



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة-



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة

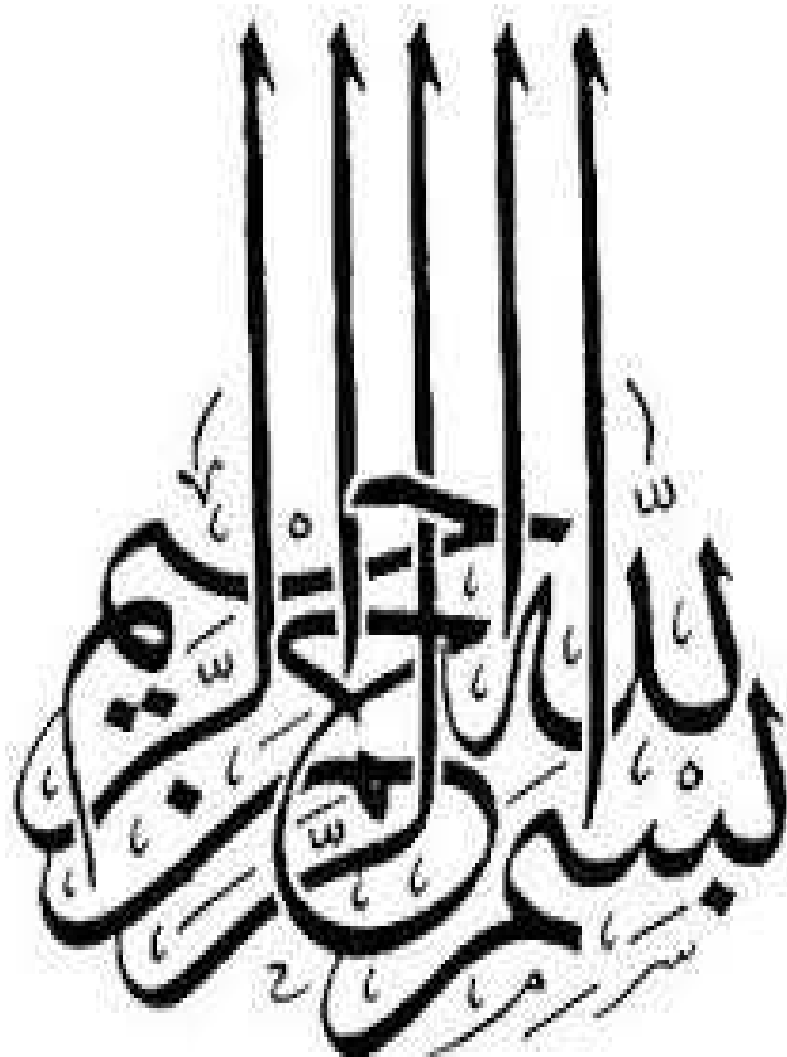
-دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:
كمال بوقرة

إعداد الطالبة:
نسرین توانیت

السنة الجامعية 2013-2014



﴿ شكر وتقدير ﴾

الشكر والحمد لله الذي أعانني على بلوغ هذه المرحلة وأنار لي السبيل
لإتمام هذا البحث المتواضع
ويسرّني بعد ذلك أن أتقدم بأخلص عبارات الشكر والعرفان
للأستاذ المشرف: بوقرة كمال الذي لم ييخل عليّ بتوجيهاته السديدة
وملاحظاته القيّمة، فكان لي ولا يزال القدوة والمعلم المثالي.
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة قسم علم الاجتماع الذين أشرفوا
على تكويننا وساهموا في دفعنا لتحقيق الأحسن فكانوا شموسا في ليالينا الحالكة،
ونبراسا أضاء لنا طريق الحياة
وأخيرا أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضّلهم بقبول مناقشة هذا
البحث المتواضع

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى كل من أنار لي الدرب لإتمام هذا العمل

و إلى كل امرأة صمدت أمام التحديات و عملت بجهد لحفر بصماتها
بأنامل من ذهب وإلى كل من ساندتها لتحقيق ذلك
.....
إلى والدي الكريمين

إلى زوجي وإبني
جميع أفراد عائلتي الصغيرة و الكبيرة دون
استثناء

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	الموضوع
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	-مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
	أولاً- تحديد الإشكالية
	ثانياً- أهمية الدراسة
	ثالثاً- أسباب اختيار الدراسة
	رابعاً- أهداف الدراسة
	خامساً- تحديد المفاهيم
	سادساً- الدراسات السابقة
	سابعاً- فروض الدراسة
	الفصل الثاني: مقارنة سوسيولوجية للقيادة
	أولاً- القيادة
	أ-أهمية القيادة
	ب-عناصر القيادة
	ج-وظائف القيادة

	ثانيا-المداخل النظرية لدراسة القيادة 1-الاتجاه النظري التقليدي أ-نظرية الرجل العظيم ب-نظرية السمات ج-النظريات السلوكية د-النظريات الموقفية هـ-النظرية الوظيفية و-النظرية التفاعلية 2-الاتجاه النظري الحديث أ-القيادة الإلهامية ب-القيادة التحويلية أو التبادلية ثالثا - الأنماط القيادية أ-بناءا على مصادر السلطة ب-على أساس الهيكل التنظيمي ج-على أساس اهتمامات القائد د-بناءا على نوع السلوك القيادي المتّبع رابعا- مصادر القوّة والنفوذ القيادي خامسا- مراحل اكتشاف القادة سادسا-المهارات والصفات القيادية
--	--

الفصل الثالث: مقارنة سوسولوجية لموضوع المرأة

أولا - المرأة كموضوع للدراسة الاجتماعية

أ- المرأة في الحضارات والأديان القديمة

ب- المرأة في العصر الحديث

ج- إشكالية التفاوت بين الجنسين

ثانيا - الاتجاهات النظرية المفسرة لإشكالية التفاوت بين الجنسين

أ- النظرية الوظيفية

ب- النظريات النسوية

ج- نظرية الجنوسة

ثالثا - المرأة في المجتمع الجزائري

أ- المرأة الجزائرية والتعليم

ب- المرأة الجزائرية والعمل

ج- المرأة الجزائرية والحركات النسوية

رابعا - المرأة والعمل القيادي

أ- إشكالية المرأة في مراكز القيادة

ب- الاختلاف بين المرأة والرجل في الأنماط القيادية

ج- الصفات والمهارات القيادية للمرأة

د- المرأة الجزائرية ومراكز القيادة واتخاذ القرار

الفصل الرابع: دراسة نظرية للأداء الوظيفي

أولا- الأداء الوظيفي

أ- عناصر الأداء

ب- مؤشرات الأداء

ج- محدّدات الأداء

د- أنواع الأداء

ثانيا- المداخل النظرية الحديثة لدراسة الأداء الوظيفي

أ- نظرية الإدارة العلمية

ب- نظرية التقسيم الإداري

ج- النظرية البيروقراطية

د- نظرية العلاقات الإنسانية

هـ- نظرية التوقع

و- النظرية اليابانية

ثالثا- تقييم الأداء الوظيفي

أ- مفهوم تقييم الأداء

ب- أهداف تقييم الأداء

ج- طرق تقييم الأداء

د- معايير تقييم الأداء

رابعا- تحسين الأداء

	أ-علاقة الوظائف الأساسية للقائد المدير بتحسين الأداء الوظيفي ب-علاقة السمات والمهارات القيادية بتحسين الأداء الوظيفي ج-علاقة أنماط القيادة بالأداء الوظيفي للعاملين الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة أولا-مجالات الدراسة 1-المجال المكاني 2-المجال البشري 3-المجال الزمني ثانيا- المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة 1-المنهج المستخدم 2-أدوات جمع البيانات ثالثا- العينة الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج أولا- تحليل البيانات المتعلقة بوظائف القيادة النسوية وعلاقتها بالتزام العاملين ثانيا- تحليل البيانات المتعلقة بنمط القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين ثالثا- تحليل البيانات المتعلقة بالسمات القيادية للمرأة وعلاقتها بأداء العاملين رابعا- مناقشة وتحليل النتائج -خاتمة -المراجع -الملاحق
--	---

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين أهم ملامح القيادة	61-60
02	يبين مصادر القوة والقراءة المختصرة للقادة أو المديرين	64
03	يبين مقومات وارين بينر الأساسية للقيادة	68
04	يبين سمات القائد الفعّال ل: إبراهيم الفقي	70-69
05	يبين العلاقة بين كلّ نوع من القيادة والأداء	177
06	يبين توزيع أفراد العيّنة حسب الجنس	190
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	191
08	يبين توزيع أفراد العيّنة حسب الحالة المدنية	192
09	يبين توزيع أفراد العيّنة حسب الأصل الاجتماعي	193
10	يبين توزيع أفراد العيّنة حسب طبيعة عقد العمل	194
11	يبين توزيع أفراد العيّنة حسب الأقدمية في العمل	195
12	يبين توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى التعليمي	196
13	يبين إذا كان الرجل أقدر من المرأة على تولّي العمل القيادي	198
14	يبين إلى ماذا ينسب الاختلاف في الجدارة القيادية بين المرأة والرجل	200
15	يبين الموقف بين مدى قدرة المرأة على تحمل أعباء المنصب القيادي	201
16	يبين مدى تدخّل رئيسك في العمل لتوجيه أدائك	203
17	يبين مدى امتثال المروّوس لأوامر مسؤولته في العمل	204
18	يبين طلب المساعدة من المسؤولية في حال الوقوع في مشكلة أثناء العمل	206

208	يبيّن مدى مراقبة مسؤولتك لسجلّ الحضور والانصراف للمرؤوسين	19
209	يبيّن هدف مسؤولتك من مراقبة سجلّ الحضور والغياب للمرؤوسين	20
210	يبيّن تأثير ضعف التفاعل بين الرئيسة والموظف	21
211	يبيّن مدى تأثير متابعة مسؤولتك لمستويات وظروف الأداء على إنجاز العمل	22
212	يبيّن ما إذا كانت مسؤولتك توزّع الوظائف والمهام توزيعًا عادلاً على الموظفين	23
213	يبيّن موقف الموظف عندما تتأهله امرأة	24
214	يبيّن نمط القيادة المتبع من طرف مسؤولتك في العمل	25
216	يبيّن تأثير نمط القيادة المتبع في فعالية الأداء	26
218	يبيّن مدى اعتماد رئيستك على مبدأ تفويض السلطة للمرؤوسين	27
219	يبيّن مدى إتاحة المسؤولية الفرصة في اتخاذ القرار للمرؤوسين	28
221	يبيّن الإجراءات الأكثر تطبيقاً من طرف مسؤولتك في حال وقوع تجاوزات في العمل	29
223	يبيّن الأسلوب الذي تعتمده رئيستك في العمل للرفع من مستوى أدائك	30
225	يبيّن تأثير سلوك المرأة القيادي على تحقيق الانسجام في العمل	31
226	يبيّن تأثير سلوك المرأة القيادي على دوران العمل	32
227	يبيّن مدى تفعيل اهتمام المرأة القائدة بالعمل بدل العامل لأداء العاملين	33
228	يبيّن الفروق بين المرأة والرجل في أساليب القيادة	34

230	يبيّن تأثير قدرة المرأة القائدة على التعامل مع التغيّر والتغاير في تحقيق الأداء الجيد	35
231	يبيّن تحسين مسؤولتك لأداء العاملين بامتلاكها المهارات الإنسانية	36
233	يبيّن عمل المرأة القائدة بأسلوب فريق العمل يحسّس العامل بالانتماء	37
234	يبيّن موقف المبحوثين من مجاملة المسؤولة للرجل المرؤوس أكثر من المرأة	38
235	يبيّن مدى إعاقة احتكام المرأة القائدة للعاطفة لأداء العامل	39
236	سهولة أو صعوبة الإتصال بالمسؤولة	40
237	يبيّن إذا كانت المرأة القائدة أكثر تنظيماً وتدقيقاً وترتيباً فيما يخصّ تحقيق الأهداف	41
238	يبيّن نوعية العلاقة بين قدرة المرأة القائدة على الإبداع والتطوير وبين أداء العاملين	42
239	يبيّن موقف المرؤوسين من العمل تحت قيادة امرأة ورجل	43

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
35	الشبكة الإدارية	01
40	المتغيرات الموقفية حسب نظرية فيلدر	02
41	أبعاد نظرية وليام ريدن	03
45	ملخص لنظرية المسار والهدف للقيادة	04
48	التأثير في ضوء نظرية القيادة	05
134	محددات الأداء	06
135	تصنيف محدّات الأداء	07
152	نموذج بطريقة الأوزان والدرجات المتعلقة بتقييم أداء العاملين	08
154	نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم الأداء	09
155	نموذج المقارنات المزدوجة لتقييم أداء العاملين	10
157	طريقة الاختيار الإجباري لتقييم أداء العاملين	11
172	دور وعلاقة المهارات القيادية بمستويات الأداء	12

مقدمة

كثيرة هي التناقضات والتحديات الواقعية والمشاكل الاجتماعية التي تعرّض لها أفراد المجتمع الجزائري والتي عانوا منها نساء ورجالا على حدّ سواء، نتيجة مرورهم بفترات ظلم واضطهاد واستعمار مختلفة، ممّا أدّى إلى استنزاف الطاقات والعجز عن مواكبة التطورات الثقافية والعلمية والأحداث السياسية، إضافة إلى فقدان كلّ القدرات والإمكانيات للإبداع الفكري.

