيادة في هذا الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار المدير أو القائد للأوامر، ولكن الدور الأساسي والمهم للمدير أو القائد يتمثل في القيام بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها و بإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم (كنعان، مرجع سابق، ص 113).

2 2- الجانب الإنساني للإدارة:

يمثل العنصر الإنساني في التنظيم الإداري المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي وجد التنظيم لتحقيقها، ومن هذا المنطلق فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص لا الأموال والأدوات، ولذلك أصبح التركيز على العنصر الإنساني في الإدارة، وعلى القيادة الإدارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فاعلية. و يتضح دور القيادة الإدارية في هذا الجانب الإنساني من خلال دور القائد الإداري في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاهتمام بما يبذونه من آراء و اقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة، كما أن دور القائد في هذا الجانب الإنساني للإدارة يشمل أيضا دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها ويفرض عليه أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يصدر إليه من توجيهات من السلطات الأعلى، وما يصدره هو من توجيهات إلى مرؤوسيه(السكران، مرجع سابق، ص117).

8-3- الجانب الاجتماعي للإدارة:

يضم التنظيم على اختلاف صوره و أشكاله مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها، والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، و كأداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه تعد أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة (كنعان، مرجع سابق، ص 117).

8 4 - الجانب الخاص بأهداف الإدارة: يستهدف النشاط الجماعي في التنظيم الإداري تحقيق أهداف إدارية معينة، فالتنظيم بدون وجود أهداف يسعى لتحقيقها يصبح فوضويا وتتبدد جهود العاملين فيه، ويضيع النشاط الاجتماعي، لكن على الرغم من تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدا في جميع التنظيمات المختلفة وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها، وتحديد لها لمرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين فيه من جهة، وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى، وهو ما يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه (كنعان، المرجع السابق، ص119).

9 - الفرق بين القيادة و الرئاسة:

- القيادة تظهر تلقائيا وتتبع من داخل الجماعة نفسها ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، (معوذ، 2003، ص284) والقائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بشك ل يمكنه من الحصول على ولائهم له وطاعتهم واستجابتهم لأوامره وتوجيهاته.

- الرئاسة مفروضة على أفراد الجماعة وفق التنظيم الرسمي الذي يحدد مراكز السلطة ومستويات اتخاذ القرارات بطريقة رسمية (راجع، 1961، ص 375).

- القيادة تنظر في الحاضر والمستقبل وهي تعني التغيير، فالقائد يجب أن يحدث التغيير في البناء والتنظيم، وتشجيع المرؤوسين على استزادة المعرفة والخبرة المتجددة سواء من مصادر داخ ل المنظمة أو خارجها (سيد قنديل، مرجع سابق، ص 30).

- الرئاسة تجسيد للبيروقراطية من حيث الارتباطات في الهيكل التنظيمي للمنظم ة والتعامل مع المؤلف والأمر الواقع (سيار، مرجع سابق، ص 24).

ويميز **كامبوليونج K. Young** بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة، أو على معرفة خاصة في موقف معين، وهي بطبيعتها غير رسمية أساسا وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين. أما الرئاسة فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج، مث ل سلطة الإدارة، ويجب على الأعضاء أن يمثلوا لها خوفا من العقوبة.

والقيادة قد يكون لها صور ومستويات وأسماء مختلفة مثل: المدير، المشرف، والمنفذ، والمراقب، والملاحظ، ورئيس قسم (راجع، مرجع سابق، ص 377).

وترتكز القيادة التنظيمية على أسس مختلفة عن غيرها من صور القيادة لأن سلطة الرؤساء في التنظيم تستمد شرعيتها من التعاقد القانوني، لا من القيم التقليدية (جبلي، 1989، ص 302).

ثانياً: القيادة النسائية.

1- أسباب الاهتمام بالقيادة النسائية:

إن تقلد المرأة المراكز القيادية قديم قدم التاريخ، ففي الشرق أولى شغب اليمن "بلقيس" ابنة ملك سبأ. فحينما تنبأ كهانه وحكمائه بانهيال سد مآدب أعلن الملك أنه سوف يترك المدينة ويفر هاربا بحياته ومن أراد من الأتباع المخلصين، لكن ابنته بلقيس قررت عدم الهروب والبقاء في سبأ لتعمل على إنقاذها مهما كلفها الأمر. وقد دمرت "بلقيس" مملكة سبأ تدميرا بشعا، وأعطى بذلك شعب سبأ "بلقيس" لواء القيادة، وصنعت حضارة عظيمة.

إضافة إلى الملكة "حتشبسوت" التي حكمت مصر حالي عشرين سنة (1486 - 1468 ق.م)، و"كليوباترة" التي حكمت مصر وعاشت 22 سنة كملكة، والملكة "زنوبيا" بسوريا وغيرهن (رشوان، 2010، ص 117).

وما حدث هو تزايد الاهتمام بالقيادة النسائية في القرن الواحد والعشرين ويعود ذلك لعدة عوامل أهمها:

- أن هناك ما يسمى بالاقتصاد الذي يشير إلى أن المرأة أصبحت تمتلك قوة كبيرة في العمل والسوق، وهذا لا يعتمد على الصورة النمطية وإنما على وقائع.
- تزايد النساء في مواقع العمل المختلفة على المستوى العالمي.
- في مجال العلم، النساء أصبحن عالمات وحاملات جوائز نوبل في المجالات المختلفة (هناك عشر نساء حاملات جائزة نوبل في العلوم) وفي بعض الحالات تم اختيارهن بالتنافس مع فئات الرجال جراء تميزهن في مشروعاتهن على أقرانهن من الرجال.
- تطور التعليم بشكل عام والتعليم العالي للنساء، مما جعلهن اليوم موجودات في كل القطاعات والشركات والمهن المتخصصة، وجميع المستويات التنظيمية (نجم، مرجع سابق، ص 364-365).
- التحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة بكل ما يتسمان من خصائص تقوم على القدرة الذهنية لا القوة العضلية، وعلى العمل الجماعي والتعاون والتشارك وليس العمل الفردي أو المنافسة، أو تركيز الاتصالات والمعلومات في الأعلى، ما جعل القيادة بحاجة إلى خصائص جديدة في القيادة هي أقرب لخصائص المرأة منها إلى خصائص الرجل في الإدارة والعمل.

- ظهور النساء الرياديات في مجالات كثيرة بما في ذلك قطاع الأعمال.
- الحركة النسوية الواسعة في كثير من دول العالم التي اكتسبت شعبية كبيرة وتأثيرات مهمة من أجل أن تكون المرأة إلى جانب الرجل في المجالات المختلفة بدون تمييز غير مبرر ومنها في المواقع القيادية (نجم، المرجع السابق، ص 366).

2- أهداف القيادة النسائية:

رغم القوة و التأثير الذي وصلت إليه المرأة في مواقع عملها، إلا أن الأبحاث والدراسات لا تزال تشير إلى أن القيادة النسائية تعتلي دائما درجة أقل من القيادة الرجالية حتى لو كانت المرأة أكثر نجاحا من الرجل، وإذا كانت القيادة الرجالية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة عن طريق فرض القوة والسيطرة، و المنافسة، فالقيادة النسائية تهدف إلى تقديم نموذج جديد للقيادة يقوم على خصائص النساء حيث الأمومة والحب والحنان مقابل السلطة والتسلط، والنعومة مقابل الصلابة، والتعاون بدلا من المنافسة والعدوانية، والتشارك بدلا من التفرد، وربما الفن والجمال الإنساني بدلا من العلم والتناسق الهندسي(نفس المرجع، ص 391).

وعموما فالهدف الأساسي للقيادة النسائية حسب ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية يتمثل في:

- اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف وأعلى مستويات التعاون والألفة عن طريق الاستثمار القوي للعاملين بالمنظمة.
- وحسب ما أشارت إليه الدراسات والأبحاث أيضا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي للقيادة النسائية يأتي عبر تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها:
- 2-1- تمكين المرأة في أداء دور متغير في التنمية المستدامة من خلال إعطائها دورها الحقيقي في المجتمع.
- 2-2- رفع مستوى العاملين من خلال التدريب والمساندة والتطوير، وإدراك حاجاتهم وتطوير مستوى الخبرة لديهم.
- 2-3- تحسين قيمة الأداء من خلال تحفيز العاملين بطريقة تتسم بالألفة والمودة وشحن الهمم وتوضيح المهام التي يجب أن يقوموا بتنفيذها.
- 2-4- التعامل مع الصراعات داخل المنظمة بصبر وبداهة ورابطة جأش بشكل يسرع من إنهائها وخلق التفاهات المشتركة (الدليمي، مرجع سابق، ص19).

3- خصائص القيادة النسائية:

يطغى على القيادة النسائية الطابع الأنثوي، لذا فالمرأة تتميز بأسلوب مختلف في القيادة عن الرجل، ويعود ذلك إلى مجموعة من الخصائص التي تتفرد بها المرأة. فحسب دراسة "Rouleau-Carroll" فإن الخصائص المشتركة بين النساء الذين يعملون مديرات في المنظمات (المدارس الثانوية)، والتي مكنتهن من البقاء في وظيفتهن والحفاظ على النجاح والفاعلية تتمثل في: الاتصال، الدعابة، التعاطف، الصبر، الاستماع، التعاون، البداهة، والشمولية. إضافة إلى الخصائص التي خلصت إليها دراسة "إيمان بشير محمد الحسين" والمتمثلة في أن المرأة تتميز بشخصيتها المتزنة وقدرتها على تحمل المسؤولية، حب الإطلاع على ما هو جديد، عادلة وملتزمة، تمتلك مهارات إدارية عديدة، لا تهتم إلا بالعمل. وفي ضوء ما تم ذكره و ما توصلت إليه جل الدراسات الحديثة فالقيادة النسائية تتميز بالخصائص التالية:

3 1- المشاركة:

ومن أنواعها الاستشارة في عملية اتخاذ القرار، فالمرأة تحب الاستشارة والمشاركة، وهذه صفة ممتازة ينصح بها علماء الإدارة جميع القياديين في العصر الحديث.

3-2- التعاطف:

الشعور بالرحمة و تقدير 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 إلى أن المرأة أكثر إبداعا من الرجل بحوالي 25%، فإذا أضفنا إلى هذا أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبيا فكل هذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلول غير مسبوقة، والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع المتغيرات السريعة التي تجري في العالم.

3 4 تفهم حاجات النساء:

أثبتت الدراسات التي قامت بها الباحثة " جوديث روزنر والباحثة سالي هيلجسن Judith Rosner & Sally Helgusen " في كتابهما " الميزة الأنثوية" وغيرهما أن استعمال المرأة للقوة في

العمل أرق من الرجل وهي أكثر من الرجل في إعطائها الصلاحيات للعاملين معها، وتخويلهم حرية القرار مما يجعل الفريق متحمسا ومتماسكا.

3 5 بعد النظر:

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

3 6 الاتصال:

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

3 7 العلاقات:

المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين وهي أدق منه في الانتباه للأخطاء التي قد تؤثر سلبا على العلاقات، وهي تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم (السويدان، باشراحيل، 2005، ص 210-213).

3 8 التوضيحية:

يبرز هذا الاستعداد لدى المرأة من قدرتها على تحمل الألم والتي تتجاوز المجال المادي إلى المجال المعنوي، حيث نجدها لا تكتفي بمجرد التعاطف مع آلام الآخرين، بل تعيش من خلال تلك الآلام، وتحاول التخفيف منها بقدر المستطاع (صالح الرقب، 2009، ص 6). وفي دراسة جديدة نشرت في لوس أنجلوس تأكد أن الرجال يستخدمون نصف أدمغتهم لدى الإصغاء في حين تستخدم المرأة الدماغ كله. وكم يتكرر في كل أسرة عدم استماع الأب إلى ما يقوله أبنائه فيسأل أهمهم ماذا قال فتعيد الأم كلام ابنها. وتؤكد بهذا أنها تستمع لابنها بصورة أفضل مما كان يستمع إليه أبوه (السويدان، باشراحيل، مرجع سابق، ص 213).

كما أن المدرسة العليا للإدارة وهي أكبر معهد علمي لإعداد القادة في فرنسا أوردت مجموعة من العوامل إضافة إلى الصفات الذاتية التي تهل المرأة للعمل القيادي والإصلاح الإداري وهي:
- أن المرأة أقل ميلا من الرجل إلى الاستبداد الإداري، فإذا كانت القيادة الديمقراطية أفضل أنواع القيادات وأكثرها إنتاجية كما دلت التجارب، تكون قيادة المرأة قيادة مثمرة ومنتجة وفاعلة.

- المرأة أقل ميلا من الرجل إلى الفساد الحكومي كالرشوة والمحسوبية.
- المرأة أكثر تقبلا لمبدأ تداول السلطة الذي يحول دون التثبيت بالمناصب وعرقلة التغيير.
- المرأة أكثر ميلا للعمل بروح الفريق والاستعانة بالمستشارين والعمل في هيكل تنظيمي تغلب عليه العلاقات والمشاركة الاجتماعية في اتخاذ القرارات. وقد أجريت الدراسة على (40000) مدير من الجنسين مكث في الإدارة 30 عاما (البشايشة، 2008، ص71).
- إن تميز القيادة النسائية بهذه الخصائص لا يعني بأنها لا تتقاطع مع خصائص قيادة الرجال، فقد أثبتت جل الدراسات وعلى رأسها دراسة (Rouleau –Carroll) أنه من بين خصائص القيادة لكلا الجنسين: تطوير الذات، التكيف، الشجاعة والخبرة، وكلها خصائص تهدف إلى زيادة التفاعل بين أعضاء التنظيم وتحقيق الأهداف أو العكس، كما أن هذه الخصائص تبقى نسبية وليست مطلقة سواء تعلق الأمر بخصائص القيادة النسائية أو خصائص قيادة الرجال.

4 -الفرق بين قيادة المرأة وقيادة الرجل:

ظل التقدم الإداري للنساء ولفترات طويلة مسدودا بسبب العادات والتقاليد التنظيمية التي جعلت الأقلية من النساء يشغلن المناصب القيادية، الأمر الذي صعب دراسة ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف بين قيادات الذكور والإناث، ولكن مع مرور الوقت تزايد احتلال المرأة للمناصب القيادية في مختلف المؤسسات تدريجيا وتزايدت معه إمكانية إجراء دراسات مقارنة بين الرجال والنساء في المواقع القيادية. لقد اهتمت الكثير من الدراسات الأجنبية بأثر عامل الجنس على نمط القيادة وتوصل معظمها إلى وجود اختلاف بين نمط قيادة الذكور ونمط قيادة الإناث كما أن بعض الدراسات حددت نمطا قياديا للذكور ونمطا قياديا للإناث، فوصفت الإناث بأنهن أكثر ممارسة للقيادة مع الجماعة والتي توصف بالتعاون والإنتاج الجماعي، بينما الذكور أكثر ممارسة للقيادة فوق الجماعة والتي توصف بالتحكم والسيطرة الاجتماعية (صالح الرقب، مرجع سابق، ص 52)، ومن أمثلة هذه الدراسات تلك الدراسة الشهيرة التي قامت بها **جودي روزنر Judy Rosner** عن "أنماط القيادة لدى النساء"، حيث وجدت أن هناك فروق جوهرية بين الذكور والإناث في أساليب القيادة، حيث كان الرجال يفضلون أساليب السيطرة والضبط الرسمي في التعامل مع المرؤوسين، وإعطاء الأوامر واتخاذ القرارات العقلانية الرشيدة، في حين وجدت "روزنر" أن النساء يملن إلى جعل مكان العمل أكثر إنسانية، وأكثر ميلا لعدم تركيز القوة، وعدم إتباع خط السلطة في التعامل مع المرؤوسين، ويسألن عن التوجيه والإرشاد من المرؤوسين دون التركيز على إعطاء الأوامر (لطي، 2007، ص119).

إن تلك الدراسات تشكلت في بيئة مختلفة عن بيئتنا العربية، فقد يكون للاختلاف الثقافي دور مهم في التأثير على سلوك الأفراد وعلى رؤيتهم وإحساسهم بظاهرة القيادة ومدى ممارستهم لنمط قيادي معين، لذا قامت الباحثة " سارة عبد الله المنقاش سنة 2007 بدراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض، كشفت فيها عن مدى اختلاف النمط القيادي الذي يمارسه الذكور عن النمط القيادي الذي تمارسه الإناث، ومدى ميل كل منهما للقيادة مع الجماعة أو القيادة فوق الجماعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من الذكور يمارسون نمط القيادة مع الجماعة وأن الإناث 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 (صالح الرقب، مرجع سابق، ص52).

وهذا ما يؤكد تأثير البيئة وثقافة المجتمع على سلوك الأفراد واتجاهاتهم في اختيار القادة ونمط القيادة الذي يتبعونه في المنظمات وفي أمان العمل المختلفة.

وفي دراسة أخرى وجدت "ساندرا مورجن Sandra Morgen" أن النساء اللاتي يعملن في إحدى العيادات الصحية النسائية أكثر ميلا للمشاركة في حل المشكلات الشخصية، وإشباع الاحتياجات الفردية لبعضهم البعض، الأمر الذي أدى إلى توحدهن وشعورهن بالانتماء إلى التنظيم (لطي، مرجع سابق، ص119).

وقد تبين في دراسة "لانث Lynch" سنة 2003 أن الرجال يتمتعون بصفات تساعد على القيادة وتمثل هذه الصفات في: الاكتفاء الذاتي، الحسم، القوة، تأكيد الذات، السيطرة، الثقة بالنفس، الدافعية، القدرة على المنافسة والانضباط. بينما تتصف المرأة بصفات أظهرت قوة قدرتها القيادية فهي تعزز التفاعل بين الأفراد، تعاونية، تركز على العلاقات الاجتماعية أكثر من تركيزها على التسلسل الهرمي، فأسلوب القيادة الديمقراطية التشاركية هو الأسلوب الأكثر شيوعا لدى المرأة العاملة (صالح الرقب، مرجع سابق، ص119). وهذا ما تؤكدته أغلب الدراسات العربية والأجنبية التي تم الاطلاع عليها أو اعتمادها في هذه الدراسة.

جدول رقم (02): يوضح الفرق بين قيادة المرأة وقيادة الرجل.

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

المصدر: (السويدان، باشرحي، مرجع سابق، ص214).

وبما أن المنظمات الحديثة تحرص على بناء علاقات ودية مع متعاملها لأداء مهامها على أحسن صورة، وتحسين سمعتها وبالتالي المحافظة على توازنها واستقرارها واستمراريتها، وعلى ضوء ما تقدم فالسمات والخصائص التي تتفرد بها المرأة وتتميز بها عن الرجل في العمل خاصة تلك المتعلقة بحرصها على أداء العمل وبناء العلاقات مع الآخرين بالإضافة إلى التعاطف على المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات يؤهلها لتكون قائدة ناجحة، لذا يجب على المجتمع من جهة والمسؤولين الإداريين داخل

المنظمات من جهة أخرى، دعمها وإعطائها الفرصة لتحقيق ذاتها من خلال توفير لها الظروف المناسبة للعمل (المادية والمعنوية)، وتحقيق المساواة بينها وبين الرجل في التدريب والقيادة.

5 صعوبات القيادة النسائية:

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

5 1 المرأة و الصورة النمطية في العمل:

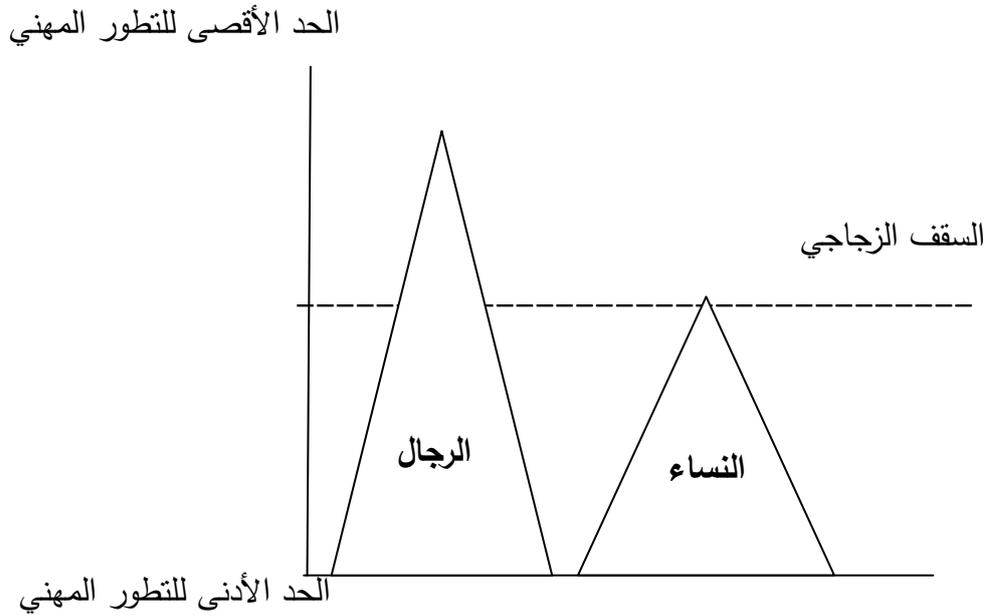
إن الصورة النمطية (Stéréotype) للمرأة في العمل والقائمة على الفكرة التقليدية "المرأة في البيت، والرجل في العمل" لا زالت تمثل عقبات لها في مجالات عديدة، وهذه الصورة لها امتدادات كثيرة في اللغة والتربية والتعليم ومن تم في الأدوار الأخرى كما في السياسة والقانون (نجم، مرجع سابق، ص 380).

5 2 ظاهرة السقف الزجاجي:

لقد أكدت الدراسات أن الفرص المتاحة للمرأة كي تتطور أقل من تلك المتاحة للرجل، وذلك لعدم تعرفها لوظائف مختلفة في العمل والتي من شأنها زيادة مزايا الموظف، ويرجع ذلك إلى تحويل المرأة مسؤوليات أقل من الرجل، ومن أهم أسباب عدم وصول المرأة إلى القمة رغم أنها تتمتع بمستوى تعليمي ملائم واستعدادات لتحمل مسؤولية في العمل ما يسمى بالحاجز الزجاجي Glass Ceilling وهو الحد الأقصى لتطور المرأة المهني، ومن أهم العوامل التي ساعدت على وجود هذا الحاجز هو اعتماد المنظمات على التقاليد والأعراف المبنية على الاعتقاد بأن المرأة غير قادرة على العمل وتحمل المسؤولية، وبالتالي تحيز المنظمة في منح الوظائف بين الرجال والنساء مما يمنع أصحاب الكفاءات والأقليات من التدرج في الوظائف المختلفة (ديري، 2011، ص117).

ومن أهم الأسباب التي ساعدت على وجود هذا الحاجز هو ظن النساء في وجوده، لذلك لا يقبلن على التقدم لبعض الوظائف لتأكدهن من النتائج مسبقاً، مما يؤكد على وجود هذا الحاجز حتى ولو لم يكن موجوداً، لذلك هناك ميل لتحويل المهام التي تحتاج مهارات أقل إلى النساء.

الشكل رقم (05): السقف الزجاجي والتطور المهني.



Source: J. Greenberg , R.A. Baron , (2003) , p262 .

5 3 متلازمة الذكور ألفا:

إذا كانت مشكلة الصورة النمطية للمرأة في العمل ناتجة عن الثقافة السائدة في المجتمع، فهناك مفاهيم ترتبط بالطبيعة البيولوجية والتميز بين الرجل والمرأة على أساسها كمتلازمة الذكور ألفا والمرأة بيتا، والذكر ألفا مصطلح استخدم في مملكة الحيوان للإشارة إلى الذكر المهيمن، كما أن ألفا حرف إغريقي استخدم ليصف الأول في ترتيب الجماعة و هو شهادة لنوعية بيولوجية (كسمة طبيعية في النوع)، أما بيتا فهو الحرف الإغريقي الثاني ويشير إلى موقع ترتيب المرأة أي أن الرجل ألفا يأتي أولاً والمرأة تأتي ثانياً دائماً. وفي علم الأعمال فإن متلازمة الذكور ألفا تعتبر مكوناً طبيعياً لتمييز المعاملة بين الرجال والنساء، وأن الذكور ألفا هم أساطير الحياة الذين يديرون الشركات الكبيرة وقادة الشرطات الصغيرة، هم القوة الحصانية العدائية المفعمون بالسيطرة والمحترمون من طرف زملائهم، ومبجلون من العاملين، وعالم الأعمال يحتاج إلى الذكور ألفا الذين عندما تستخدم طاقاتهم بلا كلل وبروح قتالية يصبحون قادة وملائمين في البيئة والمواقف التنافسية.

6 - واقع القيادة النسائية في الجزائر:

على الرغم من اعتلاء الكثير من الملكات والقائدات رأس الهرم القيادي في تاريخنا العربي والإسلامي على غرار "بلقيس" ملكة سبأ، "حنتشبوت" وكليوباترا ملكات مصر، و"زنوبيا" ملكة سوريا، و"الكاينة" و"لالا فاطمة نسومر" و"جميلة بوحيرد" قائدات الثورة الجزائرية وغيرهن بقيت قيادة الجماعة ملكة ذكورية ومن شؤون الرجال إلى يومنا هذا، ومع ولوج المرأة سوق العمل وزيادة أعداد المنظمات تزايدت معها مهام ومسؤوليات وأدوار المرأة في مقابل هيمنة الرجال على المراكز القيادية، حيث تشير التقارير المتتالية التي تعنى بقضايا المرأة إلى التذكير المستمر بضرورة نسبة النساء في مواقع اتخاذ القرار كلما صعدا في هرم السلم الإداري للمؤسسات بكل أشكالها، استشارية، أو تنفيذية، عامة أ خاصة، وفي كافة أنشطة المجتمع عربيا ودوليا.

والمرأة الجزائرية ليست في منأى عن هذه المعطيات، فبالرجوع إلى التاريخ الجزائري نجد أن المرأة الجزائرية كانت عنصرا فعالا وأساسيا في الثورة التحريرية إذ وقفت إلى جانب الرجل وساندته وتحملت مسؤوليات أسرية، سياسية وعسكرية وكانت مساهمتها ومشاركتها في مختلف المستويات، إذ حملت السلاح إلى جانب الرجل وتقلدت مهام كثيرة فكانت مسبلة، فدائية، ممولة، مجاهدة، ممرضة وتعرضت للاعتقال والتعذيب والاعتصاب، بالإضافة إلى تعرضها لمحاكمات غير عادلة وكتب للكثير من النساء الشهادة وكانت المرأة الجزائرية مثلها مثل الرجل رمز للكفاح والتضحية والوطنية، ورغم ذلك فالمرأة الجزائرية إبان ثورة التحرير لم ترقى في الرتب العسكرية وبقيت تابعة للرجل المجاهد والرجل البطل والرجل القائد.

وبمقارنة مكانة المرأة الجزائرية إبان الثورة مع مكانتها في جزائر اليوم نجد أنها تحظى باهتمام كبير في الحياة العامة بعد ولوجها عالم الشغل وتبدل أدوارها الاجتماعية من ربة بيت إلى عاملة خارج البيت بأجر، وصولا إلى اعتلائها المراكز القيادية في الدولة نظرا لتطور مستواها التعليمي، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي عرفها المجتمع الجزائري الذي تأثر بالتحويلات العالمية وما حملته العولمة من تطورات وتناقضات والتي أدت إلى تغيير في النسق الثقافي والتاريخي للمجتمع الجزائري، حيث ارتفعت منزلة ومكانة المرأة في النسق الاجتماعي خاصة بعد انتشار الحركات النسوية عبر العالم الغربي والعربية المطالبة بتحرير المرأة ودعمها وإشراكها في التنمية الاجتماعية الشاملة، وتكريس الدستور الجزائري والاتفاقيات الدولية مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات.

وبين الانفتاح والتغير الذي عرفه المجتمع الجزائري والمكانة والدور الذي ارتقت إليه المرأة الجزائرية، نجد القيم الثقافية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع لا تزال تلعب دورها في جزائر اليوم كما لعبته في جزائر الماضي من حيث أنها تشكل وعيا للمجتمع لدور المرأة باعتباره ينحصر في كونها ربة بيت وأم، وهذا يعني أن هناك تعارض بين دور المرأة كأم وزوجة وربة بيت، وبين دورها في العمل القيادي داخل المنظمات والمؤسسات والذي تنازلت عنه للرجل بمحض إرادتها تارة، وخضوعا لثقافة ونظرة المجتمع للقيادة النسائية تارة أخرى، وهذا ما أدى إلى ضآلة مشاركة المرأة في المراكز القيادية بالمؤسسات الجزائرية (اجتهاد شخصي بناء على ما جاء في الجانب النظري لهذه الدراسة).

خلاصة الفصل:

لقد جاء هذا الفصل في شقين: القيادة الإدارية والقيادة النسائية لأن نقطة الانطلاق الحقيقية في فهم القيادة النسائية تكمن في ضرورة الفهم الصحيح للقيادة الإدارية ومتطلباتها وأنماطها وأساليبها، وكذا الفهم الصحيح للمؤسسة وخصائصها على اعتبار أن المؤسسات تتكون من أفراد لخدمة الأفراد حيث أنه الغاية والوسيلة في نفس الوقت.

وعليه فإن اعتلاء المرأة العاملة المراكز القيادية الإدارية في مكان عملها يتوقف على مدى قدرتها على مواجهة التحديات التي تعترضها داخل وخارج المؤسسة.

الباب الثاني:

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

1- مجالات الدراسة.

1 1 المجال الجغرافي.

1 2 المجال البشري.

1 3 المجال الزمني.

2- منهج الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات.

3-1- الملاحظة.

3-2- المقابلة.

3-3- الاستمارة.

3-4- السجلات والوثائق.

4- مجتمع الدراسة.

4 1 مبررات اختيار مجتمع الدراسة.

4-2- وصف الخصائص السوسيوإيمية لمجتمع الدراسة.

5- أساليب التحليل.

5-1- الأسلوب الكمي.

5-2- الأسلوب الكيفي.

5-3- مربع كاي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

من المعروف أن القيمة العلمية لأي بحث علمي لا تقاس بمقدار أو كمية التراث النظري حول المشكلة موضوع البحث، بل تتعداه إلى نزول الباحث إلى الميدان محل الدراسة، لهذا فالجانب الميداني للبحث في العلوم الاجتماعية يكتسي أهمية بالغة، فبواسطته يتمكن الباحث من فهم الارتباطات والعلاقات الموجودة بين الظواهر والمتغيرات، لذلك فإن دراسة مشكلة علمية محددة يتطلب الأساليب والطرق والأدوات العلمية (إجراءات منهجية)، ويعتبر اختيار منهج البحث وتقنيات جمع البيانات وكذا عينة الدراسة من أهم الخطوات المنهجية التي تحجج للباحث مسار بحثه، وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا الفصل.

1- مجالات الدراسة:

يعد التعرف على مجال الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، ويجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن هناك ثلاثة مجالات رئيسية لكل دراسة وهي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

1 1 -المجال الجغرافي: وهو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وهو بالتحديد في دراستنا الراهنة بلدية الشقفة.

1 1 1 -محة تاريخية عن بلدية الشقفة:

تعد بلدية الشقفة من أقدم البلديات في الجزائر، حيث يعود تاريخ نشأتها إلى عام 1878م، واسم الشقفة لصيق بمجيء شخصية مرموقة من أصل الشرفة الوافد من المغرب الأقصى، كما يذكر المؤرخ "شارل فيرود" في كتابه "تاريخ جيجل" حيث عصفت رياح بمركبه في مصب وادي الكبير سنة 1570م والقبائل التي حضرت رسو مركبه على اليابسة سمته "مول الشقفة" أي صاحب الشقفة وأبنائه الذين استقروا بالمنطقة سنة 1750م عبد الله بن الشريف، الذي اتخذ اسم أبيه فصار عبد الله مولاي الشقفة فسميت باسمه.

تقع بلدية الشقفة في الشمال الشرقي لولاية جيجل في السفوح الشمالية لجبال بابور، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط، بلدية القنار نشفي، من الجنوب كل من بلديتي الشحنة وأولاد عسكر، ومن الشرق بلدية برج الطهر، ومن الغرب بلدية الطاهير، وتبعد بلدية الشقفة عن مقر الولاية (جيجل) ب 25 كلم ويقدر عدد سكانها ب 26553 نسمة حسب إحصاء 2008م، وتتربع على مساحة تقدر ب 52.46 كلم²، ويبلغ عدد عمالها 261 عاملا، وبلدية الشقفة منطقة ذات طابع فلاحي بالدرجة الأولى نظرا لتربتها الخصبة، كما تتواجد بها عدة وحدات اقتصادية عمومية و خاصة.

تضم بلدية الشقفة 246 موظف وعامل (دليل الجمهورية الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ج 2، 2015) موزعين على خمسة مصالح وهي مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية، مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة المالية والتنشيط الاقتصادي، مصلحة التعمير والبناء، مصلحة الصيانة والتطهير.

1 2 -المجال البشري:

يمثل هذا المجال مجتمع البحث الذي تشمله الدراسة ويقصد به " المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته و يتم تعميم النتائج فيما بعد " (أنجرس وآخرون، 2004، ص 110)، وفي دراستنا هذه يتمثل المجال البشري في عمال وموظفي بلدية الشقفة -جيجل- الدائمين والذين يباشرون أعمالهم بالبلدية حالياً والبالغ عددهم 156 عامل بينهم 52 امرأة كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (03): يوضح عدد عمال بلدية الشقفة.

المجموع العام	إناث	ذكور	
20	02	18	إدارة عليا
30	09	21	إطارات
106	41	65	عون تنفيذ
156	52	104	المجموع

المصدر: مكتب المستخدمين.

1 3 -المجال الزمني:

يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة، والتي قد تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة. وبالنسبة لموضوعنا "علاقة المعوقات السوسيو مهنية بالقيادة النسائية" فقد كان المجال الزمني كالتالي:

كانت أول خطوة هي اختيار موضوع الدراسة النهائي والتي امتدت من شهر نوفمبر 2017م إلى غاية شهر جانفي 2018م، حيث تم الاطلاع على مختلف الدراسات ذات الصلة بالموضوع، وأخذ نظرة أولية عن الفرضيات، بالإضافة إلى جمع المعلومات و المراجع المكتبية بهدف الإحاطة النظرية بموضوع الدراسة، وهو ما ساعدنا على الإحاطة بالموضوع وتحرير الفصول النظرية لهذه الدراسة والذي انتهينا منه في أواخر شهر مارس (الجانب النظري).

وقد كان هذا متزامنا مع الزيارات الميدانية الاستطلاعية للمؤسسة محل الدراسة وهي بلدية الشقفة، حيث ساعدتنا هذه الزيارات في بناء الموضوع من خلال طرح إشكالية الدراسة وفرضياتها وكذا جمع معلومات ساعدتنا في بنا محاور الاستمارة و صياغة أسئلتها.

وقد استمرت الدراسة الميدانية إلى غاية 24 أبريل 2018م وخلال فترات زمنية متقطعة على النحو التالي:

كانت أول خطوة لنا للبلدية من 25 فيفري إلى 04 مارس، أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية من قبل نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي، وتم توجيهنا إلى مكتب المستخدمين أين زدنا رئيس المكتب بمعلومات عامة عن البلدية وعمالها.

في 18 و 27 مارس على التوالي قمنا بزيارة لبعض المصالح والمكاتب بالبلدية، والتي ساعدتنا في جمع ملاحظات حول البلدية وعمالها، كما قمنا خلال هذه الزيارات بإجراء مقابلات مع بعض العاملات ساعدتنا في تطبيق الاستمارة.

في 08 أبريل تم بناء محاور الاستمارة وعرضها على الأستاذ المشرف.

في 23 أبريل تم توزيع الاستمارة على أفراد عينة الدراسة، واستعادتها في 24 أبريل، وقد تم استعادة 44 استمارة من أصل 52 استمارة، ليتم بعدها تخصيص الوقت المتبقي (إلى غاية 20 ماي) لتفريغ البيانات وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج النهائية.

2 - منهج الدراسة:

يعد الاختيار السليم للمنهج من الركائز الأساسية لأي بحث علمي للوصول إلى النتائج المحددة حول موضوع الدراسة، وتوجد العديد من المناهج في العلوم الاجتماعية، لكن طبيعة الموضوع هي العامل الوحيد الذي يساعد الباحث على اختيار المنهج المناسب لعملية البحث. ويقصد بالمنهج "الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد الفعلية حتى نصل إلى نتيجة معلومة" (المغربي، 2007، ص96).

ولما كان موضوع بحثنا يهدف إلى معرفة العلاقة بين المعوقات السوسيو مهنية والقيادة النسائية فقد لجأنا إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على المسح الشامل، والذي يمكننا من استعمال العديد من أدوات البحث، والتي نتمكن من خلالها الوصول إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع خلال فترة زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" (عبيدات وآخرون، دس، ص 33).

3 - أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية والتي تشكل التصور العام للبحث ولها أهمية خاصة نظرا لتوقف نتائج الدراسة عليها.

وتعتبر مرحلة جمع البيانات و المعلومات مرحلة جد حساسة في البحث، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث، لأن الاختيار الصائب والأمثل للأداة التي تعتمد في جمع البيانات والمعلومات يساعد في تسهيل جمع البيانات بأكبر قدر ممكن، لذا نجد معظم الباحثين يستخدمون أكثر من أداة. ولجمع البيانات المتعلقة بموضوع دراستنا استخدمنا مجموعة من الأدوات وهي:

3 1 - الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، حيث استخدمت من قبل القدماء في مجال الظواهر الطبيعية ثم انتقلت إلى العلوم الاجتماعية والإنسانية، وقد تمكن الباحثون من تطوير هذه الأداة واستخدامها في جمع البيانات التي يتعذر الحصول عليها بوسائل أخرى، فوضعوا لها بعض القواعد التي تجعلها تحقق أهداف البحث(عجوة، 2000، ص 70).

وقد استعنا في دراستنا هذه بالملاحظة البسيطة، من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها إلى ميدان الدراسة، حيث تمكنا من ملاحظة طريقة سير العمل داخل المصالح والمكاتب، كما أتاحت لنا هذه الأداة التعرف على أشكال العلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظيم، سواء كانت بين العاملات، أو بينهن وبين العمال، أو بينهن وبين الإدارة استخدمناها كدلائل لما تدلي به المبحوثات. ومن أهم الملاحظات التي تم تسجيلها ما يلي:

- طغيان العنصر البشري النسوي على مختلف المناصب الإدارية داخل مصالح ومكاتب البلدية.
- استحواذ العنصر البشري الذكري على المناصب القيادية الإداري ة بالبلدية (رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب).
- طغيان العلاقات الرسمية بين العمال والعاملات داخل التنظيم.