وفي إطار هذه التناقضات والتحوّلات، نجد المرأة تعيش تحديات كبرى لاسيما في الجزائر، لما فيها من تمييز سياسي وإجتماعي وجنسي وقانوني، وهذا ما يحدّ من إمكانياتها ويكبح تطلّعاتها ويقلّل من قيمة إنجازاتها ويمحو بصماتها، بالرغم من الجهد الهائل الذي تقوم به.

ومع ذلك فقد أصبح ولوج المرأة إلى مجال العمل أمرا جدّ طبيعي، خصوصا بعد الثورات الصناعية وما أفرزته من تطوّرات تكنولوجية وكذلك التأثير العميق للعولمة جعل من قضية احتلال المرأة جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أو التربوية أمرا لا بدّ منه لمواصلة مسيرة التنمية الشاملة، فبرزت نخبة من النّساء القائدات لجمعيات، وأحزاب، وكذلك مؤسسات، فزّسحت المرأة للعديد من المناصب السامية حتى رئاسة الجمهورية.

وباعتبار أنّ القيادة هي فنّ المعاملة وفنّ التأثير في سلوك البشر لتوجيههم نحو هدف معيّن بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم وولاءهم، ونظرا للأهمية القصوى لمنصب القائد داخل المؤسسة وبصلاح القائد يصلح من حوله، فقد سخّرت أهمية عظمت له وحدّدت مجموعة من المواصفات الواجب توافرها في شاغل هذا المنصب، وهذا ما أكّده العديد من الدراسات الحديثة فيما يخص العلاقة بين القيادة والأداء.

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



وفي ضوء التحليلات العلمية الحديثة التي تناولت موضوع القيادة والتي لطالما ربطت هذا المفهوم بمفهوم الذكورة إلا أنّ مفهوم الأنوثة فرض نفسه في هذا المجال، فدخلت المرأة مجال العمل وأخذت ترتقي حتى وصلت إلى أرقى الوظائف وأسماها في المؤسسة الجزائرية، لاسيما أنّه لا يغيب عن علمنا أنّ الجزائر كبلد في طور النموّ انتهج سياسة عدم التمييز بين الرجل والمرأة في مناصب القيادة وصنع القرار، ونظرا لحدّثة هذه التجربة أضحيّ لزاما علينا كدارسين أن نهتمّ بالجوانب المرتبطة بالقيادة النسوية ودراسة كلّ الظواهر المرتبطة بهذا المفهوم، كذلك مدى تأثير القيادة النسوية على أداء المرؤوسين (العاملين)، وبناءا على ما سبق ارتأينا من خلال هذا العمل حول القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين أن نسلط الضوء على العلاقة بين هذه المتغيّرات وإدراكها، فقمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي وكانت الفصول كالتالي:

الفصل الأول: تمّ فيه التعريف بمشكلة البحث وأهمية دراستها وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، فروض الدراسة وكذا الدراسات السابقة التي مسّت موضوعنا بشكل مباشر أو غير مباشر.

الفصل الثاني: وقد تمّ تخصيص هذا الفصل للمقاربات السوسولوجية في دراسة القيادة وذلك بعرض أنماط القيادة وأهميتها وعناصرها وكذا وظائفها، ثمّ المداخل النظرية في دراستها، وأخيرا مصادر القوّة والنفوذ القيادي ومراحل اكتشاف القادة، ثمّ المهارات والصفات القيادية.

الفصل الثالث: وفيه قمنا بدراسة نظرية لموضوع المرأة من خلال دراسة المرأة اجتماعيا ثمّ في الحضارات القديمة والعصر الحديث، بعدها عرّجنا على إشكالية التفاوت بين الجنسين والاتجاهات المفسّرة للإشكالية، ثمّ أدرجنا المرأة في المجتمع الجزائري، وأخيرا المرأة والعمل القيادي.

الفصل الرابع: تناولنا فيه المقاربة السوسولوجية لدراسة الأداء الوظيفي حيث تطرّقنا فيه إلى عناصر الأداء الوظيفي ومؤشّراته ثمّ أنواعه، وذكرنا فيه المرتكزات النظرية التي اهتمت بدراسة الأداء، بعد ذلك أدرجنا مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهدافه، طرقه ومعاييره، وأخيرا تطرّقنا إلى علاقة القيادة بالأداء الوظيفي من خلال تحسين الأداء.



الفصل الخامس: تناولنا فيه مجال الدراسة الزمني، البشري والمكاني، المنهج والأدوات المستخدمة، العينة، خصائصها وكيفية اختيارها.

الفصل السادس: يتم فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية وبذلك الوصول إلى النتائج التي من شأنها أن تثبت أو تنفي صحة الفرضيات التي تم وضعها في الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً - تحديد الإشكالية

ثانياً - أهمية الدراسة

ثالثاً - أسباب اختيار الدراسة

رابعاً - أهداف الدراسة

خامساً - تحديد المفاهيم

سادساً - الدراسات السابقة

سابعاً - فروض الدراسة

أولاً-تحديد الإشكالية:

إنّ التباين والتفاوت بين بني البشر، وضرورة الاجتماع هما اللذان خلقا الحاجة إلى ضرورة وجود من يفصل ويقرّر مصير الآخرين، فبرزت فئة من ذوي الامتيازات والكفاءات العليا تملك حقّ الولوج إلى مراكز القيادة والتمركز في دوائر السلطة والقرار.

فلكلّ مجتمع فئة يعول عليها لقيادته عبر المراحل الانتقالية المختلفة، والجزائر واحدة من هاته المجتمعات التي خاضت حرب التحرير لنيل استقلالها، فبرزت آنذاك فئة مهتّدة الطريق أمام النضال السياسي والثوري، والمرأة الجزائرية باعتبارها النصف الأساسي والبناني في هذا المجتمع، ناضلت هي الأخرى جنباً إلى جنب مع الرجل وساهمت في تقرير مصير مجتمعهما. وهو الشيء الذي مكّنها من اقتحام فضاءات سياسية، اقتصادية وتعليمية، فأصبحت تشارك الرجل في الحياة التي أرادت خارج الفضاء الأسري، كخروجها للعمل واكتسابها لحقوقها المختلفة مثل القيادة السياسية وحققها في الترشح للمناصب العليا لاتخاذ القرار.

وبذلك أصبحت المرأة ذات مكانة اجتماعية ومؤسسية، فشغلت أغلب المناصب الموجودة في الدولة، وكلّ ما وصلت إليه من تدرّج في السلم نتيجة لنضال مستمر وتضحيات جسيمة قدّمتها المرأة من أجل التخلص من الاضطهاد المسلّط عليها من قبل النسق الاجتماعي، وقيود المجتمع وما جاء ضمن القيم الرمزية الراسخة في النسق الثقافي الجزائري، فاستطاعت المرأة أن تبرز قدراتها وشخصيتها القيادية التي صقلتها الخبرة ومواقف الحياة المختلفة، فهناك نساء حكمن دولا وسيرنّها، وبعدما كانت دوائر السلطة واتخاذ القرار والمراكز القيادية مفاهيم مرتبطة بمفهوم الذكورة ارتباطاً وثيقاً إلى حدّ استحالة الفصل بينهما، إضافة إلى القيم الرمزية التي طالما سايرت المؤسسات التنشئية المختلفة خاصة الأسرة والتي جعلت من سلطة الرجل سلطة مقبولة اجتماعياً وعنواناً لرجولته وشرفه، في حين تضع المرأة دائماً في صورة الكائن الخاضع المستكين وتؤكد على دورها في الحفاظ على الأسرة والميراث الثقافي.

وما إذا سمحت الفرصة للمرأة لممارسة السلوك القيادي فإن ذلك لا يحظى بالقبول الاجتماعي نسبيا ويلحق ذلك عدّة جزاءات كوصفها بالتّرجل والخشونة والقوّة.

وبالرغم من ذلك الرفض القائم إلّا أنّنا نجد أنّ للمرأة أدوارا قيادية عبر التاريخ لا زالت تمارسها حتى الآن وذلك من خلال الأمومة والأسرة والتّضحية من أجل الوطن، الأمر الذي أعطى سلوكها القيادي طابعا خاصا يجمع بين التودّد والذكاء والعاطفة والعقل.

ولأنّ المرأة تمثّل نصف المجتمع، فهي تعتبر من الشروط الأساسية في التغيير والتطور ولكي تكون مساهمتها إيجابية وفعّالة ينبغي اعتبارها كاستثمار يحتاج باستمرار إلى تجديد المهارات لتحسين الأداء، لذلك دعت الهيئات الرسمية إلى ضرورة تعليم المرأة واعتباره كخطوة أولى لإعدادها في المشاركة في التنمية الشاملة، بعد ذلك إدماجها في عالم الشغل الذي كان حكرًا على الرجل، وبناء ذاتها، مستفيدة من الحق في التعليم والقوانين وتشريعات العمل والخدمات الصحية والحقوق السياسية والمدنية، وذلك لأنّ العلم والعمل يعتبران نقلة نوعية تحوّلت معها وضعية المرأة الجزائرية وأصبحت مشاركتها القيادية شواهد افتخار ونتاج لحركات التطوّر والعصرنة، فأخذت دوائر السلطة تستقطبها في كلّ مرّة، وفي جميع المجالات ممّا جعل إشراكها في مناصب قيادية ضرورة حتمية تقتضيها أولويات التنمية الشاملة، التي تبقى قاصرة ومنقوصة من دون المشاركة الكاملة للمرأة فيها.

أمّا إذا تتبعنا الدور القيادي السلطوي، باعتباره مجالا للتنافس وصراع المصالح بين القوة الاجتماعية المختلفة، خاصة بين المرأة والرجل يتراءى لنا حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المرأة من خلال تعاملها مع النسق الثقافي السائد، فيما يخص ما يجب أن تقوم به، وكيف تسير، إضافة إلى تعاملها مع فئات ذكورية لها أسبقية التواجد في المجال، مما يتطلّب منهن إثبات وجودهن كفاعلات في مختلف التخصصات التي كانت فيها القائد سواء كهرم أعلى أو تسلسل هرمي، وأنها قادرة على إدارة الشؤون المنوطة بها على أفضل وجه ضمن تكامل معرفي ورغبة حقيقية في الاستفادة من أيّة فرصة تدريبية وتأهيلية تتاح أمامها لتحقيق التنافس النزيه في دخولها مع أخيها الرجل في المجالات القيادية الصعبة والتي كان يعتقد أنّها قد لا تصلح للمرأة بفعل متوارثات اجتماعية وأعراف خصّصت

للمرأة وظائف محدّدة ولم تسهم في تهيئتها جيّداً في مجالات أخرى، وهذا ما يدفعنا إلى التساؤل عمّا إذا كانت المرأة نموذجا قياديا إداريا قادرا على أن يقود التنظيم ويحقّق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه ويجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية، وما إذا كانت المرأة القائدة قادرة على تحمّل عبء المركز القيادي لتحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه تابعيها بحسن القيادة والتسيير، والتأثير الإيجابي على الأداء الوظيفي والعامل على حدّ سواء، فهل المرأة نموذجا قادرا على القيادة الإدارية؟ وهل هناك علاقة بين القيادة النسوية وأداء العاملين في المؤسسة؟

ثانيا-أهمية الدراسة:

إنّ أهمية البحث الاجتماعية تساعد الباحث على معرفة مختلف المشاكل الاجتماعية والحقائق والمعلومات والنتائج المحصل عليها من الواقع، والتي تساعد بدورها في تقدّم المجتمع من خلال توظيفها في حلّ المشكلات الاجتماعية والتخفيف من حدّتها.

إنّ الواقع الذي عاشته المرأة وخاصة على الصعيد الحالي، أي ضمن التجربة الوطنية للدولة الجزائرية في إدماج المرأة في دوائر السلطة والقرار من خلال توظيفها في مراكز قيادية في مختلف القطاعات والمجالات.

وإن تولي المرأة لمثل هذه المناصب يعتبر ظاهرة حديثة تستحق الاهتمام، إذ من خلال البحث فيها يمكن أن تثري الدراسات العلمية الجزائرية في هذا المجال، والمتعلّقة بمكانة المرأة في المجال القيادي، كذلك يكتسب موضوع المرأة أهمية من كونه موضوع حيوي في الواقع وليس مجرد بحث نظري فكري وذلك من أجل تقديم رؤية موضوعية واضحة عن دور المرأة القائد في المجتمع، ومدى تأثير قيادتها على أداء العاملين معها وهو المشروع الذي ما زال في حاجة إلى البحث لمعرفة الصورة الواضحة للمرأة القائد ودورها الاجتماعي في تبوؤ المكانة الاجتماعية اللائقة بها، ومن المؤكّد أنّ المرأة الجزائرية وفي إطار إثبات دورها الوظيفي القيادي للمجتمع يجب استيعاب طاقتها الإنسانية وتوظيف إمكانياتها توظيفا فعّالا حيث ساهمت تدريجيا في تجاوز مختلف العقبات والصعوبات، وسعت بإيمان

إلى رفع مستواها العلمي والتكويني العملي مدعّمة بذلك بمختلف النصوص التشريعية التي تؤكد على مساواتها بالرجل في الحقوق والواجبات.

ثالثاً-أسباب اختيار الدراسة:

من الواضح أنّ أيّ باحث أو دارس لا ينطلق في دراسته من فراغ، فكلّ دراسة أو موضوع أو بحث له أسباب موضوعية تحتاج إلى دراسة وتعمّق وتوضيح، فالباحث له أسباب تقوده إلى اختيار موضوع معيّن دون سواه من المواضيع، فقد تكون لأسباب ذاتية مسّت الباحث، وقد تكون لأسباب موضوعية مشتركة بين مجموعة من الباحثين، ومن بين هذه الأسباب:

-من خلال اهتمامنا بعمل المرأة في مجال القيادة وجدنا نقص الدراسات الجزائرية في هذا المجال لذلك أردنا أن تكون دراستنا مكّلة لعناصر بحثية تمّ التطرّق إليها من قبل ، وتكون هي بدورها نقطة انطلاق لأبحاث أخرى.

-الرغبة الذاتية في تناول موضوع مشاركة المرأة في العمل القيادي لأنّ هذا الموضوع من المواضيع التي برزت وبشدة في المجتمع.

-الميل الشخصي لدراسة قضايا المجتمع، خاصة الموضوعات ذات العلاقة بالمرأة، الأسرة والمجتمع.

-رغبتنا في الإطلاع ميدانيا على بعض الإجراءات التي تتحكم في النشاط القيادي الإداري الذي تقوم به المرأة الموظفة، ومدى قدرتها على تنظيم دورها والتخفيف من حدة العراقيل والتحديات التي تواجهها أثناء العمل ومدى القدرة على التأثير في الأداء.

-إزالة النظرة السلبية الموجهة للمرأة على أنها عضو ناقص ذو تبعية مطلقة للرجل، وكذلك محاولة إزالة النظرة التقليدية التي ترى في البيت المكان المناسب؛ والمطلق للمرأة دون معرفة الظروف التي تدفعها للعمل.

-تقديم رؤية موضوعية واضحة عن دور المرأة القائدة في المجتمع، وهو المشروع الذي ما زال في حاجة إلى البحث لمعرفة الصورة الواضحة للمرأة القائد، ودورها الاجتماعي في تبوء المكانة الاجتماعية اللائقة بها.

-اعترافنا بأن المرأة القائدة الجزائرية أصبحت تحتل مكانة عالية سيما مع بداية الألفية الثالثة وبالمقابل فهي تشكل نصف الأمة وعليها يتوقف نجاح المجتمع، الجماعة، والفرد.

رابعا-أهداف الدراسة:

لكلّ بحث علمي أهداف محدّدة يسعى إلى تحقيقها من خلال الكشف عن الحقائق المتعلقة بالظاهرة المدروسة، لذلك ارتأينا من خلال هذه الدراسة التعرّض لجملة من الأهداف ونصنّفها لأهداف علمية وأهداف عملية.

➤ الأهداف العلمية:

-بناء تصور كلي ونموذج معرفي لتحديد صورة المرأة القائد وذلك من خلال تحديد دورها الوظيفي.

-إثراء البحث العلمي بدراسات علمية حول هذه الظاهرة التي لا يزال يشوبها بعض الغموض، أي غموض العلاقة بين متغيري الدراسة: "القيادة النسوية" و"مستوى أداء العاملين".

-محاولة تبيان الأهمية الحيوية لوعي المرأة القائد ودورها في التغيير وذلك من خلال الاستيعاب والوعي العميق والشامل لأهمية دورها في المنظمة ومدى تأثيرها بأسلوب قيادتها على أداء العاملين معها.

-الرغبة في البحث وإفادة "جامعة الحاج لخضر" -باتنة- بمدّها بنظرة تحليلية حول الموضوع.

➤ الأهداف العملية:

-اختبار فرضيات الدراسة.

- محاولة معرفة مدى تأثير المرأة القائدة على فاعلية أداء العاملين معها.
- إبراز طبيعة تعامل المرأة القائد مع الفئة المرؤوسة ومدى تأثيرها على أدائها.
- كسر الصور النمطية للمرأة القائد وذلك من خلال المكانة الهامة التي تحتلها داخل المنظمة، ومن خلال الدور الذي تؤديه للرفع من مستوى أداء مرؤوسيه.
- تقديم نتائج موضوعية عن القيادة الإدارية ومهاراتها لدى إدارات المكتبة المركزية الجامعية، بالشكل الذي يسمح بتطويرها في هذا المجال، وبناء رؤية جديدة لمتطلبات العمل القيادي النسوي.
- إثراء المكتبة الجامعية في هذا الحقل الدراسي للحصول على شهادة مكملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

خامسا-تحديد المفاهيم:

-القيادة:

- أ-لغة: ذكر ابن دريد¹ في معرض حديثه عن الأصل والمعنى اللغوي للقيادة بأنها مشتقة من الفعل: قاد، كما: قاد الرجل بغيره، فهو يقوده، قودا، ومنها يقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به.
- وجاء في الصحاح في اللغة والعلوم: القود نقيض السوق، فيقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها؛ وعليه فمكان القائد في المقدمة، كالدليل والقودة والمرشد².

ب-اصطلاحا: القيادة الإدارية:

- يعرّف "ليترز" القيادة بأنها: «ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر أو أكثر لتحقيق أهداف معينة»³.

¹ ابن دريد، جمهرة اللغة، بغداد: مكتبة المفتي، بدون سنة نشر، ص 29.

² الصحاح في اللغة والعلوم، بيروت: دار المنارة العربية، مجلد 02، ب س، ص 261.

³ زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، القاهرة: دار المعارف، ط 1، 1973، ص 51.

-ويذهب "بيترج نورث هاوس" إلى أنّ: «القيادة هي القدرة على التأثير في معتقدات الآخرين واتجاهاتهم وتصرفاتهم»¹.

-ويعرفها "كونتز وأدونيل" بأنّها: «عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثّهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني»².

تركّز التعاريف السابقة على أنّ العناصر الأساسية للقيادة هي: مجموعة الأفراد (المرؤوسين)، وممارسة التأثير، والنتائج أي الأهداف المرجوة، وقد تكون هذه الأهداف تتّوجّه بالدرجة الأولى نحو الأفراد وحاجاتهم أو النتائج المادية والنفعية.

كما أنّ هذه التعاريف يمكن أن تنطبق على الكثير من المنظمات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية والخدمية.

ويقصد إجرائيا بالقيادة الإدارية أنها قدرة إطارات المكتبة المركزية الجامعية المتمثلة في محافظ المكتبة ورؤساء المصالح على التوجيه والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف المكتبة، وهذا عن طريق الإقناع والتأثير في التابعين الذين ينتمون لمختلف المستويات الإدارية بالمكتبة لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه مؤهلاتهم وواجباتهم الوظيفية.

-القيادة والمفاهيم المرتبطة بها:

هناك بعض المفاهيم التي لها صلة بالقيادة، تستعمل تارة بهذا المعنى وتارة بمعنى آخر، وسنحاول إلقاء الضوء على بعض هذه المفاهيم:

¹ بيترج نورث هاوس، القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ترجمة د: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض: مركز البحوث، 2001، ص 24.

² صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، د ط، 2002، ص 221.

*الإشراف:

يعرّف الإشراف بأنّه «عبارة عن وظيفة اجتماعية نفسية، قبل أن يكون مهمة رسمية إدارية»¹، أما "مارغريت ميد" فتعرّفه: «بأنّه فنّ بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليه، والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كلّ منهما على نجاح العمل الذي يقومان به»².

ويبدو من كلا التعريفين أنهما يعتبران الإشراف كلّ علاقة تجمع بين رئيس ومروّوسيه، إلّا أنّ التعريف الأول أبرز كلا العلاقتين المهنية والإنسانية، في حين مارغريت ميد ركّزت على مفهوم العلاقات الإنسانية.

ويقوم المشرف على إحاطة المرؤوسين علماً بقواعد وأهداف التنظيم وتوجيههم من جهة، ومن جهة أخرى مراعاة احتياجاتهم ورغباتهم وتقدير ظروفهم ومساعدتهم على حلّ مشاكلهم داخل أو خارج المؤسسة.

من التعاريف السابقة التي أحاطت بمفهوم القيادة، يمكن أن نستنتج ان الفرق بين الإشراف والقيادة، يظهر في الجانب اللارسمي للقيادة، أي تلقائيتها وانبثاقها وظهورها طوعية في الجماعة غير أنّ البعض لا يعتبر ذلك فرقاً جوهرياً بين المفهومين حيث أنّ القائد داخل التنظيم إذا كان معيّناً من طرف الإدارة فهو القائد الرسمي (المشرف)، وإذا اكتسب صفة القيادة نظراً لكونه موظّف قديم أو عامل ماهر فإنه يعرف بالقائد الغير الرسمي، ووفقاً لما سبق يمكن القول بأنّ القيادة هي إشراف غير رسمي تستمد سلطتها من اختيار الجماعة وليس بالتعيين والانتخاب.

¹ محمود فتحي عكاشة، محمد شفيق، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص 303.

² صباح الدّين علي، الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: منشأة المعارف، مصر، ط 1، 1966، ص 88.

- ***الرئاسة: (الإدارة):** ويمكن التمييز بين القيادة والرئاسة في عدد من الجوانب التالية¹:
- مصدر السلطة:** سلطة القائد يطلقها عليه أفراد الجماعة، بعد اعترافهم به واختيارهم له، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من سلطة خارج الجماعة، تتمثل في نظام له ضوابطه.
- الهدف:** يتحدّد هدف الرئاسة أساسا بواسطة الرئيس الذي يختاره، متماشيا مع مصالحه، محققا أساسا لمنفعته الشخصية التي يمكن أن تواكب منفعة الجماعة، بينما يتحدّد الهدف في القيادة بواسطة الجماعة، التي ترسم الهدف وتحدّده وفقا لمصالحها.
- الانفعال الاجتماعي وتنظيم العلاقة:** تتزايد مشاعر الانفعال الاجتماعي المشترك بين الجماعة في حالة القيادة عنها في حالة الرئاسة، حيث يكون هناك تباعد بين الرئيس والجماعة، أي بينما تكون هناك هوة واسعة بين الرئيس وأفراد الجماعة فإنّ المسافة الاجتماعية تقلّ في حالة القيادة بين القادة والأتباع ويكون الاتصال أسهل وأيسر.
- الاختيار:** يتم اختيار القائد من داخل الجماعة، بينما يكون الرئيس من خارجها أو من داخلها.
- أسلوب العمل:** يستند الرئيس في سلطته ورئاسته إلى السلطة والسيطرة بينما يستند القائد إلى حبّ الأتباع وتشجيعهم والتفافهم حوله.
- هذه الفروق بين مفهوم القيادة والرئاسة لا تعني أنهما منفصلان تماما، فيمكن أن تجتمع في الشخص الواحد حسنتا الرئيس والقائد، فالضابط في الجيش مثلا يكون بمثابة الرئيس لجنوده، وقد يصبح فيما بعد بمنزلة القائد لهم، يسلم الجند له قيادتهم طوعية، وإعجابا به، وتقديرا لتضحياته في سبيلهم ورعاية مصالحهم، والاتجاهات الحديثة في التربية والصناعة وفي القوات المسلّحة وغيرها من الميادين التي تهدف إلى التقريب بين مفهومي القيادة والرئاسة بحيث يصبح الرئيس قائدا بكلّ ما تعنيه الكلمة.