3-2 - المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات و البيانات من الميدان الاجتماعي. وتعرف المقابلة بأنها"تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء الأشخاص للحصول على بعض البيانات الموضوعية" (زرواتي، 2002، ص 120).

وقد استخدمنا في بحثنا هذا المقابلة مع بعض العاملات الإداريات بالبلدية بغية الحصول على معلومات تخدم موضوع دراستنا ، من خلال طرح عليهن بعض الأسئلة المفتوحة حتى نعطي الفرصة للمبحوثة للتعبير عن خبايا المواقف، وأفكارها و تطلعاتها و معوقات عملها الإداري.

3-3- الاستمارة:

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما و شيوعا في البحوث الاجتماعية حيث تتحدد النتائج المتحصل عليها حسب ما تحتويه الاستمارة من الأسئلة وهي تعرف كما يلي:
"الاستمارة نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عرض عن طريق البريد" (زرواتي، المرجع السابق، ص 123).

وقد قمنا باعتماد ثلاث أنواع من الأسئلة:

- **الأسئلة المغلقة:** وتستخدم عادة في شكل محدد ودقيق حيث تسمح للباحث بتصنيف إجابته وتحديدتها.

- **الأسئلة المفتوحة:** وهي تتفرع عند السؤال المغلق والغرض منها الإجابة و التوضيح أكثر.

كما قمنا بطرح أسئلة أخرى تحتوي على تغييرات أو بدائل يطلب من المبحوثين اختيار واحدة منها.

وقد تضمنت الاستمارة 34 سؤالا مقسمة على ثلاث محاور حتى تتمكن من اختبار صحة فرضيات

الدراسة.

المحور الأول: وهو محور البيانات الشخصية للمبحوثات، حيث يتضمن بيانات خاصة بالمبحوثة ويضم الأسئلة من 1 إلى 5.

المحور الثاني: وهو محور خاص بالمعوقات الاجتماعية وممارسة المرأة السلوك القيادي، ويشمل الأسئلة من السؤال 6 إلى السؤال 19.

المحور الثالث: وهو خاص بالمعوقات المهنية والتقدم الإداري للمرأة العاملة، ويشمل الأسئلة من 20 إلى 34.

وقد قمنا بصياغة استمارة مبدئية وعرضها على الأستاذ المشرف الذي قام بتحكيما وتوجيهنا لإجراء بعض التعديلات المتعلقة بتوحيد المفاهيم (المعوقات المهنية بدلا عن المعوقات التنظيمية) ، وإضافة السؤالين 11 و 12 على التوالي، ليتم بعدها إخراج الاستمارة في شكلها النهائي وتوزيعها على مجتمع الدراسة.

3-4- السجلات والوثائق:

من أهم الأدوات التي يتم الاستعانة بها في جمع المعلومات البيانات الوثائق والسجلات. وفي دراستنا هذه ومن خلال التريص الميداني ولقائنا برئيس مكتب المستخدمين بالبلدية تمكنا من الإطلاع على الوثائق والسجلات الآتية:

- العدد الحقيقي الإجمالي لعمال البلدية لهذه السنة (2017- 2018).
- الهيكل التنظيمي للبلدية.
- تاريخ البلدية وموقعها الجغرافي.

4- مجتمع الدراسة:

إن الباحث في مختلف المجالات بما فيها العلوم الإنسانية والاجتماعية، لا يمكنه إجراء دراسته دون التعرف بشكل جيد على مجتمع بحثه.

ويستخدم الباحث العينة عندما لا يستطيع دراسة جميع وحدات مجتمع البحث لكبر حجم المجتمع الكلي، أو لسبب التكلفة أو الوقت، ولما كان عدد العوامل الدائمات ببلدية الشقفة قليلا ومحدودا اعتمدنا على المسح الشامل الذي يعكس الواقع الفعلي للمجتمع قيد البحث، ويقصد بالمسح الشامل "استهداف دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء ويسمى طريقة المسح الشامل" (عقيل، 1999، ص 93).

وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة المتمثلة في العوامل الإدارية الدائمات ببلدية الشقفة 52 عاملة لكن بعد توزيعنا للاستمارة التطبيقية عليهن تم استعادة 44 استمارة وضياع 08 منها ليصبح عدد أفراد مجتمع الدراسة 44 عاملة موزعات على ثلاثة طبقات على النحو التالي:

الإدارة عليا: 01.

الإطارات: 09.

أعوان تنفيذ: 34.

4-1- مبررات اختيار مجتمع الدراسة:

اعتمدنا على المسح الشامل نظرا لما يأتي:

- المجتمع الكلي للدراسة يضم عدد قليل من الوحدات المعنية بالدراسة وإمكانية القيام بالمسح الشامل لها.
- طبيعة الموضوع الذي يحتم علينا البحث في مجال بشري نسوي.

4-1- وصف الخصائص السوسيو مهنية لمجتمع الدراسة:

تعتبر البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة الحجر الأساس لاستخلاص الأفكار التي تساعد الباحث في معالجة تساؤلات الدراسة و مناقشة الفرضيات وتحليل و تفسير بياناتها، وقد اعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل لعاملات بلدية الشقفة وقمنا بدراسة مجتمع الدراسة من خلال مجموعة من الخصائص من حيث: السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، مدة الخدمة بالمؤسسة، الصنف المهني.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
أقل من 25 سنة	/	/
]25- 35]	18	40.91%
]35 - 45]	23	52.27%
]45 - 55]	03	6.82%
]55 سنة فما فوق	00	00%
المجموع	44	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (04) الممثل لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن، يتضح أن فئة السن ما بين 35 - 45 تمثل أعلى نسبة من مجموع أفراد مجتمع الدراسة المختار والمقدرة ب 52.27%، تليها فئة السن ما بين 25 - 35 سنة بنسبة 40.91%، تليها فئة السن ما بين 45-55 سنة بنسبة 6.82%، أما فئة السن الأقل من 25 سنة، و 55 سنة فما فوق فكانت منعدمة، ويرجع ارتفاع فئة السن ما بين 35-45 سنة و 25-35 سنة على التوالي إلى اعتماد المؤسسة على فئة الشباب التي تتمتع بالمعرفة والكفاءة والحيوية ما يمكن من الاستفادة من خدماتها في مجال العمل الإداري.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
متوسط	00	00%
ثانوي	16	36.36%
جامعي	28	63.64%
المجموع	44	100%

تبرز الشواهد الكمية في الجدول أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة ذوات مستوى جامعي، حيث تقدر نسبتهم بـ 63.64%، في حين تقدر نسبة المبحوثات ذوات المستوى التعليمي الثانوي بـ 36.36%، وتنعدم النسبة عند المستوى المتوسط، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب مؤهلا علميا عاليا، إضافة إلى أن أغلب المؤسسات الجزائرية أصبحت تشترط المستوى التعليمي العالي للتوظيف.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
عزباء	23	52.27%
متزوجة	21	47.73%
مطلقة	00	00%
أرملة	00	00%
المجموع	44	100%

يلاحظ من خلال بيانات الجدول الممثل لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية أن هناك تقاربا واضحا بين نسبة المبحوثات العازبات، ونسبة المبحوثات المتزوجات و المقدر بـ 52.27% و 47.73% على التوالي، ويمكن إرجاع ذلك إلى بحث المبحوثات على الاستقلالية والتخلص من تبعيتهن للرجل وإشباع احتياجاتهن المختلفة، في حين لم نسجل أية حالة لفئة المطلقات والأرامل.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
1- 15]	22	50%
5- 10]	11	25%
10- 15]	08	18.18%
15- 20]	02	4.55%
20- 25]	/	/
25- 30]	01	2.27%
30 سنة فما فوق	/	/
المجموع	44	100%

يتضح من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم (07) أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة يتمركزن في الفئة من 1-5 سنوات بنسبة 50% وهي أعلى نسبة مسجلة، تليها الفئة من 5-10 سنوات بنسبة 25%،

ثم تأتي الفئة من 15 - 20 سنة بنسبة 4.55% أما الفئة من 25-30 سنة فقدرت نسبتها ب 2.27 % في حين تتعدم عند الفئة من 20-25 سنة، ويرجع ارتفاع نسبة المبحوثات ذوات الأقدمية التي تقل عن 05 سنوات إلى سياسة المؤسسة التي تتيح الفرصة أمام خريجات الجامعات الجدد اللاتي يمتلكن المهارة والفعالية وقد لاحظنا هذا خلال الدراسة الاستطلاعية.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الصنف المهني.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
إدارة عليا	01	2.27%
إطار	09	20.47%
عون تنفيذ	34	77.27%
المجموع	44	100%

تبرز الشواهد الكمية في الجدول أن فئة أعوان التنفيذ هي الراجحة بنسبة 77.27% في مقابل 20.45% من فئة الإطارات، في مقابل 2.27% من فئة عاملات الإدارة العليا، ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل مصالح ومكاتب البلدية التي تحتاج إلى فئة كبيرة من أعوان التنفيذ مقارنة بالإطارات، أما فئة الإدارة العليا فيستحوذ عليها الرجال وهذا حسب ما لاحظناه خلال الزيارات و التبرص الميداني بالبلدية. وبصفة عامة يمكن استخلاص النتائج الخاصة بطبيعة مجتمع الدراسة في الآتي:

- أغلبية العاملات شباب حيث قدرت نسبة هذه الفئة ب 93.18%.
- تقارب فئة العازبات وفئة المتزوجات حيث قدرت نسبتهم ب 52.27 % و 47.73 % على التوالي.
- أكثرية عاملات البلدية أعوان تنفيذ حيث قدرت نسبتهم ب 77.27%.
- أغلبية عاملات البلدية ذوات مستوى جامعي بنسبة 63.64%.
- غياب عاملات البلدية عن مراكز القيادة حيث قدرت نسبتهم في الإدارة العليا ب 2.27%.
- عاملات بلدية الشقفة نصفهن ذوات أقدميته من 1 إلى 5 سنوات حيث قدرت نسبتهم ب 50%.

5- أساليب تحليل البيانات:

بعد أن انتهينا من ملأ الاستمارات وجمع البيانات اللازمة حول موضوع الدراسة تكونت لدينا مجموعة من المعلومات غير منظمة كان لابد من تصنيفها وتبويبها ومراجعتها وتحليلها واستخلاص النتائج، وقد اعتمدنا في ذلك على الأساليب التالية:

5-1- الأسلوب الكمي:

تحقيقاً لأهداف الدراسة و للإجابة على تساؤلاتها تم استخدام الأسلوب الكمي في تكميم المعطيات والأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة البحث، حيث تم حساب عدد الإجابات حسب الأسئلة وحساب نسبتها المئوية وتمثيلها في جداول إحصائية.

5-2- الأسلوب الكيفي:

لقد تم استعمال الأسلوب الكيفي الذي يقوم على أساس فهم الظاهرة موضوع الدراسة من خلال البحث في معنى الأفعال والسلوكيات والأقوال وفهم التجارب التي تعيشها المبحوثات في حياتهم اليومية انطلاقاً مما تم جمعه عن طريق أدوات جمع البيانات المعتمدة في هذه الدراسة.

5-3- مربع كاي:

لقد تم استخدام مربع كاي لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة انطلاقاً من إحدى مؤشرات كل فرضية على حدى ويتم حسابه بالطريقة التالية:

حيث أن:

F0: التكرار الملاحظ.

Fe: التكرار المتوقع.

اختبار مستوى الدلالة = 0.05.

درجة الحرية = (مجموع عدد الأسطر × مجموع عدد الأعمدة).

استنتاج K^2 الجدولية ومقارنتها مع K^2 المحسوبة.

إذا كانت K^2 المحسوبة $\leq K^2$ الجدولية فهذا يدل على وجود دلالة إحصائية.

إذا كانت K^2 المحسوبة $> K^2$ الجدولية فهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة حيث اعتمدنا على مجالات الدراسة، ثم المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات، ثم مجتمع الدراسة الذي بلغ عدد أفراده 44 عاملة من أصل 52 عاملة بمختلف المصالح والمكاتب بالبلدية والخصائص التي يتمتع بها، وفي الأخير أساليب التحليل المعتمدة في الدراسة.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة

نتائج الدراسة.

تمهيد.

- 1- عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.
 - 2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.
 - 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.
 - 4- النتيجة العامة للدراسة.
 - 5- أهم توصيات الدراسة.
 - 6- صعوبات الدراسة.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سوف نقوم بعرض مختلف البيانات الخاصة بدراستنا في جداول وصفية وتفسيرية وتنطبق النسب والتكرارات المدرجة فيها مع مناقشتها في ضوء الفرضيات - أي اختبار صدقها- والتي تشمل كل من الفرضية الأولى المتعلقة توجد علاقة بين المعوقات الاجتماعية وعدم ممارسة المرأة السلوك القيادي ، الفرضية الثانية المتعلقة المعوقات المهنية تحد من تقدم المرأة إداريا ، حيث أن هذه العملية تساعدنا على الوصول إلى أهم النتائج والأهداف التي سعت هذه الدراسة لتحقيقها.

➤ عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج:

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى: المعوقات الاجتماعية تحد من ممارسة المرأة السلوك القيادي.

الجدول رقم(09): صعوبة التوفيق بين الواجبات الأسرية والمهنية.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات	النسبة%	التكرار	الاحتمالات
20%	05	- عدم تركيزك في العمل.	56.82%	25	نعم
40%	10	- عدم مواظبتك على العمل.			
16%	04	- عدم قبولك الفرص المتاحة لك للتقدم في العمل.			
24%	06	- توتر علاقتك مع الزملاء.			
100%	25	المجموع			
			43.18%	19	لا
			100%	44	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن العوامل يحدن صعوبة في التوفيق بين الواجبات الأسرية و المهنية وهو ما صرحت به نسبة 56.82% من المبحوثات، وأن ذلك يؤدي إلى عدم مواظبتهن على العمل حسب ما صرحت به نسبة 40% من المبحوثات، وتوتر علاقتهن مع الزملاء حسب ما صرحت به نسبة 24% من المبحوثات، وعدم تركيزهن في العمل حسب ما صرحت به نسبة 20% من المبحوثات، وكذا عدم قبولهن الفرص المتاحة لهن للتقدم في العمل حسب ما صرحت به نسبة 16% من المبحوثات، ويرجع ذلك إلى:

- كثرة الأعباء المنزلية والمهنية التي تقوم بها المرأة العاملة.
- المسؤولية الملقاة على عاتق المرأة داخل البيت وفي مكان عملها، فهي مسؤولة عن تدبير شؤون أسرتها، وشؤون عملها في آن واحد.
- ضرورة توفيق المرأة بين العمل المنزلي والعمل خارج البيت.

وهذا يعني أن قيام المرأة بمهامها الإدارية بالبلدية لا يجعلها تتنازل عن واجباتها الأسرية بل ذلك يستدعي ترتيب أمورها وتقسيم وتنظيم وقتها لأداء عملها على أكمل وجه لتفادي الآثار السلبية التي قد

تتجم عن إهمالها أسرتها أو إهمالها عملها، وفي المقابل توجد نسبة 34.09% من المبحوثات صرحن بأنهن لا يجدن صعوبة في التوفيق بين الواجبات الأسرية والواجبات المهنية، وهذا راجع إلى أن هؤلاء المبحوثات يقمن بالقرب من مكان عملهن وبالتالي لا يجدن صعوبة في الالتحاق بالبيت عند نهاية الدوام، أو أنهن عاملات عازبات وبالتالي لا يؤثر غيابهن على شؤون البيت لأن هناك من يرعى هذه الشؤون، ولكن يمكن أن تكون هذه الإجابات مجرد تبريرات للخروج إلى مجال العمل، فربما تعاني هؤلاء العاملات من مشاكل العمل المزدوج داخل البيت وخارجه، مما يؤدي إلى الإرهاق ولكنهن يتعمدن إخفاء ذلك حتى لا يتعرضن للانتقاد.

وعليه يمكن الجزم بأن المرأة العاملة تجد صعوبة في التوفيق بين الواجبات الأسرية والواجبات المهنية وهو ما توصلت إليه دراسة نصار (أنظر الفصل الأول ص 21).

الجدول رقم (10): الرغبة في الترقية إلى منصب أعلى بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%	الاحتمالات	التكرار	النسبة%
	30	76.92%	- للزيادة في الأجر.		
	01	02.56%	- لإثبات قدراتك في العمل.		
	03	07.69%	- اكتساب مكانة في المجتمع.	39	88.64%
	05	12.82%	- لأن مؤهلاتك تسمح بذلك.		
	00	00%	- الرغبة في ممارسة القيادة.		
	39	100%	المجموع		
				05	11.36%
				44	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول أن المبحوثات يرغبن في الترقية إلى منصب أعلى وهو ما صرحت به نسبة 88.64% من المبحوثات وهي أعلى نسبة، وذلك من أجل الزيادة في الدخل حسب ما صرحت به نسبة 76.92% من المبحوثات، وأن مؤهلاتهن تسمح بذلك حسب ما صرحت به نسبة 12.82% من المبحوثات، واكتساب مكانة في المجتمع حسب ما صرحت به نسبة 7.69% من المبحوثات ويرجع ذلك إلى:

- تطور الحياة وزيادة متطلباتها وكذا غلاء المعيشة وحاجة المرأة الملحة والشديدة لكسب قوتها بنفسها، أو حاجة أسرتها لدخلها والاعتماد عليه في معيشتها.

- أن أغلب النساء يعملن من أجل مساندة دخول أزواجهن، وتلبية مطالب أولادهن.

معنى ذلك أن المرأة ترغب في الترقية لأجل تلبية الحاجات المادية فقط حيث يشير الجدول رقم

(10) إلى عدم وجود أية مبحوثة تبحث عن الترقية رغبة منها في ممارسة القيادة، في حين نجد أن نسبة

11.36% من المبحوثات صرحن بأنهن لا يرغبن في الترقية إلى منصب أعلى وهذا راجع إلى أن

منصب هؤلاء لا يتضمن مناصب أعلى.

وعليه فإن عملية الترقية التي تقوم بها إدارة البلدية تعود بالمنفعة على عاملاتها بزيادة الدخل

وبالتالي تلبية الاحتياجات المادية للمرأة وأسرتها وهذا ما أكدت عليه نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو.

الجدول رقم (11): المشاركة في الخرجات الميدانية المتعلقة بالعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%	الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	13	29.55%	- ثقافة المجتمع.	05	16.13%
			- رفض الزوج أو الولي.	10	32.26%
لا	31	70.45%	- إهمالك الواجبات المنزلية.	05	16.13%
			- طبيعة عملك لا يتطلب ذلك.	11	35.48%
			- بعد المسافة.	/	/
			المجموع	31	100%
المجموع	44	100%			

تبرز الشواهد الكمية في الجدول رقم (11) أن المبحوثات لا يشاركن في الخرجات الميدانية

المتعلقة بالعمل وهو ما صرحت به نسبة 70.45% من المبحوثات وهي أعلى نسبة، وذلك راجع إلى:

- أن طبيعة العمل الذي تقوم به المبحوثات بالبلدية لا يتطلب الخرجات الميدانية حسب ما صرحت به نسبة 35.48% من المبحوثات.

- رفض الزوج أو الولي قيام المبحوثة بهذه الخرجات حسب ما صرحت به نسبة 32.26% من

المبحوثات.

- احتراماً لثقافة المجتمع أو إهمال المبحوثة الواجبات المنزلية حسب ما صرحت به نسبة 16.13% من المبحوثات على السواء، معنى ذلك أن أغلب النساء بالبلدية يعملن في وظائف مكتتبية لا تتطلب الخرجات الميدانية وإنما يتم إنجازها داخل البلدية، وحتى وإن تطلب الأمر ذلك فالمرأة مجبرة على الخضوع لأوامر زوجها أو ولي أمرها الذي يرفض هذه الخرجات احتراماً لثقافة المجتمع المبنية على عدم مخالطة المرأة الرجل على اعتبار أن هذه الخرجات الميدانية للمبحوثات تتم بمعية زملائها في العمل وهذا حسب ما صرحت به أغلب المبحوثات أثناء الزيارات والمقابلات الاستطلاعية التي قمنا بها بالبلدية. وعليه يمكن الجزم بأن مشاركة المرأة في الخرجات الميدانية المتعلقة بالعمل يعرضها إلى مشاكل أسرية مما يضطرها إلى التنازل عنه وعدم مشاركتها في هذه الخرجات.

الجدول رقم (12): السلوكيات الاجتماعية التي تؤثر على عمل المرأة في الإدارة.

الاحتمال	التكرار	النسبة%
- سيطرة الذكر على الأنتى داخل الأسرة.	10	22.73%
- تحديد الأسرة مكان تحرك المرأة.	18	40.91%
- عدم الثقة في المرأة.	05	11.36%
- كلها معا.	11	25%
المجموع	44	100%

من خلال المعطيات الكمية في الجدول يلاحظ أن السلوكيات الاجتماعية تؤثر على عمل المرأة في الإدارة وأكثر هذه السلوكيات تأثيراً هي تحديد الأسرة مكان تحرك المرأة وهو ما صرحت به نسبة 40.91% من المبحوثات وهي أعلى نسبة، تليها سيطرة الذكر على الأنتى داخل الأسرة بنسبة 22.73% من المبحوثات، وعدم الثقة في المرأة بنسبة 11.36% من المبحوثات، كما صرحت 25% من المبحوثات بأن هذه السلوكيات كلها معا تؤثر على عمل المرأة في الإدارة ويرجع ذلك إلى:

- أن هؤلاء المبحوثات يعشن في مجتمع ريفي لا تزال تحكمه العادات والتقاليد القائمة على النظام الأبوي الرجولي الذي يسيطر على المرأة، الأمر الذي يقيد المرأة و ينعكس على عملها الإداري.

معنى ذلك أن العادات و التقاليد التي تحكم المجتمع و تنشأ عليها المرأة والتي تترجمها السلوكيات الاجتماعية داخل الأسرة تؤثر سلباً على حرية المرأة في عملها، وهذا ما يؤكد عليه الجدول رقم (11)

وخلصت إليه سهام محمد صالح كعكي في دراستها الموسومة "واقع المرأة العربية في الإدارة وسبل النهوض بها".

وعليه فالسلوكيات الاجتماعية السائدة في الأسرة تؤثر سلبا على المرأة أثناء تأديتها عملها الإداري من حيث أنها تتقيد بما يرضي أسرته.

الجدول رقم (13): نظرة المجتمع إلى المرأة العاملة في الإدارة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
- نظرة إعجاب.	02	4.55%
- نظرة احترام.	02	4.55%
- نظرة عادية.	34	77.27%
- نظرة احتقار.	06	13.64%
المجموع	44	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن المجتمع ينظر إلى المرأة العاملة بالإدارة نظرة عادية وهو ما صرحت به نسبة 77.27% من المبحوثات وهي أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى:

- اقتناع أفراد المجتمع وتقبلهم عمل المرأة في الإدارة لأنه يتناسب مع الطبيعة البيولوجية للمرأة ولا يتطلب منها بذل جهد عضلي، الأمر الذي زاد من عدد النساء العاملات في الإدارة بالمؤسسات الجزائرية.
- معنى ذلك أن المجتمع تخلص من النظرة السلبية للمرأة العاملة في الإدارة نظرا للخدمات الجليلة التي تقدمها في هذا المجال، في حين نجد أن نسبة 13.64% من المبحوثات صرحن بأن نظرة المجتمع لهن كعاملات في الإدارة هي نظرة احتقار وذلك راجع إلى السلوكيات الاجتماعية المفروضة عليهن داخل الأسرة والمستمدة من المجتمع وهذا ما يؤكد عليه الجدول رقم (12).
- وعليه يمكن القول بأن المجتمع قد تخلص من النظرة السلبية للمرأة العاملة في الإدارة.

الجدول رقم (14): تأثير نظرة المجتمع للمرأة العاملة في الإدارة على تقلدها المراكز القيادية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%	الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	34	%77.27	-كبح طموحاتك في العمل القيادي.	21	%61.76
			- تقليل دافعيتك نحو العمل.	05	%14.71
			- الاثتين معا.	08	%23.53
			- أخرى تذكر.	00	%00
المجموع	34	%100			
لا	10	%22.73			
المجموع	44	%100			

تبرز الشواهد الكمية في الجدول أن نظرة المجتمع للمرأة العاملة في الإدارة تؤثر على العاملات في تقلدهن المراكز القيادية بالبلدية وهو ما صرحت به نسبة 77.27% من المبحوثات وهي أعلى نسبة ويؤدي ذلك إلى كبح طموحاتهن في العمل حسب ما صرحت به نسبة 61.76% من المبحوثات، والتقليل من دافعيتهن نحو العمل حسب ما صرحت به نسبة 14.71% من المبحوثات، وكبح طموحاتهن في العمل القيادي والتقليل من دافعيتهن للعمل في آن واحد بنسبة 23.53% ويرجع ذلك إلى:

- خصوصية المجتمع الذي تعيش وتمارس فيه المرأة العاملة عملها الإداري والمبني على التراتبية بين الرجل والمرأة وضرورة أن تكون زمام الأمور بيد الذكر دائما.

- نظرة المجتمع لعمل المرأة في الإدارة لا تعكس بالضرورة نظرتهم إليها كعاملة، وهذا يعني أن المبحوثات لم يعترفن بحقيقة نظرة المجتمع لعملهن في الإدارة حسب ما جاء في الجدول رقم (13) نظرا لحساسية الموقف، أو أنهن لم يتمكن من تقدير نظرة أفراد المجتمع لعملهن التقدير الصحيح.

وعليه يمكن القول بأن المجتمع لم يتخلص بعد من نظرتهم الدونية لعمل المرأة في الإدارة وهو ما يؤثر على تقلدها المراكز القيادية بالبلدية وهو ما خلصت إليه دراسة نصار(أنظر الفصل الأول ص21).

الجدول رقم (15): العمل في الإدارة يسبب مشاكل مع الزوج أو الأسرة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	الاحتمالات	التكرار	النسبة %
	15	48.39%	- التأخر في العودة إلى البيت.		
	16	51.62%	- انشغالك عن الواجبات الاجتماعية الأسرية.		
	/	/	- الاختلاط في مكان العمل.		
	/	/	- اتصال زملائك بك هاتفياً.		
	/	/	- أخرى تذكر.		
	31	100%	المجموع		
				13	29.55%
				44	100%

من خلال المعطيات الكمية في الجدول يلاحظ أن عمل المرأة في الإدارة يسبب لها مشاكل مع الزوج أو الأسرة وهو ما صرحت به نسبة 70.45% من المبحوثات وهي النسبة الراجحة، وهذه المشاكل تكون بسبب انشغال المرأة عن الواجبات الاجتماعية الأسرية حسب ما صرحت به نسبة 51.62% من المبحوثات، أو بسبب التأخر في العودة إلى البيت حسب ما صرحت به نسبة 48.39% من المبحوثات ويرجع ذلك إلى:

- أن المرأة العاملة في الإدارة لا تمتلك وقت فراغ للقيام بالواجبات الاجتماعية الأسرية، فمعظم وقتها تقضيه في العمل و أيام العطل الأسبوعية تقضيها في تأدية الأعمال المنزلية المتراكمة طيلة أيام الأسبوع.
- أن الجهة الإدارية التي تعمل بها المرأة لا تتكفل بتوصيلها إلى بيتها بعد نهاية الدوام وهو ما يجعل المرأة في غالب الأحيان تتأخر في الرجوع إلى البيت خاصة إذا كانت المسافة بعيدة مما يسبب لها مع مشاكل مع زوجها أو أسرتها، الأمر الذي يزيد من صعوبة العمل الإداري للمرأة.
- وهذا يعني أن عمل المرأة في الإدارة ترافقه عدة تحديات تستوجب عليها مواجهتها والتعايش معها. وعليه فعمل المرأة في الإدارة لا يخلو من المشاكل الأسرية الناتجة عن الظروف الصعبة والساعات الطويلة التي تعمل فيها المرأة.

الجدول رقم (16): قيادة الرجل أكثر قبولا من قيادة المرأة في المجتمع.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	الاحتمالات	التكرار	النسبة %
			- التفسير الخاطئ للدين.	02	04.88%
			- التمييز بين الجنسين.	07	17.07%
			- العادات والتقاليد.	07	17.07%
			- مكانة الرجل في المجتمع.	13	31.71%
			- قوامة الرجل على المرأة.	12	29.27%
			المجموع	41	100%
				03	13.64%
				44	100%

تبرز الشواهد الكمية في الجدول رقم (16) أن قيادة الرجل أكثر قبولا من قيادة المرأة في المجتمع وهو ما صرحت به نسبة 93.18% من المبحوثات، ويرجع ذلك إلى:

- مكانة الرجل داخل المجتمع حسب ما صرحت به نسبة 31.71% من المبحوثات.
- قوامة الرجل على المرأة حسب ما صرحت به نسبة 29.27% من المبحوثات.
- التمييز بين الرجل والمرأة وكذا العادات والتقاليد حسب ما صرحت به نسبة 17.07% من المبحوثات على السواء.
- التفسير الخاطئ للدين حسب ما صرحت به نسبة 4.88% من المبحوثات.

وهذا يعني أن مكانة الرجل ودوره في تولي زمام الأمور لا يمكن أن تبلغها أو تعوضها المرأة بالرغم من المكانة التي أصبحت تحتلها المرأة في المجتمع، ويبقى الرجال قوامون عن النساء دائما، كما يبقى التمييز بينهما السمة الغالبة في المجتمع وهو ما توصلت إليه دراسة نصار (أنظر الفصل الأول ص21).

وعليه فقيادة الرجل تلقى القبول الدائم أكثر من قيادة المرأة لما يتمتع به من جرأة وشجاعة وقدرة على مواجهة المشاكل وحسم الأمور.

الجدول رقم (17): تشجيع الأسرة على تولي المراكز القيادية بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	الاحتمالات	التكرار	النسبة %
	13	81.25%	- للزيادة في الدخل.		
	03	18.75%	- لاكتساب مكانة في المجتمع.	16	36.36%
	16	100%	المجموع		
	18	64.29%	- مشاكل العمل القيادي.		
	10	35.71%	- العادات والتقاليد.	28	63.64%
	28	100%	المجموع		
				44	100%

من خلال الشواهد الكمية في الجدول يلاحظ أن المرأة لا تتلقى تشجيع من طرف الأسرة على تولي المناصب القيادية بالمؤسسة وهذا ما صرحت به نسبة 63.64% من المبحوثات وهي النسبة الراجحة ويرجع ذلك إلى :

- المشاكل المترتبة على العمل القيادي حسب ما صرحت به نسبة 64.29% من المبحوثات.
- احترام الأسرة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع و الداعية إلى ضرورة تولي الرجل المراكز القيادية كونها أكثر قبولا ونجاحا وهذا حسب ما أكد عليه الجدول رقم (16) وصرحت به نسبة 35.71% من المبحوثات.

وهذا يعني أن الأسرة تتأثر بالعادات و التقاليد السائدة في المجتمع وتعي جيدا المشاكل التي يمكن أن يسببها المركز القيادي للمرأة والآثار السلبية التي يمكن أن تمس حياة المرأة عامة، وفي المقابل توجد نسبة 47.73% من المبحوثات صرحن بأنهن يتلقين تشجيع من الأسرة لتولي المراكز القيادية وذلك لأجل الزيادة في الدخل بنسبة 81.25% و اكتساب مكانة في المجتمع حسب ما صرحت به نسبة 18.75% من المبحوثات، وهذا يعني أن الأسرة لا تهتم بالعمل القيادي قناعة منها بقدرة المرأة على القيادة وإنما لأجل الزيادة في الدخل لتلبية الحاجات المادية الضرورية حسب نظرية ماسلو للحاجات وهو نفس الاهتمام الذي يشغل المرأة العاملة حسب ما أكده الجدول رقم (10).

وعليه فتشجيع الأسرة للمرأة العاملة على تولي المراكز القيادية لا يمكن أن يزيد من ثقة المرأة بنفسها إلا إذا كان بدافع القبول واقتناع الأسرة بقدرة المرأة على القيادة و ليس بدافع الزيادة في الأجر وهو ما يحد من مبادرتها لمنافسة الرجل وهو ما خلصت إليه دراسة صفاء الشويحات (أنظر الفصل الأول ص 29).

الجدول رقم (18): جنس رئيس العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
- رجل.	27	61.36%
- امرأة.	06	13.64%
- لا يهم الجنس.	11	25%
المجموع	44	100%

من خلال معطيات الجدول يلاحظ أن المبحوثات يفضلن أن يكون رئيسهن في العمل رجل وهذا ما صرحت به نسبة 61.36% من المبحوثات وهي النسبة الراجحة، ويرجع ذلك إلى :
-الكفاءة التي يتمتع بها الرجل في مجال العمل الإداري حسب ما صرحت به نسبة 59.26% من المبحوثات.

- موضوعية الرجل وقدرته على اتخاذ القرارات حسب ما صرحت به نسبة 33.33% من المبحوثات.
- غير المرأة وتسلطها على المرأة حسب ما صرحت به نسبة 18.52% من المبحوثات.
وهذا يعني أن المرأة تشجع قيادة الرجل و راضية على طريقة تسييره والقرارات التي يصدرها في مجال العمل.

وعليه فالمرأة العاملة تدعم القيادة الذكورية وتتنازل عن دورها القيادي للرجل بالمؤسسة.

الجدول رقم (19): تشجيع نظرة المجتمع للمرأة كقائدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
- منافسة الرجل على المراكز القيادية.	11	25%
- عزوفك عن المراكز القيادية.	15	34.09%
- اتكالك أكثر على الرجل في القيادة.	18	40.91%
المجموع	44	100%

تبرز الشواهد الكمية في الجدول أن نظرة المجتمع للمرأة كقائدة تشجعها على الاتكال أكثر على الرجل في القيادة وهو ما صرحت به نسبة 40.91% من المبحوثات وهي النسبة الراجحة، في مقابل العزوف عن المراكز القيادية حسب ما صرحت به 34.09% من المبحوثات ويرجع ذلك إلى:

- احتكام المرأة للعاطفة وعدم قدرتها على اتخاذ القرارات .

- كثرة مسؤوليات المرأة العاملة وعدم مواظبتها على العمل.

- كثرة التزامات ومواجهات العمل القيادي و التي لا تستطيع المرأة مجابتهها.

وهذا يعني أن المجتمع له نظرة سلبية للمرأة كقائدة لأن اعتلاء المرأة المراكز القيادية يحدث اختلال في مسؤوليات وواجبات المرأة ويمكن أن ينتج عن ذلك آثار سلبية على الأسرة والمجتمع والمؤسسة والمرأة على حد سواء، وفي المقابل توجد نسبة 25% من المبحوثات صرحن بأن ذلك يشجعهن على منافسة الرجل على المراكز القيادية إلا أن هذه التصريحات لا تتوافق مع التصريحات التي جاءت في الجدول رقم (18) وهذا يعني أن هؤلاء المبحوثات يخفين ردة فعلهن الحقيقية على نظرة المجتمع لهن كقائدات.

وعليه فالمرأة العاملة بالبلدية تتأثر بثقافة المجتمع الذي تعيش وتعمل في محيطه وهو ما أكدت

عليه نظرية النظم.

الجدول رقم (20): كبح الرجل التقدم الوظيفي للمرأة بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	الاحتمالات	التكرار	النسبة %
			- نظرتة للمرأة.	04	10.26%
			- تخوفه من نجاح المرأة.	06	15.38%
			- لا يقبل أن ترأسه امرأة.	20	51.28%
			- عدم اقتناعه بقدرات المرأة.	09	23.08%
			المجموع	41	100%
				05	6.82%
			لا		
			المجموع	44	100%

من خلال الشواهد الكمية في الجدول يتضح أن الرجل يكبح التقدم الوظيفي للمرأة وهذا ما صرحت به نسبة 88.39% من المبحوثات وهي النسبة الراجعة ويرجع ذلك إلى:

- عدم قبول الرجل بأن ترأسه امرأة حسب ما صرحت به نسبة 51.28% من المبحوثات وهو ما خلصت إليه دراسة نصار الموسومة "دور المرأة في الإدارة بمنطقة الخليج العربي".

- تخوف الرجل من نجاح المرأة واعتلائها المراكز القيادية على حسابه حسب ما صرحت به نسبة 15.38% من المبحوثات.

- عدم اقتناع الرجل بقدرات المرأة التي يرى بأنها تبقى دائماً تابعة له رغم ما تتميز به من كفاءة وحيوية وهذا حسب ما صرحت به نسبة 23.08% من المبحوثات.

- نظرة الرجل للمرأة المبنية على التمييز بين الجنسين وهذا حسب ما صرحت به نسبة 10.26% من المبحوثات.

وهذا يعني أن الرجل لا زال متمسكا بالنظرة التقليدية المبنية على التبعية والخضوع بين الرجل والمرأة في المجتمع ما يجعله يستغل الفرص التي يمنحها له منصبه الإداري بالمؤسسة لخدمة مصالحه ومصالح زملائه على حساب زميلاته النساء.

وعليه فالعلاقة التقليدية السائدة في المجتمع بين الرجل والمرأة تؤثر على عملها في الإدارة وعلى تقدمها المهني.

الجدول رقم (21): قبول العمل في قطاع آخر عدا الإدارة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%	الاحتمالات	التكرار	النسبة%
			- الروتين.	06	16.67%
			- كثرة ساعات العمل.	24	66.67%
			- قلة الأجر.	06	16.67%
			المجموع	36	100%
			- التخصص.	08	18.19%
			المجموع	44	100%

تبرز الشواهد الكمية في الجدول أن المرأة مستعدة للعمل في قطاع آخر عدا الإدارة لو أتاحت لها الفرصة وهذا ما صرحت به 81.82% من المبحوثات وهي النسبة الراجحة و يرجع ذلك إلى:

- كثرة ساعات العمل الإداري حيث تقضي المرأة العاملة معظم وقتها خارج بيتها وهو ما صرحت به نسبة 66.67% من المبحوثات.

- الروتين الذي يميز العمل الإداري وهو ما صرحت به نسبة 16.67% وهي نفس النسبة من

المبحوثات اللاتي صرحن بأنهن يرغب في العمل في قطاع آخر بسبب قلة الأجر الذي تتقاضاه مقابل

الأعمال المتعبة التي يقمن بها، وهذا يعني أن العمل الإداري يسبب التعب والإرهاق للمرأة العاملة

ويشغلها عن واجباتها الأسرية والاجتماعية وهذا ما يؤكد عليه الجدول رقم (09)، في حين توجد نسبة

18.18% من المبحوثات صرحن بأنهن لا يرغبن العمل في قطاع آخر لأنهن راضيات عن عملهن في

الإدارة وذلك راجع إلى أن تخصصهن لا يتعدى المجال الإداري.