¹ محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 210.

* القيادة النسوية:

تعود أصول كلمة نسوي Féminine إلى اللغة الفرنسية المستمدة من كلمة Féminin بمعنى أنثوي، وقد ساد استخدامها في اللغة الإنجليزية ولغات أخرى للإشارة إلى كافة أشكال الاختلاف الجنسي المتعلقة بالمرأة¹.

-إجرائيا: هي فئات الإناث اللاتي يقمن بالإشراف داخل المكتبة المركزية الجامعية، جامعة الحاج لخضر-باتنة- وتبدأ من رئيسة المكتبة (محافظ) إلى أدنى سلطة في المكتبة وهنّ رئيسات المصالح.

* الأداء الوظيفي:

أ- لغة: مشتق من الفعل أدّى، ويؤدّي أداء، وأدّى الرجل الأمانة، أي بلغها وقام بواجبه اتجاهاها، وأدّى الحاج مناسك الحجّ أي أنجزها وقام بها².

ب- اصطلاحا: هو تنفيذ الفرد رئيسا كان أو مرؤوسا لأعماله ومسؤوليته التي تكلفه المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في مؤسسته³.

وهذا التعريف يركز على النتائج النهائية المحققة من قبل الموظف بفضل إتباع مختلف الأساليب التي تضمن له ذلك.

كما يوجد شبه إجماع بين أغلب علماء الإدارة على أنّ الأداء هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج، وبهذا فالأداء هو الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط والنتيجة عن عدد من العوامل المتداخلة في التنظيم⁴.

¹ Christine Battersly, The phenomenal women, Polity Press, UK, 1998, P 19.

² مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، القاهرة، ط 3، 1985، ص 09.

³ هلال محمد عبد الغاني حسن، مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء، 1996، ص ص 11، 12.

⁴ درويش عبد الكريم وليلى تكلّا، أصول الإدارة العامة، القاهرة: المكتبة الأنجلوساكسونية، 1980، ص 280.

وقد ركّز هذا التعريف على الجانب الإداري حيث يعتبر الأداء وسيلة عملية تترجم مراحل عملية من العمليات الإدارية والتي تشمل التخطيط، وتشتغل من طرف الموظف لبلوغ أهداف محدّدة ومعينة.

وبما أنّ التعاريف تختلف من باحث إلى آخر وذلك حسب نشاط المؤسسة والمقصود إجرائيا في هذه الدراسة والذي تعبّر به عن الناتج النهائي للعملية الإدارية المتضمنة العمل التخطيطي والتنظيمي والرقابي والمتابعة لتنفيذ المهام وبلوغ الأهداف الخدماتية للمكتبة المركزية الجامعية -جامعة الحاج لخضر-، قصد تقديم الخدمات المتعلقة بإعارة الكتب والرسائل، وتسجيل الطلبة وخدمات الإنترنت... الخ.

سادسا-الدراسات السابقة:

***الدراسة الأولى:** دراسة "بوعمامة أحمد فارس" بعنوان: «المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي»، دراسة مكّلة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع.

تمّ إجراء الدراسة سنة 2009-2010 بمؤسسة "سونلغاز-قسنطينة".

-هدف الدراسة:

باعتبار أنّ القيادة الإدارية هي جوهر الإدارة، وتشمل عدّة مهارات أساسية مؤثّرة في نمو المؤسسات ورفع مستويات الأداء، فالدراسة تهدف إلى:

1-إبراز أهمية ودور المهارات القيادية في الإدارة الحديثة للمؤسسات، وذلك على ضوء المتغيّرات الحاصلة في عالم الإدارة والقيادة.

2-الكشف عن دلالات الفروق بين عيّينات مجتمع الدراسة (رؤساء ومرؤوسين) بالنظر إلى متغيّراتهم الشخصية والوظيفية نحو مدى الدور الذي تؤدّيه المهارات القيادية في رفع مستوى الأداء.

3- كشف أهم المعوقات المرتبطة بمستوى كفاءة ومهارات إطارات مؤسسة سونلغاز للتوزيع والتي تنعكس على مستوى الخدمات التي تقدمها لزيائنها وأدائها الوظيفي عموماً.

4- تقديم نتائج موضوعية عن القيادة الإدارية ومهاراتها لدى إطارات مديرية المؤسسة، بالشكل الذي يسمح بتطويرها في هذا المجال، وبناء رؤية جديدة لمتطلبات العمل القيادي الإداري.

-فرضيات الدراصة:

انطلقت الدراصة من فرضية رئيسية هي: "تعمل المهارات القيادية للقائد الإداري على رفع مستوى الأداء الوظيفي لمروؤوسيه".

وتفرّعت عنها فرضيات كانت على النحو التالي:

1-المهارة الفنية للقائد تؤدّي ال زيادة قدرة أتباعه.

2-المهارة الإدارية للقائد تفعل أداء المؤسسة.

3-المهارة الإنسانية للقائد تمكّنه من تحفيز وترغيب الموظفين على الأداء .

-عينة الدراصة:

اعتمد الباحث في معالجته للموضوع على المسح الشامل لمجتمع البحث.

-المنهج والأدوات المستخدمة:

استخدم الباحث منهج دراسة الحالة كأحد فروع المنهج الوصفي في هذا التطور، ويرجع ذلك لملاءمته الظواهر الاجتماعية... فمنهج دراسة الحالة هو المنهج الأكثر ملائمة للدراسة الحالية والتي تهدف إلى معرفة "دور المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز"، وقد استخدمت الدراصة أسلوبين من أساليب التحليل: أسلوب كمي يتمحور حول تبويب البيانات وحساب النسب المئوية، وأسلوب كفي يركّز على تحليل هذه البيانات والمعطيات وتفسيرها من خلال ربطها بالإطار التصوري.

أما الأدوات المستخدمة فقد استخدم الباحث: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة هذه الأخيرة التي تضمنت 42 سؤالاً بعضها مفتوحاً والآخر مغلق.

-نتائج الدراسة:

-لكل مهارة من المهارات القيادية دور تلعبه في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
-إن المهارات الإدارية تساهم وتعمل على زيادة قدرة المؤسسة على الأداء، وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية.

-بالإضافة إلى أن المهارات الإنسانية تساعد الموظفين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم.

-إن لكل نوع من أنواع المهارات السابقة أهميتها ومكانتها الخاصة داخل المؤسسة¹.

***الدراسة الثانية:** دراسة "إيمان بشير محمد الحسين" بعنوان «السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها».

دراسة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه.

تمّ إجراء هذه الدراسة سنة 2011-2012 بوزارة التربية والتعليم، الأردن.

-تساؤلات الدراسة:

1-ما المعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر الرؤساء والمرأة القيادية؟

2-ما المعوقات التي تواجه المرأة في موقعها كقيادية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر الرؤساء والقياديات؟

¹ أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة 2010.

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

4-ما المهارات الإدارية لدى المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين؟

-الهدف من الدراصة:

تهدف الدراصة إلى التعرف على السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمعوقات التي تواجهها.

-عينة الدراصة:

من خلال إشكالية الدراصة وطبيعة أبعادها، فقد تمّ اختيار العينة القصدية "الهادفة"، فقد تمّ اختيار 27 امرأة قائدة.

-المنهج والأدوات المستخدمة:

لقد استخدمت الباحثة لجمع المعلومات أساليب المقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية، ثمّ تحليل البيانات حسب الفقرات والمفاهيم الواردة في الأسئلة، واستخدمت الباحثة النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية لوصف البيانات وترتيبها، كما تمّ إجراء مقارنات بين إجابات الفئات، وقد خرجت الدراصة بالنتائج التالية.

-نتائج الدراصة:

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

2- تتميز المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بسمات عديدة أهمها: شخصيتها المتزنة، وقدرتها على تحمل المسؤولية، دافعيتها للعمل عالية، حبّ الإطلاع على ما هو جديد، دققة في إعطاء المعلومات، عادلة، ملتزمة، تتميز بمصادقية عالية، ولكنها تفتقر للمرونة، وتفتقر للباقة، وغير صبورة، ولا تهتم إلا بالعمل، فوقية في التعامل مع الآخرين وحرفية في تطبيق القوانين بدقة ولا تملك المرونة في الإدارة إلا أنها ديمقراطية في سلوكها.

3- تمتلك المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم مهارات إدارية عديدة، فهي تدبر الاجتماعات بكفاءة، وتعمل بروح الفريق، وتتفاعل وتتعاون مع الجميع، وتتميز بالإبداع وتتسق الجهود بالمؤسسة، إلا أنها تفتقر للمبادأة والتبوء، ولا تستطيع تحقيق التوازن بين العمل والعاملين، وتفتقر للقدرة على اتخاذ القرار¹.

تتفق هذه الدراسات مع دراستنا في اهتمامها بموضوع القيادة والمرأة القائمة والأداء، حيث ركزت على جوانب مهمة ستؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا، فأفادتنا خاصة من الناحية المنهجية وساعدتنا في بلورة مشكلة البحث وفي إثراء الإطار النظري، إضافة إلى التعرف على أدوات البحث المستخدمة في الدراسة.

سابعا-فروض الدراسة:

لقد دار في أذهاننا عدد من الاستفسارات أثارتها مشكلة البحث، انتهينا منها إلى تصميم وصياغة الفروض التالية بهدف طرحها للمناقشة، وأملا في تحقيقها ميدانيا، ويمكن تلخيص هذه الفروض فيما يلي:

-الفرضية العامة:

تعمل القيادة النسوية على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

-الفرضيات الفرعية:

¹ إيمان بشير محمد الحسن، السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، رسالة دكتوراه، جامعة البلقاء، الأردن، 2012.

- 1-وظائف القيادة النسوية تؤثر إيجابيا في تحقيق التزام العاملين.
- 2-نمط القيادة النسوية يحسّن من فاعلية أداء العاملين.
- 3-السمات والمهارات القيادية للمرأة تمكّن العاملين من الأداء الجيّد.

الفصل الثاني: مقارنة سوسيولوجية للقيادة

أولا- القيادة

أ-أهمية القيادة

ب-عناصر القيادة

ج-وظائف القيادة

ثانيا-المداخل النظرية لدراسة القيادة

1-الاتجاه النظري التقليدي

أ-نظرية الرجل العظيم

ب-نظرية السمات

ج-النظريات السلوكية

د-النظريات الموقفية

هـ-النظرية الوظيفية

و-النظرية التفاعلية

2-الاتجاه النظري الحديث

أ-القيادة الإلهامية

ب-القيادة التحويلية أو التبادلية

ثالثا- الأنماط القيادية

أ-بناء على مصادر السلطة

ب-على أساس الهيكل التنظيمي

ج-على أساس اهتمامات القائد

د-بناء على نوع السلوك القيادي المتبع

رابعا- مصادر القوة والنفوذ القيادي

خامسا- مراحل اكتشاف القادة

سادسا- المهارات والصفات القيادية

أولا-القيادة:

أ-أهمية القيادة:

القيادة عملية إنسانية، جماعية، هادفة، مستمرة، متغيرة تشمل على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين من خلال مجموعة من الوظائف والقواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية.

كما تمثل القيادة إحدى المعايير الهامة في الحكم على مدى فعالية وكفاءة المنظمة، وبناءا على هذه المنطلقات يمكن لنا تلخيص أهمية القيادة بالنسبة للمنظمة من جهة وبالنسبة للعاملين من جهة أخرى:

1-أهمية القيادة بالنسبة للعاملين:

إن وجود القادة في أي تنظيم كما يوضحه **ورن بينيز (Warren Bennis)** سوف يمنح العاملين:

-**الشعور بالأهمية:** يشعر كل فرد بأنه يستطيع أن يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين وتكسبهم الشعور بالثقة والاعتزاز.

-**التعلم والجدارة:** يثمن القادة مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها وعدم شيوع فكرة الفشل والتخوف منها.

-**الشعور بالجماعة:** حيثما يكون هناك قيادة تكون الجماعة والوحدة حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة والأعمال المتشابكة تنفذ على أكمل وجه.

- **متعة العمل:** توفر القيادة مناخا تنظيميا يتصف بالمتعة والتحدي والحوافز لأداء العمل وإنجازه، فالقيادة ليست إصدارا للأوامر والتعليمات فقط، بل تأثيرا نابعا من رؤية صحيحة مغلفا بالأمانة والاستقامة بحيث ينتج عنها الثقة والالتزام من قبل التابعين¹.

2- أهمية القيادة بالنسبة للتنظيم

- القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيق فعاليتها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها.

- تكلف القيادة بمسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة المعوقات والتحديات التنظيمية، الاجتماعية، التكنولوجية.

- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع والخدمات.

- كما أنّ القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى، حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة.

- تمارس القيادة وظيفة التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع ومشكلاته وفضلا عن ذلك تدمج في أهدافها العامة الأهداف الاجتماعية.

- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات ووضع إستراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام².

¹ عبد الله بن عبد الغني الطعم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، 2003، ص ص 200-201.

² عبد العزيز لموشي، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009-2010، ص 70.

-مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغير المستمر في البيئة، والسيطرة على مشكلات العمل داخل التنظيم، ورسم الخطط اللازمة لحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة¹.

ب-عناصر القيادة

بما أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة، فالعملية القيادية لا تتم إلا إذا وجد من يَفُودُ - ومن يُقَادُ - والهدف المشترك الذي يتم تحقيقه ضمن ظروف موقف معين - يمارس القائد من خلاله تأثيره على الجماعة.

فللفهم الجيد للعملية القيادية بعيدا عن أي غموض أو لبس توجب عزل عناصرها وتحليلها وفهمها لإثراء الفهم، حيث تتمثل عناصر العملية القيادية في التالي:

1-القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة، والذي تتفاد له مجموعة من الناس، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

2-الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن التقدير لهذه الحاجات من طرف القائد.

3-الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف معين.

¹ أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، www.islamway.com، ص 20.

- 4- **ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما¹.
- 5- **التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه².

ج-وظائف القيادة

1-الوظائف الإدارية

- أ- **التخطيط:** ونعني به تخطيط القيادة الإدارية أثناء الإشراف على العمل في المؤسسة بناءا على الوسائل المتاحة وفي ظل الظروف والمواقف التي يتم فيها العمل.
- فالتخطيط هو العنصر الأول في الإدارة والمهم لنجاح أي مشروع، فهو وضع الأسس للتنبؤ بالمستقبل عن طريق حسن الاختيار.
- فيقول فايول (H.Fayol): "إنَّ المخطط يضع افتراضات عمّا ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتختار أحد هذه الافتراضات بعد وضع خطة وهدف للوصول إليها، مثبتا العناصر الواجب استخدامها لتحقيق هذا الهدف وكيفية السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها ومن ثمّ تحديد الوقت اللازم لتحقيق ذلك"³.

¹ ضرار العتبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2007، ص 164.

² ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، عمان: دار زهران، 1997، ص 21.

³ طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 24.

كما يعرفه البعض بأنه: "عبارة عن عملية منظمة وواعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة"¹.

*مراحل التخطيط

- 1-تحديد هدف المشروع.
- 2-جمع الحقائق والمعلومات الدقيقة والمتعلقة بالمشروع.
- 3-تبويب المعلومات وتحليلها.
- 4-وضع الفروض العملية لتحقيق النتائج والأهداف.
- 5-وضع الخطط البديلة ودراستها واختيار إحداها.
- 6-وضع البرامج لتنفيذ مراحل العمل حسب الأولوية في الترتيب الزمني².

*أهمية التخطيط وأهدافه

- 1-تخفيض المخاطر المستقبلية وبيئة عدم التحكم.
- 2-زيادة مقدرة المنظمة على النجاح والتنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية.
- 3-تحقيق الفعالية في استخدام الموارد.
- 4-تحسين المناخ السلوكي في المنظمة.
- 5-تسهيل عملية الرقابة.
- 6-تتمية معايير الأداء الوظيفي.
- 7-تتمية المديرين.

¹ محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، القاهرة: عالم الكتب، ط 1، 1984، ص 256.

² طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص 26.

8-الإعداد للتغير¹.

*أنواع التخطيط

يمكن التمييز بين أنواع متعددة من التخطيط وذلك في ضوء المعايير التالية:

1-من حيث معيار السلطة: التخطيط السياسي والإداري أو المنهجي.

2-من حيث معيار الزمن:

-التخطيط بعيد المدى (5-10 سنوات).

-التخطيط قصير المدى (لفترة قصيرة أثناء الأزمات).

3-من حيث معيار النطاق

-تخطيط شامل: يتعلق بمختلف النشاطات التي تمارسها الدولة وقطاعاتها.

-تخطيط جزئي: يخص أحد الأنشطة كالزراعة أو الصناعة أو التعليم.

4-من حيث المدى الجغرافي

-تخطيط قومي: يشمل الدولة وكافة مرافقها (أقاليمها).

-تخطيط محلي: يتعلق بجانب أو منطقة جغرافية محددة داخل الدولة².

ب-التنظيم: هو عملية ضرورية في أي مؤسسة وينطوي على "تحديد السلطة والمسؤولية مع

التنسيق بينهما أفقياً وعمودياً داخل هياكل المؤسسة"³.

¹ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 588.

² طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص ص 24-25.

³ منصور فهمي، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، 1981، ص 101.

كما يعرف بأنه: "هو تحديد المسؤولية والسلطة والعلاقات... وظيفة أساسية من وظائف المديرين، وكل مدير... يلجأ إلى تنظيم المجهودات الجماعية للأعمال المطلوب إتمامها... في حدود السلطات الممنوحة له من أعلى"¹.

وإنّ الاهتمام الرئيسي في التنظيم ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به، وتحديد جماعة العمل، وتشكيل مراتب السلطة وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية².

1- مبادئ التنظيم

هناك العديد من المبادئ التي يجب مراعاتها في تنظيمات المؤسسة التي هي حسيطة لجهود علمية وقد بدأت هذه الجهود بواسطة فريدريك تايلور، وهي كما يلي:

- 1- الهدف
- 2- تقسيم العمل
- 3- وحدة العمل
- 4- التنسيق
- 5- السلطة والمسؤولية
- 6- تدرج السلطة
- 7- المركزية واللامركزية
- 8- التفويض
- 9- الإشراف
- 10- قصر سلطة الأوامر
- 11- المرونة

2- خطوات وأنشطة الوظيفة التنظيمية

- تحديد الأهداف التنظيمية الأساسية، الفرعية، الثانوية.
- تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.
- تقسيم الأنشطة وتصنيفها وكذا الأعمال المجمعة إلى وحدات ومجموعات يرأس كل منها مدير.

- تفويض العمل والسلطات تصنف الوظائف فتحدد المسؤوليات والعلاقات بشكل واضح¹.

¹ سيد محمد الهواري، وظائف المديرين، بيروت: مطبعة الإنصاف، لبنان، ط 1، 1974، ص 30.
² هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الأردن: دار وائل للنشر، ط 4، 2006، ص 268.

ج-التنسيق: عنصر مهم من عناصر الإدارة وهدف من أهداف أي منظمة يسعى كل مدير لتحقيقه وهو أحد المظاهر الأساسية والضرورية للتوجيه والإشراف.

ويعرّف بأنّه: "عملية أو وظيفة بمقتضاها يستطيع المدير الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية المشتركة يضمن فيها تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك، والتنسيق هو الإجراء الذي يرمي إلى تحقيق ترابط وتكامل بين فعاليات المنظمة، وبين المنظمة والمحيط الخارجي لكي تحقق وحدة العمل وبذلك فإنّ التنسيق يتناول المحيطين: الخارجي والداخلي للمنظمة"².

1-قواعد التنسيق

-تقسيم العمل والتخصص: كلما زاد تقسيم العمل كلما تطلب ذلك ترابط الأجزاء والمكونات لتحقيق الهدف الجماعي للبرنامج.

-التكامل بين الوظائف: يتم ذلك من خلال الأفراد والجماعات، فالتكامل بين الأفراد يحقق التكامل بين الجماعات.

-فهم الأفراد للأهداف: كلما زاد ذلك كلما سهل تحقيق التنسيق الاختياري.

-الاتصال: كلما كانت منافذ الاتصالات جيدة ومباشرة، كلما تحقق التنسيق دون صعوبة.

-تفويض السلطة: كلما يتم تفويض السلطة، يتمّ تحقيق التعاون الذي هو أساس التنسيق.

-التعاون داخل التنظيم: ويتم ذلك عندما يتوفر عامل الثقة بين الأعضاء وكذلك الحوافز

الإيجابية.

-التنسيق الخارجي يتطلب وقتًا وجهداً متفردا عما يتطلبه التنسيق الداخلي³.

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 1، 2000، ص 99.

² طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص 45.

³ طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص 45.

2- إجراءات التنسيق

-إصدار التوجيهات والتعليمات.

-الاجتماعات الدورية.

-هيئات التنسيق المتخصصة.

-اجتماعات المجالس.

-لجان التنسيق¹.

3-شروط التنسيق

*الشمولية: أي احتواءها لكل الوحدات والمستويات الأفقية والرأسية.

*استخدام المدخل المباشر في التنسيق: خاصة بين الأفراد الأكثر اتصالاً بحكم الوظيفة.

*العقلانية ووضوح الأهداف إضافة إلى المرونة والتكيف تبعاً للمستجدات.

*تجاوز عملية التنسيق الداخلي إلى التنسيق الخارجي رغم صعوبته وتكلفته للجهد والمال².

د-الرقابة: حلقة مهمة وضرورية لاستكمال التكامل بين الحلقات الإدارية، لأنّ الرقابة متداخلة

في جميع العمليات الإدارية، فهناك رقابة على التخطيط ورقابة على التنظيم ورقابة على الكوادر

القيادية لإعدادها وتوجيهها.

يعرّفها فايول (Fayol) بأنّها: "التأكد من حدوث شيء وفق العمل بخطة متفق عليها ومحددة

سلفاً وتحديد التعليمات والمبادئ التي يجب إتباعها أثناء ممارسة عملية الرقابة"³.

¹ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سابق، ص 368.

² محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة، المبادئ والتطبيقات، بيروت: الدار الجامعية، 1996، ص 339.

³ مصطفى عبد الله أبو القاسم خسيم، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية تانيا، 2002-2003، ص 343.

ولقد وضعت المفاهيم الجديدة للإدارة الحديثة مفهوما جديدا للرقابة يختلف عما كان عليه من قبل من حيث نمطه التقليدي الذي جعلها مصدر خوف الأفراد وتدعوهم لحالة من الجمود في اتخاذ القرارات، والمفهوم الجديد يدعو إلى تهيئة كافة الإمكانيات أمام المسؤولين للتنفيذ لكي لا يقعوا في الأخطاء، ويتحقق ذلك عن طريق الاتصالات الفعالة وعدم اقتصار مفهوم الرقابة على تصيد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها.

1- أغراض الرقابة

-التأكد من تنفيذ القوانين وأنّ قرارات السلطة التشريعية والقضائية محترمة والعمل يسير في إطار قانوني.

-الوقوف على المشكلات ومواطن الخلل والانحراف وكشف المعوقات التي تؤثر على العمل التنفيذي.

-ضمان الحقوق والمزايا المقررة للأفراد العاملين، وأنه لا يوجد تعسف واضطهاد في استخدام السلطة وأنّ الجميع متساوون أمام القانون.

-ترشيد عملية اتخاذ القرار وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وأهدافه.

-التأكد من ارتباط أجهزة الدولة بالأهداف العامة ومن ولاء العاملين لهذه الأهداف.