وعليه فالعمل الإداري لا يلقي القبول الكافي والرضا من طرف المرأة العاملة.

الجدول رقم(22): إقامة الحوارات الجانبية مع الزملاء في مواضيع خارج نطاق العمل بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%	الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	11	25%	- كثرة أعباء العمل.	06	18.18%
لا	33	75%	- لا تحبذ العلاقات غير الرسمية.	10	30.30%
			- زوجك أو الولي لا يحبذ ذلك.	09	27.27%
			- رئيسك في العمل لا يحبذ ذلك.	00	00%
			الزملاء لا يحبذون ذلك.	08	24.24%
			كلها معا.	/	/
المجموع	44	100%	المجموع	33	100%
المجموع	44	100%			

تبرز الشواهد الكمية في الجدول أن المرأة لا تقيم حوارات جانبية مع الزملاء في مواضيع خارج نطاق العمل بالمؤسسة وهذا حسب ما صرحت به نسبة 75% من المبحوثات، ويرجع ذلك إلى:

- رفض المرأة إقامة العلاقات غير الرسمية مع الزملاء خوفا على سمعتها ونظرة المجتمع إليها وهذا حسب ما صرحت به نسبة 30.30% من المبحوثات.

- رفض الزوج أو الولي مخالطة المرأة الرجال إلا في حدود العلاقات الرسمية التي يقرها العمل الإداري حسب ما صرحت به نسبة 27.27% من المبحوثات.

- رفض زملاء العمل إقامة العلاقات غير الرسمية مع زميلاتهن في العمل احتراما للعادات والتقاليد السائدة في المجتمع حسب ما صرحت به نسبة 24.24% و لاحظناه أثناء فترة تربصنا الميداني بالبلدية.

- كثرة أعباء العمل الإداري الموكل للمرأة والذي يأخذ جل وقتها ولا يترك لها المجال لإقامة الحوارات الجانبية وهو ما صرحت به نسبة 18.18% من المبحوثات.

وهذا يعني أن الخلفية الثقافية للمجتمع تؤثر على سلوكيات الأفراد في أماكن العمل وتخلق حاجزا

بين العمال والعاملات ويجعل المرأة غير قادرة على مواجهة زملاء العمل و كسب ثقتهم.

وعليه فالخلفية الثقافية للمجتمع تؤثر على سلوكيات العمال والعاملات في المؤسسة وتقلل من

حظوظ المرأة في كسب ثقة الزملاء والاحتكام لرأيها.

1-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

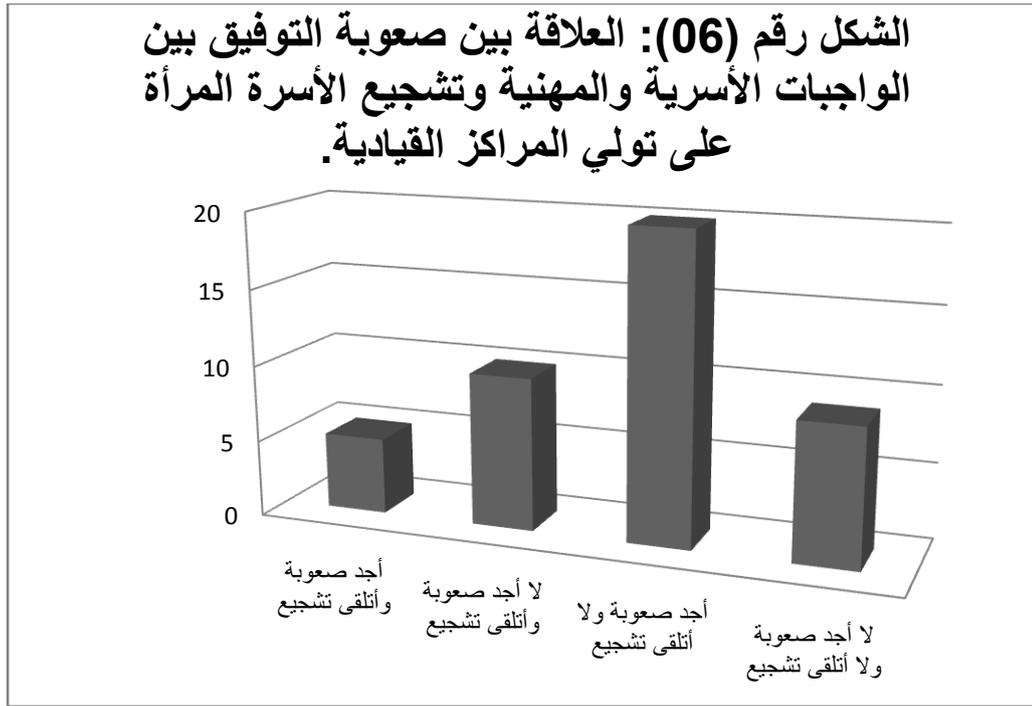
من خلال تحليل المعطيات الخاصة بالفرضية الأولى والمتعلقة بالمعوقات الاجتماعية تحد من ممارسة المرأة السلوك القيادي توصلنا إلى النتائج التالية:

- 65.91% يؤكدن على أنهن يجدن صعوبة في التوفيق بين الواجبات الأسرية و المهنية.
 - 88.64% يرغبن في الترقية إلى منصب أعلى لأجل الزيادة في الأجر بنسبة 76.92% وليس رغبة في ممارسة القيادة بنسبة 100%.
 - 70.45% من مجتمع الدراسة يؤكدن عدم مشاركتهن في الخرجات الميدانية المتعلقة بالعمل نتيجة لرفض الزوج أو الولي بنسبة 32.26% من المبحوثات.
 - 77.27% يتأثرن بنظرة المجتمع في تقلدهن المراكز القيادية بالمؤسسة.
 - 70.45% يسبب لهن العمل في الإدارة مشاكل مع الزوج أو الأسرة.
 - 93.18% يؤكدن أن قيادة الرجل أكثر قبولا من قيادة المرأة في المجتمع.
 - 63.64% يؤكدن عدم تلقهن تشجيع من طرف الأسرة على تولي المراكز القيادية بالمؤسسة بسبب المشاكل المترتبة على العمل القيادي بنسبة 64.29% من المبحوثات.
 - 61.36% يفضلن أن يكون رئيسهن في العمل رجل.
 - 88.64% من مجتمع الدراسة يؤكدن أن الجل يكبح تقدمهن الوظيفي لأنه لا يقبل أن ترأسه امرأة بنسبة 51.28% من المبحوثات.
- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن سلوك المرأة العاملة بالمؤسسة انعكاس لسلوك و أفكار أفراد المجتمع المحلي المبنية على التمييز بين الذكر والأنثى وضرورة تقلد الرجل زمام الأمور دائما، وهو ما يعيق ممارستها السلوك القيادي بمكان عملا، حيث أكدت غالبية المبحوثات أنهن يفضلن أن يكون رئيسهن في العمل رجل، كما أكدن على أن هذا الأخير يكبح تقدمهن الوظيفي لأنه لا يقبل أن ترأسه امرأة وهو ما أدى إلى عدم تشجيعها من طرف الأسرة وعدم تبوئها المراكز الإدارية القيادية بالمؤسسة. ولتأكيد أو نفي هذه الفرضية نقوم بحساب ك² لإحدى مؤشراتنا.

الجدول رقم (23): العلاقة بين صعوبة التوفيق بين الواجبات الأسرية والمهنية وتشجيع الأسرة على تولي المراكز القيادية.

اختبار كا ²		المجموع		لا أجد صعوبة		أجد صعوبة		صعوبة التوفيق تشجيع الأسرة
كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
3.84	5.1	%34.09	15	%52.63	10	%20	05	أُتلقى تشجيع
		%65.91	29	%47.37	09	%80	20	لا أُتلقى تشجيع
		%100	44	%100	19	%100	25	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الاجتماعية وعدم ممارسة المرأة السلوك القيادي، فبالنظر لكون كا² المحسوبة (5.1) أكبر من كا² الجدولية (3.84) وبالتالي العلاقة دالة ومنه الفرضية محققة وذلك بعد اختبار إحدى مؤشراتهما وهما صعوبة التوفيق بين الواجبات الأسرية والمهنية وعدم تلقي المرأة تشجيع من طرف الأسرة على تولي المراكز القيادية، حيث توصلنا لوجود علاقة إيجابية طردية فكلما كانت هناك صعوبة في التوفيق بين الواجبات الأسرية والمهنية كلما قل تشجيع الأسرة للمرأة على تولي المراكز القيادية، وكلما لم تجد المرأة صعوبة في التوفيق بين الواجبات الأسرية والمهنية كلما زاد تشجيع الأسرة لها على تولي المراكز القيادية بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: توجد علاقة بين المعوقات المهنية وعدم تقدم المرأة إدارياً.

الجدول رقم (24): الخلافات المهنية مع الزملاء في العمل.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات	النسبة%	التكرار	الاحتمالات
82.14%	23	- توتر العلاقة بينك و بين الزملاء.	63.64%	28	نعم
10.71%	03	- فرض الزملاء آرائهم.			
00%	00	- التقارب بينك وبين الزملاء.			
7.14%	02	- الوصول إلى نقطة اتفاق تنهي الخلاف			
100%	28	المجموع			
			36.36%	16	لا
			100%	44	المجموع

من خلال معطيات الجدول يلاحظ أنه غالباً تكون خلافات مهنية بين الزملاء والزميلات في العمل وهو ما صرحت به نسبة 63.64% من المبحوثات وهي النسبة الراجحة، ما يؤدي إلى توتر العلاقة بين المبحوثة والزملاء حسب ما صرحت به 82.14% من المبحوثات و يرجع ذلك إلى:

- محاولة الزملاء فرض آرائهم على المرأة في تسيير عملها و تنظيمه رغم أن المرأة أكثر دراية بمهامها ومتطلبات عملها.

- تكليف الزملاء المرأة للقيام ببعض المهام الموكلة إليهم.

- إسناد الأخطاء المهنية التي تقع بالمؤسسة للمرأة.

وهذا يعني أن الزملاء يمارسون السلوك القيادي على المرأة في مواقف مختلفة مستغلين ضعف شخصية المرأة وعدم قدرتها على مواجهتهم لاعتبارات اجتماعية وثقافية تفادياً للآثار السلبية التي قد تنجم عن مواجهتها زميلها الرجل، وهذا ما أشارت إليه النظرية الموقفية التي أكدت على أهمية الموقف الإداري والسمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد والتي تجعل من هذا الأخير قائداً، وفي المقابل توجد نسبة 36.36% من المبحوثات صرحن بأنه لا تحدث خلافات بينهن وبين الزملاء في العمل وربما يرجع ذلك إلى طبيعة المنصب الذي تشغله هؤلاء المبحوثات بالبلدية والذي لا يتقاطع مع المنصب الذي يشغله زميلها الرجل وهو ما يقلل من إمكانية حدوث خلافات مهنية بينهما.

وعليه يمكن القول بأن الرجل يمارس سلطة قيادية غير رسمية على المرأة في مكان العمل.

الجدول رقم (25): إشراك المرأة في الأعمال الجماعية بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%	الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	06	13.64%	- طبيعة عملك لا تستدعي ذلك.	22	57.89%
لا	38	86.36%	- قلة خبرتك في العمل.	11	28.95%
			- لأنك امرأة.	05	13.16%
			- أخرى تذكر.	/	/
			المجموع	38	100%
المجموع	44	100%			

تبرز الشواهد الكمية في الجدول أن المرأة لا يتم إشراكها في الأعمال الجماعية بالمؤسسة وهو ما صرحت به نسبة 86.36% من المبحوثات وهي النسبة الراجعة ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة عمل المرأة الذي لا يتطلب العمل الجماعي حسب ما صرحت به نسبة 57.89% من المبحوثات، حيث أن أغلب المبحوثات يتقلدن مناصب تعتمد على المهام الفردية ولا تتطلب العمل الجماعي المشترك.

- قلة الخبرة المهنية للمرأة حسب ما صرحت به 28.95% من المبحوثات، فأغلب عاملات البلدية ذوات أقدمية أقل من 5 سنوات حسب ما ورد في الجدول رقم (07) ما يقلل من إمكانية إشراكهن في العمل الجماعي بالبلدية.

- اقتصار العمل الجماعي على الرجال فيما بينهم دوناً عن النساء نظراً للحساسية الموجودة لدى الرجل من المرأة والتي تجعله يرفض أن تشاركه المرأة في العمل الجماعي وهذا حسب ما صرحت به نسبة 13.16% من المبحوثات.

وهذا يعني أن العمل الجماعي بالبلدية يخضع لمعايير اجتماعية، مهنية وإدارية وكلها تؤثر على إشراك المرأة في العمل الجماعي الذي يؤهلها لاكتساب الخبرات والتجارب لاعتلاء المراكز القيادية من خلال عملية التفاعل بينها وبين جماعة العمل وهذا ما أكدت عليه النظرية التفاعلية التي أولت أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء التنظيم وجعلته النقطة المحورية لعملية القيادة، في حين توجد نسبة 31.64% من المبحوثات صرحن بأنه يتم إشراكهن في الأعمال الجماعية بالبلدية ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل هؤلاء الذي يتطلب المتابعة والتنسيق والتقييم الجماعي لتقديم الخدمات الاجتماعية لأفراد المجتمع.

وعليه فالمرأة بالبلدية لا تشغل المناصب الإدارية التي تسمح لها بالمشاركة الجماعية واكتساب الخبرة في اتخاذ القرارات كونها تقتصر على الوظائف الإدارية العادية.

الجدول رقم (26): ترأس جماعة العمل بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%	الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	08	18.18%	-قلة اهتمامك بالعمل الجماعي.	09	25%
لا	36	81.82%	- لم تتح لك الفرصة كونك امرأة.	15	41.67%
			- سوء التواصل بينك و بين الزملاء	00	00%
			- منصبك لا يسمح بذلك.	12	33.33%
			- أخرى تذكر.	/	/
المجموع	44	100%	المجموع	36	100%
المجموع	44	100%			

تبرز الشواهد الكمية في الجدول أن المرأة لم يسبق لها وأن ترأست جماعة عمل وهو ما صرحت به نسبة 81.82% من المبحوثات وهي النسبة الراجحة ويرجع ذلك إلى:

-كون المرأة لم تتح لها الفرصة لرئاسة جماعة عمل كونها امرأة حسب ما صرحت به نسبة 41.67% من المبحوثات، فمعظم الأعمال الجماعية تقتصر على الذكور خاصة تلك المتعلقة بالمهام التي تتم خارج البلدية و التي تمس القضايا الاجتماعية لأفراد المجتمع المحلي.

-أن منصب المرأة لا يسمح بذلك حسب ما صرحت به نسبة 33.33% من المبحوثات وهذا ما أكده الجدول السابق.

-قلة اهتمام المرأة بالعمل الجماعي الذي يقوم على الاختلاط بين الرجل والمرأة من جهة وكثرة

مسئولياتها الأسرية من جهة أخرى و هذا حسب ما صرحت به نسبة 25% من المبحوثات.

وهذا يعني أن العمال والعاملات أثناء مزاولتهم العمل الإداري لا يفصلون بين حياتهم المهنية

والأسرية وكذا طبيعتهم الفيزيولوجية، وهو ما يؤثر على عدم ترأس المرأة جماعة العمل وكتساب الخبرة والمواجهة وهذا حسب ما أكدت عليه نظرية السمات التي تقترض سمات معينة في الفرد حتى يكون قائدا

ناجحا، في توجد نسبة 18.18% من المبحوثات صرحن بأنه قد سبق لهن وأن ترأسن جماعة عمل

بالبلدية وربما يكون ذلك في جماعات العمل الدورية التي تشكلها المؤسسة لتقديم المساعدات الاجتماعية لأفراد المجتمع والتي تتطلب تدخل المرأة وتديرها شؤون الجماعة.

وعليه يمكن الجزم بأن المشاركة في الأعمال الجماعية يساهم في اكتساب الخبرة والتجربة لاعتلاء المراكز القيادية بالمؤسسة.

الجدول رقم (27): حرص رئيس العمل على مراقبة عمل المرأة بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%	الاحتمالات	التكرار	النسبة%
			-دائماً.	14	31.82%
			- أحيانا.	26	59.09%
			- نادرا.	04	09.09%
			المجموع	44	100%
				00	00%
				44	100%

من خلال الشواهد الكمية في الجدول يلاحظ بأن رئيس العمل يحرص على مراقبة سير العمل وهو ما صرح به مجتمع الدراسة بنسبة 100%، ويكون ذلك أحيانا حسب ما صرحت به نسبة 59.09% وهي النسبة الراجعة يرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل الإداري الذي لا يتطلب المراقبة المباشرة للمبحوثة وإنما على مراجعة مدى إنجازها المهام المكلة إليها في وقتها المحدد بشكل سري.

- طبيعة العمل الإداري الذي لا يعتمد على الحركية الدائمة طيلة أيام السنة.

وفي المقابل توجد نسبة 31.82% من المبحوثات صرحن بأن مراقبة أعمالهن تكون بصفة دائمة مقابل

نسبة 9.09% من المبحوثات صرحن بأنه نادرا ما تكون مراقبة لأعمالهن ويرجع ذلك إلى:

- عدم انضباط بعض العاملات على عملهن وتأخرهن وخروجهن قبل نهاية الدوام في كثير من الأحيان.

- أهمية المهام الموكلة لهؤلاء العاملات والتي تتطلب الدقة والمتابعة.

- حرص القائد (الرئيس) على متابعة أعمال المرأة.

وهذا يعني أن رئيس العمل لا يتبع نموذج قيادي محدد في القيادة من خلال اعتماده على أساليب

مختلفة في مراقبة العمل والتي تندرج في إطار تقييم أداء العاملات ما يجعلهن يلتزم بالتعليمات لأن ذلك

يؤثر على مسارهن المهني من جهة وتعرضهن للعقوبات من جهة أخرى وهذا ما أشارت إليه النظرية التبادلية في القيادة.

وعليه فالعمل القيادي يتطلب سمات وميكانيزمات تجعل القائد يتميز عن المرؤوسين ويؤثر في سلوكياتهم.

الجدول رقم (28): ثقة رئيس العمل في عمل المرأة بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	30	68.16%
لا	14	31.82%
المجموع	44	100%

تبرز الشواهد الكمية في الجدول أن رئيس العمل يثق في عمل المرأة وهذا ما صرحت به نسبة

68.18% من المبحوثات و يرجع ذلك إلى:

- أن رئيس العمل يسهر على مراقبة عمل المرأة بصفة مباشرة أو سرية حسب ما أكده الجدول السابق.

- إتقان المرأة عملها خوفا من الأخطاء المهنية وما قد ينتج عنها من آثار سلبية تمس حياة المرأة المهنية وتعرقل السير الحسن للعمل و تحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا يعني أن المرأة اكتسبت مكانة بالمؤسسة نظير الدور الفعال الذي تؤديه بالبلدية، الأمر الذي

زاد من ثقة رئيسها في العمل بعملها، وفي المقابل توجد نسبة 31.82% من المبحوثات صرحن بأن

رئيسهن في العمل لا يثق في عملهن و يرجع ذلك إلى أن المرأة في كثير من الأحيان لا تركز في عملها

جراء الواجبات والمسؤوليات الأسرية الملقاة على عاتقها و هذا حسب ما تم التوصل إليه أثناء المقابلات

الاستكشافية مع بعض العاملات وبعض المناقشات الجانبية (المقابلات غير المباشرة) مع بعض العاملين

و أصحاب القرار بالبلدية.