-العمل والتأكد من نجاح العمليات الأخرى كالنخطيط، التنظيم، التنسيق.

-امتصاص القلق والفوضى من خلال إلزام الأفراد باحترام القوانين واللوائح الرسمية¹.

أنصاف الرقابة

هناك عدّة تصنيفات للرقابة حسب المعيار المستخدم:

1-معيار المستويات:

¹ طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص ص 47-48.

-الرقابة على مستوى المنظمة ككل.

-الرقابة على مستوى العمليات اليومية.

-الرقابة على مستوى الأفراد.

2-معيار التوقيت:

-الرقابة السابقة (التنبؤية، القبلية).

-الرقابة المستمرة (المتزامنة).

-الرقابة التاريخية (اللاحقة، البعدية).

3-معيار الرقابة:

الرقابة على أساس الالتزام بالقواعد والإجراءات (التفصيلية)، الرقابة على أساس النتائج (الإدارة بالأهداف).

4-معيار العلاقات الشخصية:

-الرقابة الموضوعية.

-الرقابة الغير موضوعية¹.

متطلبات النظام الرقابي السليم:

-يجب أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته.

-يجب أن تكشف كل الانحرافات وبسرعة.

¹ مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مرجع سابق، ص 377.

-إمكانية تصحيح الانحرافات ويتجلى ذلك في القدرة على كشف أسباب الانحراف واتخاذ التعديلات الملائمة.

-أن تكون الرقابة موضوعية.

-أن تكون الرقابة اقتصادية: أي المقارنة بين النفقات والعوائد.

-أن يعكس النظام الإداري النموذج التنظيمي.

-أن تكون للمراقب نظرة مستقبلية واستشرافية.

-المرونة أي التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية عن طريق المراجعة الدورية.

-يجب أن يكون النظام الرقابي مفهوماً وأن يبين الأعمال التصحيحية¹.

وإضافة إلى الوظائف الإنجازية السابقة هناك وظائف أخرى لا تقل مكانة عنها وتلعب دوراً هاماً في أداء العمل القيادي كالتوظيف، اتخاذ القرارات، الاتصالات، التدريب، ومن المناسب التنويه إلى أن العلاقة بين الوظائف القيادية علاقة تكاملية تفاعلية حيث أنّ كل قصور أو ضعف في أي وظيفة تمارس تأثيرات على الوظائف الأخرى.

2-الوظائف الإنسانية:

إنّ تحفيز السلوك الإنساني في المنظمات نحو الأهداف المشتركة يتطلب أن يأخذ القائد في اعتبارات مسؤولياته سياسة المحاولة المستمرة في التعرف على اتجاهات واحتياجات وقيم ودوافع وأهداف العاملين وإتباعها بطريقة تخدم التماسك والتعاون المثمر، وتخلق حيوية في الروح المعنوية حيث يصبح كل فرد ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها أهدافه ويسعى إلى توطيد ولائه وانتمائه بشئى أشكال التضحيات.

ثانياً-المداخل النظرية لدراسة القيادة:

¹ طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص 48.

هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، فقد ساهمت كثرة الجهود العلمية وتنوعها واختلاف نتائجها في تفسير الظاهرة القيادية، مما نتج عنه تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها، وخصائص القائد، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعد العملية الإدارية.

وفيما يلي عرض أهم هذه النظريات:

1-الاتجاه النظري التقليدي:

أ-نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory:

ذكر (Stogdill 1974) أن نظرية الرجل العظيم سادت الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، وتعتبر هذه النظرية من أبرز النظريات المبكرة حول القيادة، وتقوم على افتراض جوهري مفاده أن مقدرة الفرد للوصول للقيادة مرتبطة بمدى توافره على مجموعة من المهارات والسمات والمواهب والقدرات والخبرات الموروثة والاستثنائية التي يولد بها القائد ولا يمكن نقلها للآخرين. حيث تسمح له بإحداث كل أشكال التغيير الاجتماعي في حياة المجتمعات، بصرف النظر عن الظروف والمواقف، ومن أمثال هؤلاء القادة: هتلر، جمال عبد الناصر، مارتن لوثر كينج. وقد أشار ماكس فيبر (Max Weber) إلى هذا النوع ونعتهم بالقادة الكارزميين الذين يستمدون شرعية سلطتهم من الولاء المطلق للأفراد، إذ يستطيع القائد ممارسة سيطرة سحرية على ملكات التخيل والتفكير ومبادئ السلوك لدى الأتباع¹.

نقد النظرية

¹ علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999، ص ص 227-228.

- يلاحظ أن النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصف القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف القيادية المختلفة ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير¹.

- إن درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة تتفاوت تبعاً للظروف، وعليه "لا يمكن أن يتم التغيير من قبل هؤلاء القادة إلا إذا كانت هناك قابلية واستعداد للتغيير وتوفر الجو الاجتماعي الملائم لحركة التجديد والتغيير".

2- نظرية السمات: Trait Theory

ركزت هذه النظرية على كفاءة وقدرات القيادة الفطرية حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم فقد ظهرت كاتجاه جديد أكثر واقعية وكنتيجة للانتقادات الموجهة لافتراضات نظرية الرجل العظيم.

فحوّلت فكرتها عن السمات من العمومية والإطلاق إلى الخصوصية والنسبية، بمعنى أنه هناك تفاوت في عدد السمات بين القادة ودرجة فعاليتها بتفاوت البيئات والمواقف حتى في الثقافة الواحدة، وعليه تنطلق هذه النظرية من المسلمة القائلة بأن: سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم، لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين.

وقد توصلت هذه النظرية إلى أن هناك سمات معينة شائعة بين القادة ولكنها تختلف من ثقافة إلى أخرى، ومنها:

- ما هو مورفولوجي وفيزيولوجي: كالهئية الخارجية والقوة العضلية.

¹ الشريف طلال، دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.

- ما هو عقلي: كالذكاء والتفكير.

- ما هو انفعالي: كالثقة بالنفس وضبطها.

- ما هو اجتماعي: كالتعاون وكسب الثقة.

- ما هو روحي: كالتمسك بالقيم الروحية¹.

وهذا ما تمّ التوصل إليه من خلال العديد من الأبحاث والدراسات التي سعت للوقوف على السمات المفترضة للقيادة ومن أهم هذه الدراسات:

- دراسة أوردواي تيد (Oerdwaytead): التي توصل من خلالها إلى ربط فعالية القائد بمدى توافره على عشرة خصائص: الطاقة الفيزيائية والعصبية، الإحساس بالهدف والغاية، والحماس، الذكاء، القدرة على عقد صلات للصدقة والعمل من أجل تنمية التكامل، المقدرة الفنية والقدرة على الحسم في اتخاذ القرارات، والمستوى التعليمي، والإخلاص².

- أما كلبرت وفون باين (Gilbert and V.bain): فقد حدد السمات القيادية في العوامل البيولوجية (الطول، الوزن، الشكل، القوة)، الذكاء، الثقة بالنفس، الشعبية، المبادرة، الطموح، السيطرة، الاندفاع، الشجاعة، عدم التردد³.

- إلى جانب شستر برنارد (C.bernard): الذي أكدّ أن كفاءة القادة في المناصب الرسمية منوطة بتمتعهم بمجموعة من الصفات الهامة "...تتمثل في القدرة الفيزيائية، المهارة، المعرفة التكنولوجية، الإدراك، الذاكرة والقدرة على التحمل"⁴.

كذلك كيركباتريك ولوك (k. Look): أكد أنّ القادة يختلفون عن غير القادة في ستّ سمات:

¹ عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، 1974، ص 270.

² محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 155.

³ طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص 57.

⁴ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 155.

1-الدافع، 2-الرغبة في القيادة، 3-الأمانة والصدق، 4-الثقة بالنفس، 5-القدرة المعرفية، 6-

معرفة العمل¹.

تقييم النظرية

على الرغم من نجاح النظرية في تأكيد الارتباط بين القيادة الفعالة والسمات الضرورية التي تسمح بتحقيق الأهداف وذلك باستخدام العديد من الاختبارات التي أوردها كرتشفيلد (Crotchfield) وودورث (Woodworth) ألبرشت (Albrecht) 1958، إلا أنّ النظرية تعرضت إلى الكثير من الانتقادات أهمها:

-التضارب النسبي للبحوث المتعلق بالتحديد الكمي والنوعي للسمات الواجب توافرها في شخصية القائد وتميزه، فالباحثون الذين قاموا بمسوح شاملة: بيرد (G.Bird) وستوجل (Stogdill) انتهوا إلى وجود تناقضات واضحة إذ من خلال مسح تراث السمات قبل عام 1940 توصلوا إلى أن النسبة المئوية للاتفاق حول ما لا يزيد عن أربع سمات 5%².

-نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأنّ القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عملياً... فمن غير الممكن عملياً العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

-إنّ النظرية قد تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة... ذلك أنّ السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد³.

¹ بيتريج نورث هاوس، مرجع سابق، ص 32.

² محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 155.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 221.

-إنّ الانتقادات السابقة لا تنفي أن السمات هي جزء من الظاهرة الإجمالية للقيادة فإضافة إلى سمات القادة توجد بعض المتغيرات والعوامل الأخرى والتي يجب أخذها في الحسبان عند تفسير وشرح ظاهرة القيادة¹.

ج-النظريات السلوكية Behavioral Theories

إنّ عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعّال والقائد غير فعّال أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد، وقد كان لرواج أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في التنظيم والإدارة تأثير كبير في جذب اهتمام الباحثين وتحولهم إلى البحث عن السلوكيات الممارسة، انطلاقاً من افتراض فحواه أن فعالية القيادة محدّدة بمتغيرات سلوكية للقائد.

وإنّ معظم الدراسات والنظريات وفق هذا المدخل تهدف إلى تصنيف الأنماط القيادية والمقارنة بينها من خلال تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته القيادية ومن أهم هذه الدراسات:

-دراسة ليكرت (Likert): حيث بدأ مركز أبحاث المسح التابع لجامعة ميتشجان في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1974 سلسلة دراسات حول القيادة الإدارية وسلوك القائد، وهذه الدراسات اعتمدت على جهود الجماعات الصغيرة ونتائج حركة العلاقات الإنسانية، فقد اتبع ليكرت في دراسته أسلوب مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، فوجد أنّ المشرفين ذوي الإنتاجية العالية يحظون بمشاركة محدودة في التنفيذ العملي، وكانوا يسمحون للعمال بالمشاركة في بعض القرارات العملية وأن يختاروا الأسلوب الملائم بهم في العمل، على عكس المشرفين ذوي الإنتاجية المنخفضة فقد كانت مشاركتهم عالية في التنفيذ الفعلي، وتدخلهم المستمر أثناء العمل.

¹ أحمد عرفة، سمية شلبي، فعالية التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2002 ص 257.

فأُسفرت هذه الدراسة عن: وجود ارتباط بين تباين مستوى الإنتاجية والروح المعنوية وتباين نمط القيادة.

وعليه قام ليكرت بتصنيف السلوك القيادي والإشرافي إلى أربع أنماط¹:

- **النمط الأول: التسلطي الاستغلالي:** ويتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمروؤسيهم قليلة ويحفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.

- **النمط الثاني: المركزي النفعي:** وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان بمشاركة المروؤسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت الرقابة.

- **النمط الثالث: الاستشاري:** ويتميز القادة بتوافر الثقة الملموسة بينهم وبين مروؤسيهم ويستفيدون من أفكار مروؤسيهم.

- **النمط الرابع: الجماعي المشارك:** يتوافر للقائد هنا ثقة مطلوبة بمروؤسيه، يستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومروؤسيه.

نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

قد يكون أشهر نموذج للسلوك الإداري هو الشبكة الإدارية الذي يتم استخدامه على نحو شامل في التدريب والتطوير التنظيمي، والشبكة الإدارية أعيد تسميتها الشبكة القيادية صممت لتوضيح كيفية مساعدة القادة للمؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال عاملين هما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالموظفين، وعلى الرغم من أن هذين العاملين قد تم وصفهما على أنهما موجّهان للقيادة في النموذج إلا أنهما يمثلان سلوكي القيادة نحو العلاقة والعمل².

قام بتطوير هذه النظرية كل من James Mouton و Robert Blake (1964-1978)

واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد على صورة شبكة ذات محورين تظهر عليها أساليب القيادة

¹ سالم وآخرون، المفاهيم الحديثة للإدارة، عمان: مركز الكتب الأردني، ط 2، 1998، ص 200.

² بيترج نورث هاوس، مرجع سابق، ص ص 62-63.

المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2003، ص 220.

وفيما يلي شرح موجز للأنماط القيادية الخمسة¹:

1-القائد المنسحب (1,1) أو التسيبي: يتميز بمنح حد أدنى من الاهتمام لكل من بعدي الأفراد والإنتاج إذ يفضل الانعزال والانسحاب من أداء الوظائف القيادية، وتسمى الإدارة والقيادة بالضعيفة أو المسلوقة.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، دون سنة نشر، ص ص 311-312.

2-القائد المساعد (9,1): يعرف عنه تركيز الاهتمام على الإنتاج والأداء مع إهمال العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ويمكن القول أنه يمثل أسلوب القيادة المتسلطة أو إدارة المهام.

3-القائد الاجتماعي (1,9) والحماسي والمتساهل: يعطي الأولوية للحاجات الخاصة بالأفراد معتقدا أن زيادة الإنتاج مبنية على أساس الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية ودورها في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتتنوع هذه القيادة بأسلوب النادي الريفي أو منتدى الإدارة.

4-القائد الوسط (5,5): نموذج قيادي متعدد الأوجه يعمل على التكيف مع كل الأشخاص والحالات، ويحتل موقع الوسط بين أساليب القيادة، إذ يمارس مهمة الاهتمام بمتطلبات العمل تارة والاهتمام بالأفراد تارة أخرى، إلا أن القائد في هذه الوضعية يتعرض لموقف مؤلم ومحرج في مواجهة بعض المشكلات التي تستدعي المواءمات، حيث تفرض التضحية بأحد أبعاد الموازنة، ويمكن وصفه أحيانا بالنفعي أو الوسيطلي ويسمى بصاحب المدخل الوسطي والمعتدل في الإدارة.

5-القائد المثالي (9,9): يتمتع باهتمام شديد ومتوازن ومتكامل بكل من احتياجات الأفراد والإنتاج مما يسمح له بتحقيق أداء عالي ورضا وظيفي مرتفع في إطار قواعد وإجراءات عمل محددة وأهداف واضحة وكذا ثقة متبادلة ومصالح مشتركة، ويدعى هذا الأسلوب بالإدارة كفريق.

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من أساليب القيادة وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، فإن الباحثين بلاك وماوتون أشارا إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المنشأة هو الأسلوب (9,9).

تقييم النظريات السلوكية¹:

-تضارب نتائج البحوث والدراسات في التوصل إلى وجود علاقة واضحة وإيجابية بين سلوك القيادة والمخرجات السلوكية للمرؤوسين خاصة الأداء والرضا الوظيفي.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 311-312.

-تأكيد مختلف النظريات على وجود ترابط بين نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي من جهة ونمط القيادة الأوتوقراطية ومؤثرات الإنتاجية من جهة أخرى، غير أن الحكم على هذه النتائج يواجه مشكلة صعوبة القياس الموضوعي في ظل إهمال المدخل السلوكي في القيادة لدور وتأثير العوامل الموقفية في تحديد العلاقة بين السلوك القيادي وسلوك المرؤوسين.

-كما أن سلوك أو أسلوب القائد يتغير من موقف إلى آخر، فقد يتبع أحد القادة مثلاً أسلوباً مهتماً بالأفراد في الظروف العادية أو حينما يسير نشاط الجماعة بسهولة ويسر، أما في الظروف الملحة وتزايد الضغط لإنجاز العمل في مواعيده المحددة، فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجهاً نحو العمل. ولهذا فلم تأخذ هذه النظريات في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى بعين الاعتبار مثل خصائص المقودين وخصائص المنظمة والبيئة الخارجية وغيرها، فلا بد من أخذ العوامل الموقفية الأخرى بعين الاعتبار أريد للأسلوب القيادي أن يكون فعالاً.

-لذا على القائد تحديد الأسلوب القيادي المناسب، وذلك من خلال تشخيص الموقف وتحديد متطلباته القيادية حتى ينجح في أداء دوره، فأسلوب القيادة لا يتوقف على عناصر شخصية القائد فقط بل على عناصر الموقف أيضاً، وهذا ما سنتناوله النظرية الموقفية.

3-النظريات الموقفية¹ Situational Theory

جاء هذا المدخل كرد فعل للإخفاق الجزئي للمداخل أو النظريات السابقة، والتي اعتبرت غير كافية في تحليل فعالية القيادة ولذلك قام الباحثون بدراسات مختلفة من منطلق أن القائد الناجح هو القائد الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك نجد فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة، والموقف له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب منه.

¹ محمود زكي هاشم، مرجع سابق، ص 262.

كذلك يزخر المدخل الموقفي بنظريات مثمرة حاولت كل منها تحديد المتغيرات الموقفية الأساسية، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المداخل النظرية الفرعية الممثلة للاتجاه الموقفي.

* النظرية الشرطية التفاعلية نموذج فيدلر (Fiedler)

تقوم هذه النظرية على فرض جوهرى محتواه أن فعالية نمط القيادة في تحقيق أداء عالي للجماعة محددة بدرجة التوافق والتفاعل بين متغيري شخصية وسلوك القائد (الأسلوب القيادي) وخصائص الموقف بما يحمله من إمكانيات السيطرة والتأثير¹.

كما يرى فيدلر عدم وجود أسلوب قيادي واحد يصلح لكل زمان أو مكان، وعدم وجود صفات معينة لكل قائد، وبذلك يمكننا أن نتوقع أن هناك قائدا ناجحا أو فاشلا في جميع الأوقات، وبذلك نتوقف فعالية القيادة على الانسجام والتناغم الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف الثلاثة وهي:

1-العلاقة بين القائد والمرؤوسين: وهذا يتطلب معرفة تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته، وتنفيذ الأهداف التي وضعها.

2-البناء التنظيمي للعمل: ويقصد به مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

3-سلطة القائد التي يعطيها منصبه: كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها مناسبة بحيث يمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين.

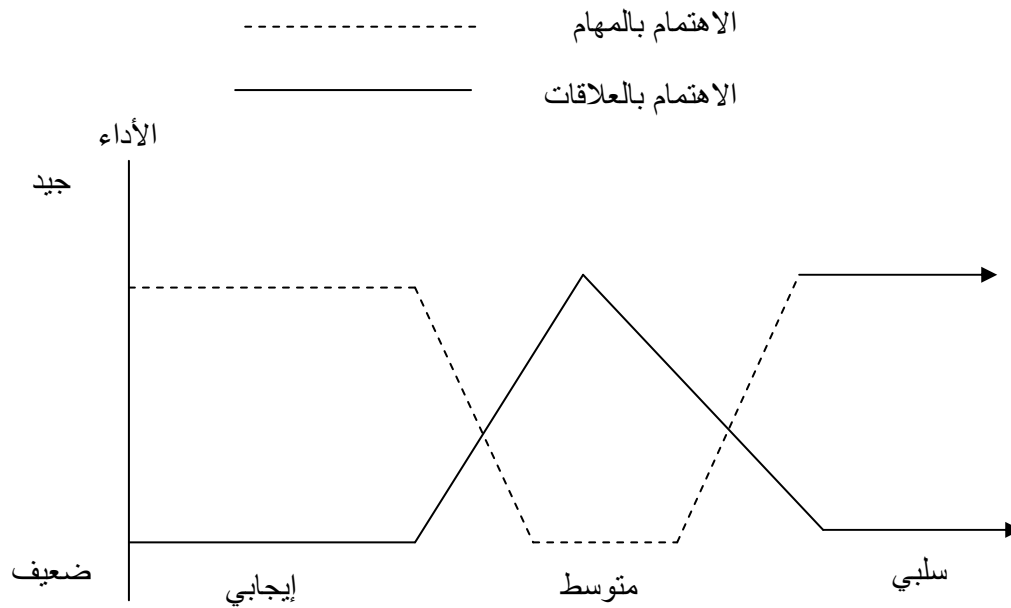
وبناء على ذلك نجد أسلوب القائد يختلف تبعا للمواقف وحسب اختلاف درجات متغيرات المواقف، مع الأخذ في عين الاعتبار مرونة القائد أثناء استخدامه للأساليب القيادية المختلفة، وأن

¹ مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 166.

كفاءات أداء أي منظمة يتوقف على التفاعل بين الأسلوب القيادي وطبيعة الموقف والذي يتحقق من خلال تأثير القائد الذي يعدّه فيدلر الأساس في القيادة¹.

شكل رقم (02): المتغيرات الموقفية حسب نظرية فيدلر

¹ حسن ماهر، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004، ص 54.



الموقف	1	2	3	4	5	6	7	8
العلاقات بين القائد والمرؤوسين	عالي				منخفض			
هيكل المهمة	عالي		منخفض		عالي		منخفض	
قوة المركز	عالي	منخفض	قوي	منخفض	قوي	منخفض	قوي	منخفض

Source : Richard W.Dunford (1992) Organizational Behavior : an organisational analysis perspective, (Addison-wesley publishing company. Amsterdam) (P : 142).

***نظرية الأبعاد الثلاثة¹ Tri-dimensional Theory**

قام وليام ريدن (William Radin) 1964 بدراسة الشبكة الإدارية لكل من بليك وموتون، وأضاف لها بعدا ثالثا هو بعد الفاعلية وبذلك أصبحت ذات ثلاثة أبعاد.

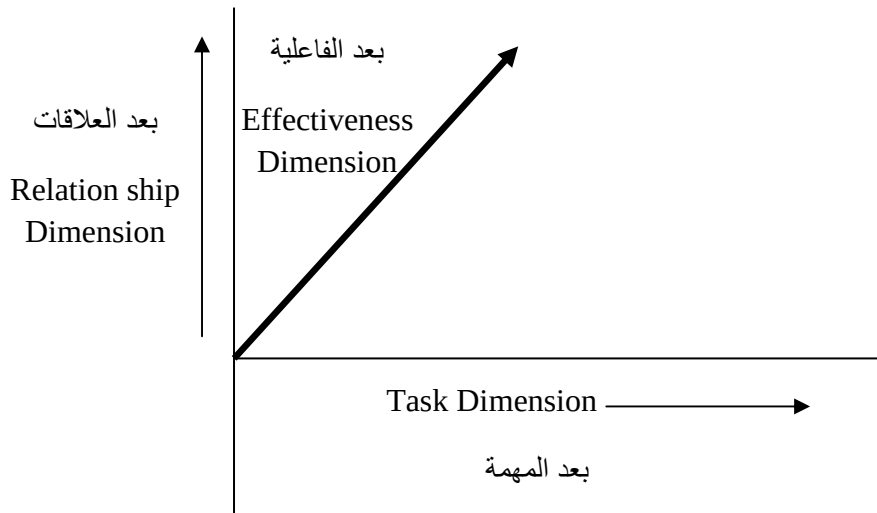
الأبعاد الثلاثة للقيادة حسب نظرية ريدن:

1-بعد المهمة: وهو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهود مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف.

2-بعد العلاقات: وهو مدى العلاقات الشخصية والذي يتميز بالثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه واحترام آرائهم ومشاعرهم.

3-بعد الفاعلية: والذي يمثل المدى الذي يمكن أن يحقق القائد من خلاله المهمات والوظائف المناطة به وبدوره كقائد.

شكل رقم (03): أبعاد نظرية وليام ريدن



¹ حسن ماهر، مرجع سابق، ص 50.

المصدر: حسن ماهر، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم (أريد: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004، ص 50).

ومن خلال هذه الأبعاد الثلاثة توصل ريدن إلى ثمانية أنماط من القيادة الإدارية ينتج عنها أربعة أنماط كامنة، وإضافة بعد الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى ظهور أربعة أنماط أخرى أكثر فاعلية وأربعة أقل فاعلية.

أولا-الأنماط الأربعة الأقل فاعلية¹:

-**الانسجامي:** يتمثل في عدم الاهتمام بكل من الأفراد والعمل، وهذا النمط غير فعال، لعدم اهتمامه بالعمل، ولتأثيره السلبي في علاقات الأفراد، ولا يكفي هذا النمط بالانسحاب من العمل بل يثبط همة العاملين، كما يتدخل في أعمالهم ويمنع المعلومات اللازمة عنهم.