وعليه فعمل المرأة في الإدارة لا يخلو من الضغوطات والالتزامات التي يستوجب عليها مواجهتها

لكسب ثقة ورضا المسؤولين عنها بالمؤسسة.

الجدول رقم (29): منح رئيس العمل بعض الصلاحيات للمرأة لأداء العمل بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%	الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	10	22.73%	- منصبك لا يسمح بذلك.	10	29.41%
لا	34	77.27%	- رفضك تحمل المسؤولية.	04	11.76%
			- نقص كفاءتك المهنية.	16	47.06%
			- احتراماً لقوانين العمل.	04	11.76%
المجموع	44	100%	المجموع	34	100%
المجموع	44	100%			

تبرز الشواهد الكمية في الجدول أن الرئيس لا يمنح صلاحيات للمرأة لأداء عملها وهذا ما صرحت به نسبة 77.27% من المبحوثات ويرجع ذلك إلى:

-نقص الكفاءة المهنية للمرأة حسب ما صرحت به نسبة 47.06% من المبحوثات، فأغلب العاملات أقدميتهن في العمل أقل من 5 سنوات حسب ما ورد في الجدول رقم (07) المتعلق بالخصائص السوسيو مهنية لمجتمع الدراسة.

-أن المنصب الذي تشغله المرأة بالبلدية لا يسمح لرئيسها في العمل أن يخول لها صلاحيات أداء المهام إذ أن أغلب المبحوثات بالبلدية يشغلن مناصب إدارية مكتبية عادية وهذا ما صرحت به نسبة 26.47% من المبحوثات و أكدته الجدول رقم (25).

-رفض المرأة تحمل المسؤولية نظراً لالتزاماتها الأسرية التي تؤدي بها في كثير من الأحيان إلى عدم المواظبة و عدم التركيز في العمل حسب ما صرحت به نسبة 14.47% من المبحوثات.

وهذا يعني أن العمل الإداري يقوم على تقسيم العمل وتحمل المسؤولية، و مسؤولية القائد تبقى حساسة لذلك لا يمكنه تفويضها للمرأة، وفي المقابل توجد نسبة 22.73% من المبحوثات صرحن بأن رئيسهن في العمل يمنحهن بعض الصلاحيات ويكون ذلك في الحالات الاستثنائية كقيام الرئيس بالخرجات الميدانية أو حالات المرض أو العطل والتي تحتم على القائد تفويض صلاحياته إلى من هو أقل منه درجة في السلم الهرمي أو أحد الموظفين الإداريين من ذوي المهارة والخبرة لضمان سير العمل خلال غيابه، وهاته الفئة من العاملات اللاتي يخول لهن القائد (الرئيس) بعض الصلاحيات لهن من

الخبرة التي تفوق عشر سنوات خدمة بالمؤسسة وهذا ما صرحت به لنا هاته الفئة أثناء إجرائنا المقابلات الاستكشافية المتعلقة بموضوع الدراسة.

وعليه فاعتلاء المرأة المراكز القيادية يتطلب الخبرة و الكفاءة و الاستعداد لأنه عمل منظم يحرص القائد فيه على تنظيم العمل وتوجيه العمال وتحمل المسؤولية لأجل تحقيق الأهداف.

الجدول رقم (30): الشعور بالتهميش في مكان العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	الاحتمالات	التكرار	النسبة %
			- الشعور بالاغتراب.	07	20.59%
			- الشعور بأنك غير كفؤة.	02	05.88%
			- قلة دافعتك نحو العمل.	25	73.53%
			- أخرى تذكر	/	/
			المجموع	34	100%
				10	22.73%
			لا		
			المجموع	44	100%

من خلال معطيات الجدول يلاحظ بأن المرأة تشعر بالتهميش في مكان عملها وهو ما صرحت به نسبة 77.27% من المبحوثات وهي النسبة الراجحة وهو ما يؤدي إلى التقليل من دافعتها نحو العمل حسب ما صرحت به نسبة 73.53% من المبحوثات، وشعورها بالاغتراب حسب ما صرحت به نسبة 20.59% من المبحوثات، وشعورها بأنها غير كفؤة حسب ما صرحت به نسبة 5.88% من المبحوثات ويرجع ذلك إلى:

-قلة الأجر الذي تتقاضاه المرأة العاملة بالإدارة مقارنة بالأعمال التي تؤديها بالمؤسسة.

-كثرة ساعات العمل التي تقضيها المرأة العاملة بالبلدية.

-الروتين الذي يميز العمل الإداري والذي يمنع المرأة من إبراز قدراتها وكفاءتها والإبداع في عملها وهذا

حسب ما صرحت به بعض العاملات بالبلدية أثناء إجرائنا المقابلات الاستكشافية.

وهذا يعني أن العمل الإداري الذي تمارسه المرأة بالبلدية لا يمكنها من إبراز طاقاتها وقدراتها بالقدر

الذي يخلق لديها الحماس والرغبة في ممارسة عملها بالشكل الذي يؤهلها لاعتلاء المراكز القيادية

بالبلدية، وفي المقابل توجد نسبة 22.73% من المبحوثات صرحن بأنهن لا يشعرن بالتمهيش في مكان العمل ويرجع ذلك إلى حداثة هؤلاء العاملات بالبلدية وقلة تجربتهن في هذا المجال وحاجتهن للعمل. وعليه فاعتلاء المرأة المراكز القيادية يتطلب الخبرة والكفاءة و الاستعداد لأنه عمل يحرص على تنظيم العمل وتوجيه العمال وتحمل المسؤولية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (31): سيطرة الرجل على المناصب القيادية بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%	الاحتمالات	التكرار	النسبة%
	18	40.91%	- عدم تكافؤ الفرص بين الرجل و المرأة.		
	09	20.45%	- العمل الإداري يتطلب ذلك.	44	100%
	06	13.64%	- كفاءة الرجل أكبر من كفاءة المرأة.		
	09	20.45%	- عدم انضباط المرأة في العمل.		
	/	/	- أخرى تذكر.		
	44	100%	المجموع		
				00	00%
				44	100%
					لا
					المجموع

من خلال الشواهد الكمية في الجدول يلاحظ بأن الرجال يسيطرون على المراكز القيادية بالمؤسسة وهو ما صرح به مجتمع الدراسة بنسبة 100% ويرجع ذلك إلى:

-عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة حسب ما صرحت به نسبة 40.91% من المبحوثات وهو ما خلصت إليه دراسة نصار "دور المرأة في الإدارة بمنطقة الخليج العربي".

-أن العمل القيادي يتطلب أن يكون القائد رجلا حسب ما صرحت به نسبة 20.45% من المبحوثات.

-عدم انضباط المرأة في العمل حسب ما صرحت به نسبة 20.45% من المبحوثات.

-أن كفاءة الرجل أكبر من كفاءة المرأة حسب ما صرحت به نسبة 13.64% من المبحوثات.

وهذا يعني أن اعتلاء الرجل المراكز القيادية بالبلدية يعود بالمنفعة على العمال دوناً عن العاملات،

حيث أن القائد (الرئيس) يستغل منصبه ويقوم بالتمييز بينهما يمنح الفرص لزميله الرجل لممارسة العمل القيادي من خلال إشراكه في الأعمال الجماعية ورئاستها حسب ما أكده الجدول رقم (26) وما يمكن أن

ينتج عن ذلك من تقدم في المناصب الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى اقتناع المرأة بضرورة قيادة الرجل العمل الإداري وهو ما يعزز القيادة الذكورية ويعزز سيطرة الرجل على المناصب القيادية بالمؤسسة. وعليه فاعتلاء الرجل المناصب القيادية وسيطرته عليها بالمؤسسة ناتج عن سياسة التمييز بين الرجل والمرأة وعدم اهتمام المرأة بالعمل القيادي لقناعتها بأنه الأنسب للرجل في الإدارة.

الجدول رقم (32): الاهتمام بالعمل القيادي بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%	الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	15	34.09%	- سيطرة الرجل على المناصب القيادية.	02	06.90%
لا	29	65.91%	- التزاماتك الأسرية.	15	51.72%
			- عدم قدرتك على مواجهة مشاكل العمل اليومية.	02	06.90%
			- كثرة مسؤوليات العمل القيادي.	10	34.48%
المجموع	44	100%	المجموع	29	100%

من خلال معطيات الجدول يلاحظ بأن المرأة لا تهتم بالعمل القيادي بالمؤسسة وهو ما صرحت به نسبة 65.91% من المبحوثات وهي النسبة الراجحة و يرجع ذلك إلى:

- الالتزامات الأسرية للمرأة حسب ما صرحت به نسبة 51.91% من المبحوثات وهو ما توصلت إليه دراسة نصار (أنظر الفصل الأول ص21).
- كثرة مسؤوليات العمل القيادي التي تحتم على المرأة الدقة والالتزام إلى الالتزامات الأسرية وهو ما سيشكل عبئاً ثقيلاً عليها حسب ما صرحت به نسبة 34.48% من المبحوثات.
- سيطرة الرجل على المناصب القيادية بالمؤسسة كونه لا يمنح لها الفرصة لاكتساب الخبرة في العمل القيادي حسب ما صرحت به نسبة 06.92% من المبحوثات وما أكدته الجدول رقم (26).
- عدم قدرة المرأة على مواجهة مشاكل العمل اليومية حسب ما صرحت به نسبة 06.90% من المبحوثات.

وهذا يعني قلة وعي المرأة بدورها القيادي و أهمية مشاركتها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة والذي من شأنه أن يقلل من سيطرة الرجال على المناصب القيادية بالبلدية و الاستفادة أكثر من خدمات المرأة بالإدارة والنظر في شؤون المرأة بما يتناسب مع ظروفها الأسرية والاجتماعية وهو ما خلصت إليه سمر الأعرج في دراستها "معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية والآسيوية" (أنظر ص26).

وعليه فالمرأة تساهم في تعزيز القيادة الذكورية لقلّة وعيها بدورها القيادي بالمؤسسة والذي من شأنه أن يعود بالمنفعة على المجتمع من حيث أنها بإمكانها تكييف العمل مع ظروف المرأة.

الجدول رقم (33): التدرج في المناصب الإدارية بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
- الأقدمية في العمل.	14	31.82%
- الكفاءة المهنية.	03	06.82%
- المحسوبية والمحاباة.	09	20.45%
- العلاقات الشخصية.	04	09.09%
- الأقدمية والكفاءة المهنية.	14	31.82%
- الأقدمية والعلاقات الشخصية.	09	09.09%
المجموع	44	100%

تبرز الشواهد الكمية في الجدول أن التدرج في المناصب الإدارية بالمؤسسة يتم وفق الأقدمية في العمل والكفاءة المهنية وهو ما صرحت به نسبة 31.82% من المبحوثات وهي النسبة الراجحة ويرجع ذلك إلى:

-الفرص التي يمنحها الرجل في المناصب القيادية لزميله من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وتكليفه بتمثيله في بعض الاجتماعات والتي تجعله يكتسب الخبرة والكفاءة دوناً عن النساء وهذا ما أكدّه الجدول رقم (32).

وعليه فسلوكيات القائد (الرئيس) تتعكس سلبا على تدرج المرأة في المناصب الإدارية بالمؤسسة كونها لا تحقق لها الكفاءة التي تعتبر العامل المهم في التقدم الإداري واعتلاء المركز القيادي وهو ما توصلت إليه دراسة نصار (أنظر ص21).

الجدول رقم (34): موضوعية قرارات الترقية بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	12	27.27%
لا	32	72.73%
المجموع	44	100%

من خلال معطيات الجدول يلاحظ أن قرارات الترقية ليست دائماً موضوعية وهو ما صرحت به نسبة 72.73% من المبحوثات ويرجع ذلك إلى:

-عدم وجود عدالة في تقييم الأداء من طرف رئيس العمل.

-عدم وضوح معايير تقييم العمل الإداري.

-أن فرص الترقية غير متاحة للجميع بسبب خصوصية الوظيفة.

وهذا يعني أن قرارات الترقية بالمؤسسة لا تخضع للمعايير القانونية الخاصة بالعمل الإداري فقط

وإنما تخضع أيضاً لمعايير أخرى يحددها رئيس العمل ويبنى عليها التقارير الإدارية التي تندرج ضمن

تقييم الأداء، في المقابل توجد نسبة 27.27% من المبحوثات صرحن بأن قرارات الترقية بالمؤسسة دائماً

موضوعية وذلك راجع إلى حداثة التحاق هؤلاء العاملات بالبلدية واستيفائهن سنوات الخدمة التي تستوجب

ترقيتهن والحكم على موضوعية أو عدم موضوعية قرارات الترقية.

وعليه فقرارات الترقية بالمؤسسة لا تلقى القبول من طرف العاملات لعدم نزاهة الإدارة في التعامل

مع العاملات.

الجدول رقم (35): الرضا على قرارات الترقية بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	15	34.09%
لا	29	65.91%
المجموع	44	100%

تبرز الشواهد الكمية في الجدول أن المبحوثات غير راضيات على قرارات الترقية بالمؤسسة وهو ما

صرحت به نسبة 65.91% من المبحوثات ويرجع ذلك إلى:

-عدم موضوعية قرارات الترقية بالمؤسسة حسب ما أكده الجدول السابق.

-غالبا ما تكون الترقية على المدى المتوسط و المدى الطويل.
 -عدم حصول أغلب العاملات من ذوي الخبرة والكفاءة والأقدمية على الترقية ولا يزلن تحت مسمى عون تنفيذ حسب ما صرحن به خلال المقابلات الاستكشافية.
 وهذا يعني أن هناك شح في المناصب الإدارية الشاغرة بالبلدية حيث أن الترقية التلقائية في الرتبة لا تقابلها الترقية في الدرجة ، ويرجع ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة حيث أن غالبيتهم شباب وأقدميتهم في العمل أقل من 5 سنوات وليس هناك أفراد استوفوا السن القانونية للتقاعد حسب ما يؤكد الجدول رقم (07).

وعليه فشح المناصب الإدارية الشاغرة بالبلدية يساهم في اتخاذ قرارات ترقية غير موضوعية وغير مرضية.

الجدول رقم (36): مناسبة عوائد الترقية للمنصب القيادي بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%	الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	04	09.09%	-عدم تناسب الأجر مع الوظيفة.	20	50%
لا	40	90.91%	- كثرة التزامات الوظيفة.	10	25%
			- كثرة مواجهات العمل القيادي.	06	15%
			- كثرة مسؤوليات الوظيفة.	04	10%
المجموع	40	100%	المجموع	40	100%
المجموع	44	100%			

تبرز الشواهد الكمية في الجدول أن عوائد الترقية للمنصب القيادي بالمؤسسة غير مناسبة وهذا ما صرحت به نسبة 90.91% من المبحوثات ويرجع ذلك إلى:

- عدم تناسب الأجر مع الوظيفة حسب ما صرحت به نسبة 50% من المبحوثات.
- كثرة التزامات الوظيفة حسب ما صرحت به نسبة 25% من المبحوثات.
- كثرة مواجهات العمل القيادي حسب ما صرحت به نسبة 15% من المبحوثات.
- كثرة مسؤوليات الوظيفة حسب ما صرحت به نسبة 10% من المبحوثات.

وهذا يعني أن متطلبات والتزامات المنصب القيادي تفوق الامتيازات التي يمنحها لشاغله وهو ما يجعل المرأة تدعم قيادة الرجل وتكتفي بالأعمال الإدارية البسيطة. وعليه يمكن القول بأن عوائد الترقية للمنصب القيادي بالبلدية لا تشجع المرأة على تولي المناصب القيادية.

الجدول رقم (37): الحوافز الممنوحة في كل تدرج وظيفي تشجع المرأة على تحمل مسؤولية أكبر.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	15	34.09%
لا	29	65.91%
المجموع	44	100%

من خلال معطيات الجدول يلاحظ بأن الحوافز الممنوحة في كل تدرج وظيفي لا تشجع المبحوثات على تحمل مسؤولية أكبر بالمؤسسة وهو ما صرحت به نسبة 65.91% من المبحوثات وهي النسبة الراجحة ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل الإداري الذي لا يعتمد على تقييم الجهد العضلي المبذول من طرف المبحوثات.

- طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على تقديم الخدمة الاجتماعية لأفراد المجتمع.

وهذا يعني أن الحوافز الممنوحة في كل تدرج وظيفي محددة مسبقا بقوانين إدارية لا يمكن تجاوزها رغم أنها غير مرضية وغير مقنعة، وفي المقابل توجد نسبة 30.09% من المبحوثات صرحن بأن الحوافز الممنوحة في كل تدرج وظيفي تشجعهن على تحمل مسؤولية أكبر ويرجع ذلك إلى رغبة هؤلاء في تحسين مكانتهن الوظيفية وخدمة مسارهن المهني بشكل عام.

وعليه فقبول المبحوثات تحمل المسؤولية يرتبط بمقدار الحوافز الممنوحة لها من قبل الإدارة و التي

من شأنها أن تشبع حاجاتهن المادية والنفسية والاجتماعية وهذا ما أكدت عليه النظرية التبادلية في القيادة.

الجدول رقم (38): الاستفادة من الدورات التكوينية بالمؤسسة.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات	النسبة%	التكرار	الاحتمالات
21.43%	03	- إتقانك العمل الإداري.	31.82%	14	نعم
28.57%	04	- تأهيلك للعمل الإداري.			
42.86%	06	- تطوير معارفك المهنية.			
07.14%	01	- بناء علاقات اجتماعية جديدة.			
100%	14	المجموع			
00%	00	- لأنها خارج الوطن.	68.18%	30	لا
26.67%	08	- لأنها خارج الولاية.			
00%	00	- لوجود اختلاط بين الرجال و النساء.			
13.33%	04	- لأنها مكلفة ماديا.			
06.67%	02	- لأن زوجك لا يسمح لك بالمشاركة فيها.			
53.33%	16	- غير متوفرة بالمؤسسة.			
100%	30	المجموع			
			100%	44	المجموع

من خلال معطيات الجدول يلاحظ أن المبحوثات لا يستفدن من الدورات التكوينية بالمؤسسة وهو

ما صرحت به نسبة 68.18% من المبحوثات وهي النسبة الراجعة ويرجع ذلك إلى:

- أن المؤسسة لا تبرمج دورات تكوينية وهو ما صرحت به نسبة 53.33% من المبحوثات، وفي الحالات النادرة التي تبرمج فيها الدورات التكوينية تكون خارج الولاية ما يؤدي إلى اعتذار المبحوثة عن إجراء التكوين وهو ما صرحت به نسبة 26.67% من المبحوثات.

- أنه ليست كل التخصصات تستفيد من الدورات التكوينية حسب ما تحصلنا عليه خلال المقابلات

الاستكشافية، وفي المقابل توجد نسبة 31.82% من المبحوثات صرحن بأنهن يستفدن من الدورات التكوينية وهو ما زاد من في تطوير معارفهن المهنية حسب ما صرحت به نسبة 42.86% من المبحوثات، وتأهيلهن للعمل الإداري حسب ما صرحت به نسبة 28.57% من المبحوثات ويرجع ذلك

إلى كون الدورات التكوينية بالمؤسسة تكون إلزامية في بعض التخصصات وخاصة على العاملة التي التحقت بالمؤسسة حديثاً و عمال الإدارة العليا.

وعليه فالتكوين أثناء الخدمة الذي تقوم به إدارة المؤسسة يعود بالمنفعة على العاملات من حيث أنه برنامج يسمح بأخذ نظرة شمولية عن العمل الإداري وتأهيل العمال و العاملات على السواء.

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليل المعطيات الخاصة بالفرضية الثانية والمتعلقة بوجود علاقة بين المعوقات المهنية وعدم تقدم المرأة إدارياً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 70.45% من المبحوثات يؤكدن أنه غالباً ما تكون خلافات مهنية بينهن وبين الزملاء ما يؤدي إلى توتر العلاقة بين المبحوثة والزملاء بنسبة 88.87% من المبحوثات.

- 86.36% يؤكدن أنه لا يتم إشراكهن في الأعمال الجماعية بالمؤسسة.

- 81.82% لم يسبق لهن و أن ترأسن جماعة عمل.

- 77.27% يؤكدن أن رئيسهن في العمل لا يمنح لهن صلاحيات لأداء مهامهن بالمؤسسة.

- 77.27% يشعرن بالتهميش في مكان العمل.

- 86.36% يؤكدن عدم اهتمامهن بالعمل القيادي بالمؤسسة.

- 100% من المبحوثات يؤكدن سيطرة الرجل على المناصب القيادية بالمؤسسة نتيجة لعدم تكافؤ

الفرص بين الرجل والمرأة بنسبة 40.91%.

- 65.91% غير راضيات على قرارات الترقية بالمؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن الرجال يسيطرون على المناصب القيادية بالمؤسسة وهو

ما يؤثر على المسار المهني للمرأة العاملة، حيث أكدت غالبية المبحوثات أن سيطرة الرجل على

المناصب القيادية تجعل فرص الرجال في الترقية والمشاركة في الأعمال الجماعية التي تؤهل لاكتساب

الخبرة والتجربة في اتخاذ القرارات أكبر من الفرص المتاحة للنساء وهو ما أدى إلى عدم اهتمامهن بالعمل

القيادي وأعاق تقدمهن الإداري وتبوءهن المراكز الإدارية القيادية بالمؤسسة.

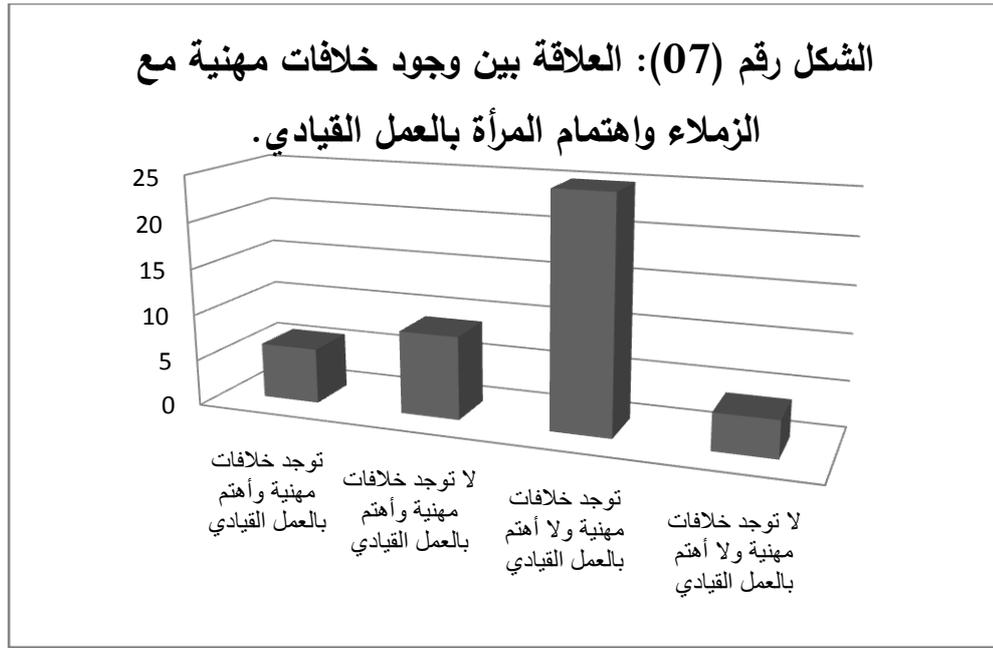
ولتأكيد أو نفي هذه الفرضية نقوم بحساب كا² لإحدى مؤشراتنا.

الجدول رقم (39): العلاقة بين وجود خلافات مهنية مع الزملاء واهتمام المرأة بالعمل القيادي بالمؤسسة.

اختبار كا ²		المجموع		لا توجد خلافات		توجد خلافات		وجود خلافات مهنية الاهتمام بالعمل القيادي
كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
3.84	10.14	%43.18	15	%60	09	%19.35	06	أهتم
		%56.18	29	%26.67	04	%80.64	25	لا أهتم
		%100	44	%100	13	%100	29	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المهنية وعدم تقدم المرأة إدارياً، فبالنظر لكون كا² المحسوبة (10.14) أكبر من كا² الجدولية (3.84) عند مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي العلاقة دالة.

ومنه الفرضية محققة وذلك بعد اختبار إحدى مؤشراتهما وهما وجود خلافات مهنية مع الزملاء وعدم اهتمام المرأة بالعمل القيادي، حيث توصلنا لوجود علاقة ايجابية طردية فكما كانت هناك خلافات مهنية بين المرأة وزملائها كلما قل اهتمامها بالعمل القيادي، وكما قلت الخلافات بينها وبين زملائها في العمل كلما زاد اهتمامها بالعمل القيادي، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطيه بين وجود الخلافات المهنية مع الزملاء وعدم اهتمام المرأة بالعمل القيادي بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من خلال ما تحصلنا عليه من معلومات نظرية، وما توصلنا إليه من معطيات ميدانية وبعد تحليلنا لبيانات الفرضية الأولى نجد أن المرأة العاملة ببلدية الشقفة تعترضها صعوبات تحول بينها و بين تبوئها المراكز القيادية الإدارية، وذلك من خلال الأفكار والسلوكيات الاجتماعية السائدة في المجتمع والتي تنعكس على سلوك العاملين بالمؤسسة وتجعل المرأة العاملة تتنازل عن دورها القيادي احتراماً لزميلها الرجل، وبهذا يمكن القول أن المعوقات الاجتماعية تحد من ممارسة المرأة السلوك القيادي بالمؤسسة الجزائرية.

بعد تحليلنا لبيانات الفرضية الثانية و النتائج التي توصلنا إليها يمكن القول أن المرأة العاملة ببلدية الشقفة تعترضها صعوبات مهنية تحول بينها وبين تبوئها المراكز القيادية، وذلك من خلال استغلال الرجال مناصبهم القيادية لتأهيل العمال على حساب العاملات، وكذا التحيز في تمرير قوانين العمل خاصة تلك المتعلقة بالتكوين والتدريب وكذا قرارات الترقية، وهو ما أدى إلى عدم اهتمام المرأة بالعمل القيادي وغيابها عن المناصب القيادية بالمؤسسة، وعليه ومن خلال ما تقدم يمكننا القول أن للمعوقات المهنية علاقة بعدم تقدم المرأة إدارياً.

من مجمل ما سبق ومن خلال عملية تحليلنا ومناقشتنا لنتائج الفرضيات الفرعية للدراسة نستخلص أن للمعوقات السوسيو مهنية علاقة بعدم تبوء المرأة المراكز القيادية الإدارية في المؤسسة الجزائرية وبالتالي فالفرضية العامة تحققت.

4- النتيجة العامة للدراسة:

لقد سمحت لنا البيانات التي حصلنا عليها من ميدان الدراسة بعد معالجتها وتحليلها بالخروج بنتيجة عامة مفادها أن العلاقة الارتباطية الموجودة بين المتغير المستقبل والمتغير التابع (المعوقات السوسيو مهنية والقيادة النسائية) والتي تؤكد لنا المراجع والمصادر في الجانب النظري يؤكد الجانب التطبيقي لدراستنا الميدانية لهذا الموضوع والتي أجريت في بلدية الشقفة ولاية جيجل.

5- أهم توصيات الدراسة:

- زيادة الاهتمام بقضايا المرأة بغية تجاوز النظرة التقليدية نحو المرأة و أدوارها في المجتمع الجزائري.
- تكثيف الجهود نحو نشر المزيد من الوعي المجتمعي عبر وسائل الإعلام والمحاضرات والندوات لتوعية المرأة بأهمية دورها القيادي و أهمية مشاركتها في اتخاذ القرارات.
- إعطاء استقلالية أكبر للمرأة للقيام بأعمالها الإدارية.
- إيجاد نوع من المرونة اتجاه ساعات عمل المرأة مع مراعاة عدم التمييز بين المرأة المتزوجة والمرأة العازبة.

6- صعوبات الدراسة:

- إن القيام بأي دراسة علمية لا يخلو من الصعوبات و العراقيل وكذلك دراستنا الحالية، فقبل الوقوف على هذه النتائج اعترضتنا مجموعة من الصعوبات والعراقيل نذكر أهمها:
- قلة المراجع المكتبية المتعلقة بعمل المرأة في الإدارة.
- نقص الدراسات السابقة الجزائرية التي تناولت نفس موضوع دراستنا.
- عدم التعامل الجدي من قبل بعض الموظفين في البلدية مع استمارة الدراسة وعدم إرجاعها حيث تم استعادة 44 استمارة من أصل 52 استمارة.

خلاصة الفصل:

عرضنا في هذا الفصل الخطوات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة والتي تعتبر الركيزة الأساسية لكل بحث علمي، وقد سمح لنا هذا الفصل من تحقيق واحدة من الأهداف التي سطرناها في بداية العمل، والتي تتعلق بالتحقق من فرضيات الدراسة، حيث تم الكشف عن طريق الدراسة الميدانية أن جميع الفرضيات تحققت.

حفظت

خاتمة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع القيادة النسائية وهو ذو أهمية كبيرة في ظل المشاركة الفعالة للمرأة في التنمية الاجتماعية الشاملة وتزايد أعداد النساء العاملات بالمؤسسات الجزائرية مع غيابهن عن مراكز صنع القرار، ومن خلال تصوراتنا النظرية التي انطلقنا منها حاولنا الكشف عن علاقة المعوقات السوسيو مهنية بعدم تبوء المرأة المراكز الإدارية القيادية ببلدية الشقفة، وقد اعتمدنا في دراستنا على إجراءات منهجية تستجيب للأهداف الميدانية للتأكد من الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة.

إن ما توصلنا إليه من نتائج لا يعني أن هذا الموضوع قد استوفى حقه بالدراسة، بل على العكس قد تكون دراستنا هذه منطلقا لدراسات تتناول هذا الموضوع من جوانب أخرى لم يتسنى لنا دراستها، خاصة وأن القيادة النسائية من المفاهيم الجديدة للقيادة الإدارية التي برزت في هذا القرن، إضافة إلى قلة الدراسات السوسولوجية الجزائرية التي تناولته بالبحث والنقصي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب.

أ- باللغة العربية.

- 1- أبو الخير، كمال. (1976). العملية الإدارية بين النظرية والتطبيق. (د ط). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 2- بربر، كامل. (2006). الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين. (د ط). لبنان: دار المنهل اللبناني.
- 3- الشايشة، عبير طائل. (2008). درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها. (ط 1). الأردن: دار حامد.
- 3- بوتقنوش، مصطفى. (1948). العائلة الجزائرية سلسلة المجتمع. (د ط). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 4- حريم، حسين محمود حريم. (2006). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. (ط 3). بيروت: دار الحامد.
- 5- حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة. (ط 1). الأردن: دار الحامد.
- 6- حسن، إحسان محمد. (2008). علم اجتماع المرأة دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع المعاصر. (د ط). الأردن: دار وائل.
- 7- حمود، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامة. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. (ط 1). الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 8- حنفي، عبد الغفار، أبو قحف، عبد السلام. (2003-2004). أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال. (دط). مصر: الدار الجامعية.
- 9- خيرى، أسامة. (2013). القيادة الإدارية. (ط1). الأردن: دار المسيرة.
- 10- الرحاحلة، عبد الرزاق، العزام، زكريا أحمد. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات. (ط 1). الأردن: مكتبة المجتمع العربي.

- 11- رشوان، حسين عبد الحميد. (1988). علم اجتماع المرأة. (ط 1). مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 12- رشوان، حسين عبد الحميد. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. (د ط). مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- 13- زرواتي، رشيد. (2002). منهجية البحث العلمي. (ط1). الجزائر: دار هومة.
- 14- زهران، حامد عبد السلام. (1984). علم النفس الاجتماعي. (ط5). القاهرة: عالم الكتب.
- 15- السكارنة، بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي و الإداري. (د ط). الأردن: دار المسيرة.
- 16- السكارنة، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. (ط1). الأردن: دار المسيرة.
- 17- سيار، عبد الرحمان. (2014). القيادة الفعالة. (ط1). مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر.
- 18- سيد قنديل، علاء محمد. (2009). القيادة الإدارية و إدارة الابتكار. (د ط). الأردن: دار الفكر.
- 19- شفيق، محمد. (2004). الإنسان و المجتمع مع تطبيقات في علم النفس الاجتماعي. (د ط). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 20- الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم. (2007). نظرية المنظمة. (ط3). الأردن: دار المسيرة.
- 21- الشماع، خليل محمد. (2008). نظرية المنظمة. (ط3). الأردن: دار المسيرة.
- 22- صحراوي، بوزيد وآخرون. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية. ترجمة: أنجس، مورييس. (د ط). الجزائر: دار القصبه للنشر.
- 23- الصرن، رعد حسن. (2004). نظريات الإدارة و الأعمال. (د ط). سوريا: دار الرضا.
- 24- الصيرفي، محمد. (2007). القيادة الإدارية الإبداعية. (ط1). مصر: دار الفكر الجامعي.
- 25- طرطار، أحمد. (2002). تقنيات المحاسبة العامة. (د ط). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 26- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2007). السلوك الإنساني في المنظمات. (د ط). الأردن: الدار الجامعية.
- 27- عبد الفتاح، كامليا. (1972). دراسات سيكولوجية المرأة العاملة. (ط1). مصر: دار الثقافة العربية للطباعة.
- 28- عبد الفتاح، كامليا. (1984). سيكولوجية المرأة العاملة. (د ط). لبنان: دار النهضة العربية.

- 29- عبد الهادي، جودت عزت، العزة، سعيد حسني. (2014). التوجيه المهني ونظرياته. (ط 2). الأردن: دار الثقافة.
- 30- عبيدات، محمد و آخرون. (د س). منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات. (ط 2). الأردن: دار وائل.
- 31- العبيدي، محمد جاسم، والي، باسم محمد. (2009). المدخل إلى علم النفس الاجتماعي. (ط 1). الأردن: دار الثقافة.
- 32- العنبي، ضرار و زملائه. (2007). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. (ط 1). الأردن: دار اليازوري العلمية.
- 33- العجمي، محمد حسين. (2008). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية. (د ط). الأردن: دار المسيرة.
- 34- عجوة، علي. (2000). الأسس العلمية للعلاقات العامة. (ط4). مصر: عالم الكتب.
- 35- عقيل، حسين عقيل. (1999). فلسفة مناهج البحث العلمي. (د ط). طرابلس: مكتبة مدبولي.
- 36- العليان، رحي مصطفى. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. (ط1). الأردن: دار صفاء.
- 37- العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط 2). الأردن: دار وائل.
- 38- عوض، عامر. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. (ط1). الأردن: دار أسامة.
- 39- عوض، عباس محمود، دمنهوري، رشاد صالح. (1993). علم النفس الاجتماعي نظرياته وتطبيقاته. (د ط). مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 40- فهمي، محمد سيد. (2012). مشاركة المرأة في مجتمعات العالم الثالث. (د ط). مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 41- فؤاد، هدى. (2008). مجموعة النيل العربية. ترجمة: ساطر، فليب. (د ط). مصر.
- 42- لطف، طلعت إبراهيم. (2007). علم اجتماع التنظيم. (د ط). مصر: دار غريب.
- 43- ماهر، أحمد. (2002). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. (ط8). مصر: الدار الجامعية.
- 44- معوض، خليل ميخائيل. (2003). علم النفس الاجتماعي. (د ط). مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.

- 45- المعيوف، صلاح بن معاد. (2006). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. ترجمة: هاوس، بيتر جورج نورث. (دط). السعودية: معهد الإدارة العامة.
- 46- المغربي، كامل محمد. (2007). أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. (د ط). الأردن: دار الثقافة.
- 47- المنظمة العربية للتنمية. (2006). التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية).
- 48- منير، نوري. (2010). تسيير الموارد البشرية. (د ط). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 49- نجم، عبود نجم. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. (ط1). الأردن: دار صفاء.
- 50- نعامة، سليم. (1984). سيكولوجية المرأة العاملة. (د ط). بيروت: أضواء للطباعة والنشر.
- 51- النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). الإدارة. (د ط). الأردن: دار اليازوري العلمية.
- 52- هاشم، زكي محمود. (دس). إدارة الموارد البشرية. (د ط). الكويت: ذات السلاسل للطباعة.
- 53- السويديان، طارق محمد، بارشاحيل، عمر. (2005). صناعة القائد. (ط3). الرياض: مكتبة جرير.
- 54- عزام، هنري. (1982). المرأة العربية والعمل مشاركة المرأة العربية في القوى العاملة ودورها في عملية التنمية. (ط1). لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
- ب- باللغة الأجنبية:**

55- J. Greenberg, R. A .Baron. (2003). Behavior in Organizations. New Jersey: Prentice Hall.

ثانياً: المجلات:

- 55- الأعرج، سمر. (2010). معوقات تولي المرأة مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول الآسيوية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية. مجلد 24. العدد 6.
- 56- البحوث و الدراسات الإنسانية. (2007). مجلة جامعة 20 أوت 1955. العدد الأول. الجزائر.
- 57- بشير محمد الحسين، ايمان. (2011). السمات و المهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها. مجلة جامعة دمشق. المجلد 27. العدد (3-4).
- 58- بودومي، خديجة. (28 نوفمبر 2017). معاناة الأمهات العاملات في الجزائر. مجلة المرأة العربية مجلة ميم.
- 59- جدوالي، صيفية. (2012). اتجاهات الفرد الجزائري نحو تولي المرأة المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الاجتماعية. العدد 15.

- 60- الجندي، أحمد نزيه. (2009). اتجاهات العاملين و العاملات نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية. مجلة دمشق. العدد(3-4).
- 61- حسن، يحي محمد. (دس). معالجة المشكلات الإدارية. مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة . عدد 49.
- 62- قحطان عبد الرحمان الدوري، أسماء. (2003). اتجاهات المرؤوسين من الجنسين نحو القياد النسائية. إنسانيات المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية. العدد 22.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

أ- باللغة العربية:

- 63- جليح، الصالح. (2006). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين . رسالة ماجستير. قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر: الجزائر.
- 64- دودة، نعيمة. (2010). تأثير عمل المرأة على معدلات الخصوبة . رسالة ماجستير. قسم العلوم الاجتماعية. جامعة سطيف: الجزائر.
- 65- ربوح، لطيفة. (2001). عوامل الضغط النفسي عند المرأة العاملة. رسالة ماجستير. علوم التربية. جامعة الجزائر: الجزائر.
- 66- سلمان عباس الدليمي، مريم. (2016). خصائص القيادة النسوية وأثرها على تطوير رأس المال النفسي اختبار الدور المعدل. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- 67- الشريف، طلال عبد المالك. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين .رسالة ماجستير. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- 68- صالح الرقب، مؤمنة. (2009). معوقات ممارسة المرأة السلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة و سبل التغلب عليها. رسالة ماجستير. الإدارة التربوية. الجامعة الإسلامية: غزة.
- 69- غراز، الطاهر. (1994). خروج المرأة للعمل وتربية الأطفال. رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة: الجزائر.

ب- باللغة الأجنبية:

- 70- Rouleau- Carol, Linda. (2014). **Attributes and characteristics contribute to successful female leadership in secondary education** . Degree of Doctor. Faculty of Education. Drake University Des Moines: Iowa.

رابعاً: القواميس والمعاجم:

- 71- إبراهيم، أنيس، آخرون. (د س). معجم البسيط معجم اللغة العربية. ج2. القاهرة.
- 72- بدوي، أحمد زكي. (د س). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي، فرنسي، عربي. بيروت: مكتبة لبنان.
- 73- الصحاف، حبيب. (1997). معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين عربي- إنجليزي. (ط1). لبنان: مكتبة لبنان.
- 74- فتحي، محمود. (2003). 766 مصطلح إداري. مصر: دار النشر و التوزيع الإسلامية.
- 75- قاموس المنجد في اللغة العربية. (ط2). (د س). لبنان: المشرق.
- 78- هيئة الأبحاث و الترجمة. (د س). الأسيل القاموس العربي الوسيط (عربي-عربي). دار الراتب.

قائمة الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع.

استمارة بحث حول موضوع

علاقة المعوقات السوسيو مهنية بالقيادة النسائية في المؤسسة الجزائرية
من وجهة نظر النساء العاملات
دراسة ميدانية ببلدية الشقفة ولاية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل.

هذه الاستمارة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، فالرجاء قراءة السؤال بتمعن ثم الإجابة عليه بدقة وموضوعية بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة. ثقي بأن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث.
شكرا على تعاونكم معنا.

تحت إشراف الدكتور:
بلعيور الطاهر

إعداد الطالبة:
يونسى فتيحة.

السنة الجامعية: 2017 / 2018

المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوثات.

- 1- السن : - أقل من 25 سنة - [25 - 35] - [35 - 45]
- من 55 سنة فما فوق - [45 - 55]

2- المستوى التعليمي :

- متوسط - ثانوي - جامعي

3- الحالة العائلية :

- عزباء - متزوجة - مطلقة - أرملة

4- الأقدمية في العمل :

- [1 - 5] - [5 - 10]
[10 - 15] - [15 - 20]
[20 - 25] - [25 - 30]
- 30 سنة فما فوق

5- الصنف المهني :

- إدارة عليا - إطار - عون تنفيذ

المحور الثاني: المعوقات الاجتماعية وممارسة المرأة السلوك القيادي.

6- هل تجدين صعوبة في التوفيق بين الواجبات الأسرية والمهنية؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة بنعم. يؤدي ذلك إلى :

- عدم تركيزك في العمل - عدم مواظبتك على العمل
- عدم قبولك الفرص المتاحة لك للتقدم في العمل - تهاونك في العمل
- حدوث مشاكل بينك وبين زوجك أو أسرتك - توتر علاقتك مع الزملاء

7- هل تطمحين في الترقية إلى منصب أعلى؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة بنعم. يكون ذلك :

- للزيادة في الدخل - لإثبات قدراتك في العمل
- اكتساب مكانة في المجتمع - لأن مؤهلاتك تسمح بذلك

- الرغبة في ممارسة القيادة - لأن منصبك يسمح بذلك

8- هل تشاركين في الخرجات الميدانية المتعلقة بالعمل؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة بلا. يعود ذلك إلى:

- نظرة الآخرين لك - ثقافة المجتمع

- بعد المسافة - رفض الزوج أو الولي

- إهمالك الواجبات المنزلية - طبيعة عملك لا يتطلب ذلك

9- حسب رأيك ما هي السلوكيات الاجتماعية التي تؤثر على عمل المرأة في الإدارة؟

- سيطرة الذكر على الأنثى داخل الأسرة - احتكام الأسرة لرأي الذكر

- تحديد الأسرة مكان تحرك المرأة - عدم الثقة في المرأة

- كلها معا

10- كعامل إدارية هل ترين أن المجتمع ينظر إليك:

- نظرة إعجاب - نظرة احترام

- نظرة عادية - نظرة احتقار

11- هل تؤثر نظرة المجتمع إلى عملك في الإدارة على تقلدك المراكز القيادية؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة بنعم. كيف ذلك؟

- بكبح طموحاتك في العمل القيادي - بتقليل دافعيتك نحو العمل

- الاثنين معا

- أخرى تذكر.....

12- هل يسبب لك عملك في الإدارة مشاكل مع زوجك أو أسرتك؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة بنعم. ما سبب هذه المشاكل؟

- الاختلاط في مكان العمل - التأخر في العودة للبيت

- اتصال زملائك بك هاتفيا - انشغالك عن الواجبات الاجتماعية الأسرية

13- ترين أن قيادة الرجل أكثر قبولا من قيادة المرأة في المجتمع؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بنعم. يعود ذلك إلى:

- التفسير الخاطئ للدين - التمييز بين الجنسين
- العادات و التقاليد - مكانة الرجل في المجتمع
- قوامة الرجل على المرأة

14- هل تشجعك أسرتك على تولي المراكز القيادية؟

- نعم - لا

- في كلا الحالتين لماذا؟.....

15- هل تفضلين أن يكون رئيسك في العمل:

- رجل - امرأة - لا يهم الجنس

- في كلا الحالتين لماذا؟.....

16- نظرة المجتمع للمرأة كقائدة تشجعك على:

- منافسة الرجل على المراكز القيادية - عزوفك عن المراكز القيادية
- اتكالك أكثر على الرجل في القيادة

أخرى تذكر.....

17- هل تعتقدين أن الرجل يكبح تقدمك الوظيفي؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بنعم. يعود ذلك إلى:

- نظرتك للمرأة - تخوفه من نجاح المرأة
- لا يقبل أن ترأسه امرأة - عدم اقتناعه بقدرات المرأة

18- لو أتيحت لك فرصة عمل في قطاع آخر عدا الإدارة هل تقبلينه؟

- نعم - لا

- في كلا الحالتين لماذا؟.....

19- هل تقام حوارات جانبية مع الزملاء في مواضيع خارج نطاق العمل بالمؤسسة؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بلا. يعود ذلك إلى:

- كثرة أعباء العمل - لا تحبذين العلاقات غير الرسمية
- زوجك أو الولي لا يقبل ذلك - رئيسك في العمل لا يحبذ ذلك

- زملائك في العمل لا يحبذون ذلك - كلها معا

المحور الثالث : المعوقات المهنية والتقدم الإداري للمرأة العاملة.

20- غالبا تكون خلافات مهنية بينك وبين زملائك في العمل؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بنعم. يؤدي ذلك إلى:

- توتر العلاقة بينك و بين الزملاء - فرض الزملاء آرائهم

- التقارب بينك و بين الزملاء - تدخل رئيسك في العمل

-الوصول إلى نقطة اتفاق تنهي الخلاف

21- هل يتم إشراكك في الأعمال الجماعية بالمؤسسة؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بلا. لماذا؟

- طبيعة عملك لا تستدعي ذلك - قلة خبرتك في العمل

- لأنك امرأة

- أخرى تذكر.....

22- هل سبق وأن ترأست جماعة عمل؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بلا. يعود ذلك إلى:

- قلة اهتمامك بالعمل الجماعي - لم تنتح لك الفرصة كونك امرأة

- سوء التواصل بينك وبين الزملاء - منصبك لا يسمح بذلك

23- يحرص رئيسك في العمل على مراقبة عملك؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بنعم. يكون ذلك: - دائما - أحيانا - نادرا

24- هل يثق رئيسك بعملك؟

- نعم - لا

25- هل يمنحك رئيسك في العمل بعض الصلاحيات لأداء مهامك؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بلا. يعود ذلك إلى:

- منصبك لا يسمح بذلك - رفضك تحمل المسؤولية
- نقص كفاءتك المهنية - احتراماً لقوانين العمل

26- هل ترين بأنك مهمشة في مكان عملك؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بنعم. كيف يؤثر عليك ذلك؟

- الشعور بالاغتراب - الشعور بأنك غير كفئة
- قلة دافعيتك نحو العمل

- أخرى تذكر.....

27- هل ترين بأن الرجال يسيطرون على المناصب القيادية بالمؤسسة؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بنعم. يعود ذلك إلى:

- عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة - العمل الإداري يتطلب ذلك
- كفاءة الرجل أكبر من كفاءة المرأة - عدم انضباط المرأة في العمل

- أخرى تذكر.....

28- هل تهتمين بالعمل القيادي؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بلا. يعود ذلك إلى:

- سيطرة الرجل على المناصب القيادية - التزاماتك الأسرية
- عدم قدرتك على مواجهة مشاكل العمل اليومية - كثرة مسؤوليات العمل القيادي
- وظيفتك لا تسمح بذلك - الزملاء لا يقبلون أن تقودهم امرأة

29- حسب رأيك التدرج في المناصب الإدارية في المؤسسة يتم وفق:

- الأقدمية في العمل - الكفاءة المهنية
- المحسوبية و المحاباة - العلاقات الشخصية

30- هل تعتقدين أن قرارات الترقية بالمؤسسة دائماً موضوعية؟

- نعم - لا

31- هل أنت راضية على قرارات الترقية بالمؤسسة؟

- نعم - لا

32- هل تعتقدين أن عوائد الترقية للمنصب القيادي مناسبة؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بلا. يعود ذلك إلى:

- عدم تناسب الأجر مع الوظيفة

- كثرة التزامات الوظيفة

- العمل لساعات طويلة

- كثرة مسؤوليات الوظيفة

- كثرة مواجهات العمل القيادي

33- هل تشجعك الحوافز الممنوحة في كل تدرج وظيفي على تحمل مسؤولية أكبر؟

- نعم - لا

34- هل تستفيدين من الدورات التكوينية بالمؤسسة؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بنعم. يزيد ذلك من:

- إتقانك العمل الإداري

- تأهيلك للعمل الإداري

- تطوير معارفك المهنية

- بناء علاقات اجتماعية جديدة

- في حالة الإجابة بلا. يعود ذلك إلى:

- لأنها خارج الوطن

- لأنها خارج الولاية

- لأن هناك اختلاط بين الرجال و النساء

- لأنها مكلفة ماديا

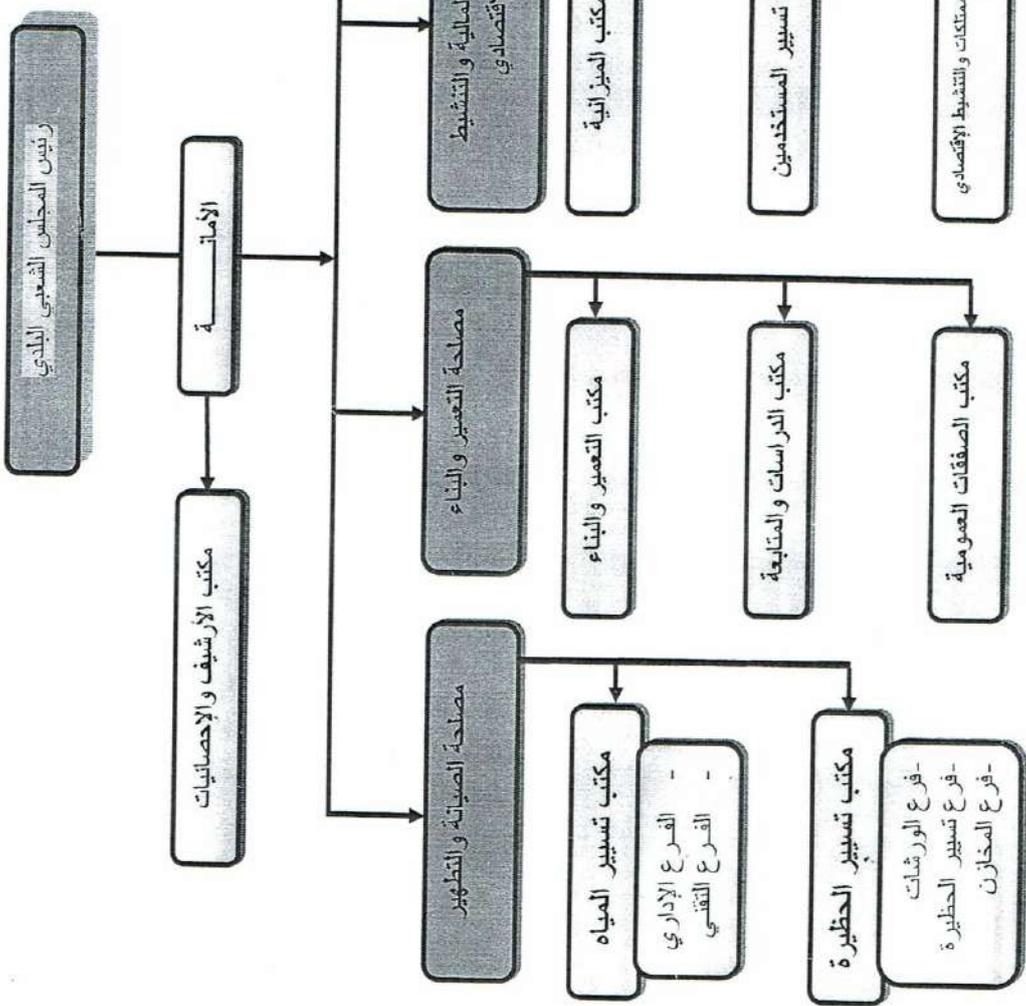
- لأن زوجك أو الولي لا يسمح لك بالمشاركة فيها

- أخرى تذكر.....

دليل المقابلة:

- 1- متى التحقت بالبلدية و ما هو المنصب الذي تشغلينه؟
- 2- لماذا اخترت مجال العمل في الإدارة؟
- 3- كيف كنت تتظرين إلى العمل في الإدارة؟ وهل تغيرت هذه النظرة بعد الخوض فيه؟
- 4- هل تجدين صعوبة في التوفيق بين الواجبات المنزلية والعمل في الإدارة؟
- 5- هل يسبب لك العمل في الإدارة مشاكل مع أسرتك (زوجك)؟
- 6- كيف هي علاقتك مع الزملاء؟ وكيف تتعاملون مع بعضهم البعض؟
- 7- هل تحدث خلافات بينك وبين الزملاء؟ لماذا؟
- 8- هل يؤثر ذلك على تقدمك الوظيفي؟ كيف ذلك؟
- 9- هل تعتقدين أن الزملاء يستغلون مناصبهم القيادية بالمؤسسة لخدمة مصالح الرجال دوناً عن النساء؟
كيف يكون ذلك؟
- 10- في رأيك كيف ينظر المجتمع للمرأة العاملة في الإدارة؟ و هل يؤثر ذلك على عملها؟
- 11- هل تشجعك أسرتك على تقلد المناصب القيادية ؟ لماذا؟
- 12- هل تفضلين أن يكون رئيسك في العمل رجل أو امرأة؟ لماذا؟
- 13- هل أنت راضية على العمل في الإدارة؟ لماذا؟
- 14- لو أتاحت لك فرصة العمل في قطاع آخر عدا الإدارة هل تقبلينه؟ لماذا؟

الهيكل التنظيمي لبلدية الشقفة



مستخدمي البلدية الدائمين في 2017/12/31 - حسب القائمة الاسمية*

الترتبة	الوصف	العدد	منهم شاغلي المناصب العليا
15	01	1	مدير رئيسي للإدارة الإقليمية
14	02	1	مصرف إقليمي رئيسي
14	01	1	رئيس مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية
14	01	1	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
13	01	1	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
13	01	1	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
13	01	1	مهندس دولة في الإحصائيات للإدارة الإقليمية
13	01	1	مهندس معماري للإدارة الإقليمية
12	09	1	مصرف إقليمي
12	01	1	مفتش النظافة والصيانة العمومية والبيئة
12	01	1	مستشار للشؤون الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية
12	01	1	مساعد مهندس في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
10	03	1	تشي سام للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
10	04	1	تشي سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
10	05	1	محلل رئيسي للإدارة الإقليمية
10	01	1	كاتب مديرية رئيسي للإدارة الإقليمية
10	01	1	تشي سام في الإحصائيات للإدارة الإقليمية
09	11	1	محلل الإدارة الإقليمية
08	04	1	تشي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
08	01	1	مخاض الإدارة الإقليمية
08	17	1	مكون رئيسي للإدارة الإقليمية
07	11	1	مكون الإدارة الإقليمية
06	02	1	كاتب لإدارة الإقليمية
05	05	1	مكون مكتب الإدارة الإقليمية
03	08	1	مكون رئيسي لتنشيط الثقافة والشباب المحلية
01	24	1	مكون النظافة والصيانة العمومية
06	03	1	عامل مهني خارج الصف

ملخص الدراسة:

1- باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المعوقات السوسيو مهنية بالقيادة النسائية بالمؤسسة الجزائرية من وجهة نظر النساء العاملات، من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل للمعوقات السوسيو مهنية علاقة بعدم تبوء المرأة المراكز الإدارية القيادية بالمؤسسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- المعوقات الاجتماعية تحد من ممارسة المرأة السلوك القيادي بالمؤسسة.

2- توجد علاقة بين المعوقات المهنية وعدم تقدم المرأة إداريا بالمؤسسة.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي القائم على المسح الشامل، وقد تكون مجتمع

الدراسة من جميع العاملات الدائمات ببلدية الشقفة لهذه السنة (2017-2018) والبالغ عددهن 52

عاملة والموزعات على (الإدارة العليا، الإطارات، أعوان التنفيذ) استجابت منهن 44 عاملة، والاستمارة

كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة، المقابلة، والوثائق المتحصل عليها من البلدية.

ولتحليل استجابات مجتمع الدراسة تم اختيار الأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات، النسب المئوية، واختبار كا².

ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-المعوقات الاجتماعية تحد من ممارسة المرأة السلوك القيادي بالمؤسسة.

-توجد علاقة بين المعوقات المهنية وعدم تقدم المرأة إداريا بالمؤسسة.

ب- باللغة الأجنبية (الإنجليزية).

Summary:

The aim of this study was to determine the socioprofessional obstacles and their relationship with women leadership in the Algerian institutions from working women's point of view .

Our problematic question was : Do socioprofessional obstacles have any relation with the fact that woman doesn't take leading top positions in an institution.

For this purpose, we formulated two hypotheses :

- 1- Social obstacles limit the woman's leading behavior in the institution.
- 2- There is a relation between the professional obstacles and women's non-progression at administrative levels of institutions.

To check these hypohese, we followed the descriptive analytic method consisting on a full survey. The society of the study was all permanent working women at the town hall of Chekfa in 2017-2018. There were 52 women working in different offices. Fourty four (44) of them sesponded to our request. We used a questionnaire as a main technique to collect data, in addition to observation and interviews and the docments provided by the local responsible, as well. We choosed the following statistics styles : repetitions, percentages, and Chi square.

After analysing the responses ofthe informants, we got the following result :

- The social obstacles do limit the practice of women's leading behavior in institution.
- There is a relation between the professional obstacles and the non-progression of women institution.