-**المجامل:** يعتبر هذا النمط التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر، وتنقصه الفاعلية لاهتمامه بنفسه ورغبته في أن يرى فيه الآخرون شخصا طيبا.

-**الأوتوقراطي الديكتاتوري:** يركز هذا النمط اهتمامه على العمل المطلوب، ويفضله على أي اعتبارات أخرى، وتتمثل عدم فاعليته في إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات، يخافه الكثيرون ولا يحبونه ويعملون عندما يضغط عليهم.

-**الموافق، المقنع:** يعرف مميزات الاهتمام بكل من العمل والعلاقات ولكنه غير قادر أو ليس لديه رغبة في اتخاذ قرارات سليمة، ويميل هذا النمط إلى انتهاج الحلول الوسط كأسلوب في العمل.

ثانيا-الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية²:

-**البيروقراطي:** لا يهتم بالعمل ومهامه أو بالعلاقات الإنسانية للعاملين، ولكنه يخفي ذلك وراء تطبيق التعليمات والأنظمة والقوانين بحذافيرها، لذلك تقلّ فاعليته وتأثيره في الروح المعنوية للعاملين.

¹ ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي-منظور مقارن، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995، ص 351.

² المرجع نفسه، ص 351.

-**المنمي (المطور):** يعتقد أنّ عمله يتمثل أساسا في تنمية قدرات الآخرين، وفي تهيئة مناخ العمل الذي يتيح تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات العاملين، وفعالية هذا النمط تتبع من المناخ الذي يهيئه لمروؤسيه، لذلك يزداد ارتباطهم بالعمل.

-**الدكتاتوري العطوف:** يهتم على المدى القصير والمدى الطويل بالعمل وتتبع فاعليته من قدراته ومهاراته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤديه دون مقاومة منهم قد تؤثر على الإنتاج، ويعمل على كسب طاعة مروؤسيه وولائهم.

-**التنفيذي:** عمله يتمثل في توجيه أقصى طاقات العاملين نحو العمل المطلوب في المدى القصير والمدى الطويل، يدرك الفروق الفردية بين العاملين، فيمارس أساليب مختلفة في التعامل مع كل فرد منهم، فتتبع فاعليته من اهتمامه بكل من العاملين والعمل بشكل واضح، مما ينعكس في دوافع العاملين لتحقيق الأهداف ولذلك فهو يحقق إنتاجية عالية.

*نظرية المسار-الهدف (The Path-Goal Theory)

تنسب هذه النظرية إلى الكابنتين **هاوس وميتشل** (House and Michell) وجوهر هذه النظرية هو أنّ دور المدير هو مساعدة المروؤس على ممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية التي تؤدي إلى عوائد ذات قيمة لدى الفرد.

وهنا يشمل دور القائد على جانبين:

1- توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية (زيادة الراتب، والترقية...) والأهداف التنظيمية (زيادة الأرباح والإنتاج).

2- زيادة العوائد التي يعتبرها الفرد قيمة، وعلى المدير أن يوضح للعاملين كيف تقتزن العوائد التنظيمية بأداء الفرد وإنجازه والقائد الفعال يساعد العاملين على القيام بما يؤدي إلى منحهم العوائد التي يعتبرونها قيمة، أي أنّه يحفز الفرد لتحقيق نتائج ذات قيمة للفرد وللمنظمة.

تقترح نظرية المسار-الهدف أربعة أساليب قيادية:

1- **الأسلوب الموجه (Directive):** ويشبه الأسلوب الأوتوقراطي الذي يركز على العمل، توضيح الأهداف، وتحديد المهام.

2- **الأسلوب المشارك (Participate):** يسعى القائد بفعالية للحصول على مقترحات العاملين وأفكارهم، ويستعين بها في اتخاذ قراراته.

3- **الأسلوب المساعد (Supportive):** وهنا يوجه القائد اهتمامه للناس ويكون مستعداً لتقديم النصيحة والإصغاء حين ظهور أي مشكلة، وهذا الأسلوب يشبه الأسلوب الذي يركز على الأفراد.

4- **أسلوب الإنجاز (Achievement-Oriented):** وضع توقعات وأهداف أدائية عالية وجعل العمل أكثر تحدياً للفرد ولكن قابل للإنجاز.

أما من حيث المتغيرات الموقفية فتتفرع النظرية نوعين من المتغيرات:

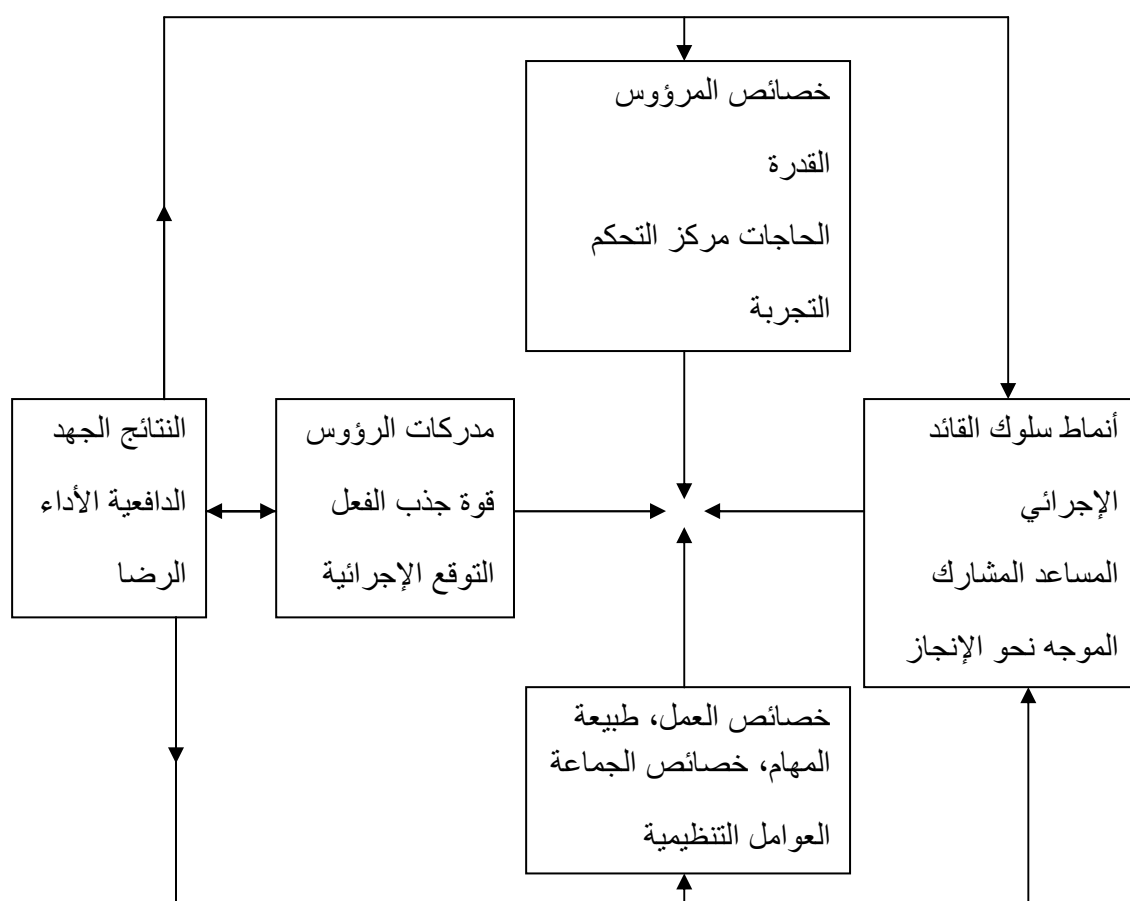
1- عوامل تتعلق بالسمات الشخصية للمرؤوسين (مركز السيطرة، الخبرة، والمقدرة لما يدركها الفرد نفسه).

2- عوامل بيئية خارج سيطرة المرؤوسين (هيكلية العمل)، نظام السلطة الرسمية وجماعة العمل.

وتتفرع النظرية أن التوافق التالي بين أساليب القيادة والموقف تؤدي إلى قيادة فعالة¹.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2009، ص ص 227-228.

شكل رقم (04): ملخص لنظرية المسار والهدف للقيادة



المصدر: صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعّال في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة

الجديدة للنشر، 2002، ص 248.

تقييم وتعقيب عام على النظريات الموقفية

- قصور النظرية الموقفية حينما اعتبرت القيادة مجرد وظيفة ثابتة لشخصية القائد والموقف الاجتماعي وأهملت القيادة كعملية تفاعلية ديناميكية بين مختلف العوامل المشكلة لها، والتي تعمل بنفس مقدار التأثير.

-بالرغم من شمولية النظرية الموقفية إلا أنّ القيادة عملية معقدة، كما أن ماهية المواقف وخصائصها يصعب تحديدها بدقة خصوصاً مع وجود عدد كبير من المواقف ونظراً للتغيرات التي تطرأ حتى ولو افترضنا أنّ القائد يستطيع معرفة خصائص المواقف وتحديد أسلوب القيادة الملائم، فإنّه من الصعب أن يمتلك كل الصفات المحددة واللازمة، كما يتعدّر عليه تغيير سلوكه حسب كل موقف بسهولة¹.

-كذلك معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين.

-تتغاضى النظرية عن أسباب تفضيلها لقائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما تفرض النظرية أنّ عملية القيادة ستاتيكية وثابتة، بينما تدلّ البراهين أنّ القيادة تتضمن تغيرات مستمرة².

هـ- النظرية الوظيفية The Fuctional Theory

يبدأ هذا الاتجاه من الافتراض القائل بتشابك الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض، كما يدرس حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الأنساق، وتعيين ميكانيزمات التنظيم الذاتي "Self Regulation" التي تستخدمها الأنساق لإشباع الحاجات.

فيؤكد أصحاب هذه النظرية على ما تقوم به القيادة من وظائف وأدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة، فهي تقوم بتسجيل ما يقوم به أفراد الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة نحو الأهداف، وتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء والمحافظة على تماسك الجماعة، وتوفير المصادر المختلفة لها، فالقيادة قد يؤديها عضو واحد، أو أعضاء كثيرون، وتتحدّد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التي تختلف من جماعة إلى أخرى³.

¹ عبد الحفيظ مقدم، المديرون: دراسة فنية اجتماعية، بن عكنون: مركز الإعلام العلمي والتقني، الجزائر، 1996، ص 108.

² عبد السلام عبد الغفار، علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، د ط، ص ص 111-112.

³ حسين عبد الحميد رشوان، القيادة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 81.

ومن أهم وظائف القائد ما يلي:

- التخطيط:** التخطيط للأهداف سواء قريبة المدى وبعيدة المدى.
- أن يكون مصدرا للأيديولوجية أي مصدرا للأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
- الخبرة:** القائد كخبير ينظر إليه كمصدر للخبرة الفنية والمعرفة.
- الإدارة والتنفيذ:** يقوم بتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق السياسة الداخلية وأهداف الجماعة والمراقبة.

-**الوساطة والحكم:** فهو الحكم والوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.

-**مصدر الثواب والعقاب:** وذلك للمحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.

-**نموذج يحدى:** أن يكون مثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.

-**رمز الجماعة:** أي صورة الأب ورمزا مثاليا للتوحيد، لضمان الاستمرار في الأداء¹.

تقييم النظرية

إلا أن هذه النظرية عاجزة عن تفسير ظاهرة القيادة، فالقيادة التي يؤديها أعضاء كثيرون يكون الاتفاق بينهم ضعيفا، وأقل تأثيرا من القائد الحقيقي الذي يؤثر في الجماعة ونشاطها، وقد يؤدي ذلك إلى فوضى وعدم تحديد المسؤولية.

و-النظرية التفاعلية The Interaction Theory

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي بتفاعل دينامي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات وتتفاعل العوامل الثلاثة وهي:

¹ خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي، الظاهر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، 2000، ص ص 221-222.

1- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر.

2- الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.

3- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه.

ويرى "Bennis" أنّ درجة التفاعل بين القائد والجماعة التي يقودها بمثابة الركيزة الأساسية التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والجماعة ومن الضروري أن تتم القيادة في ظلّ هذا الاتجاه على أساس من التفاهم والتعاون وأنّ القائد ملزم بأن يخلق العلاقة الإنسانية بينه وبين عناصر الموقف، بعيدا عن كل الأساليب التسلطية.

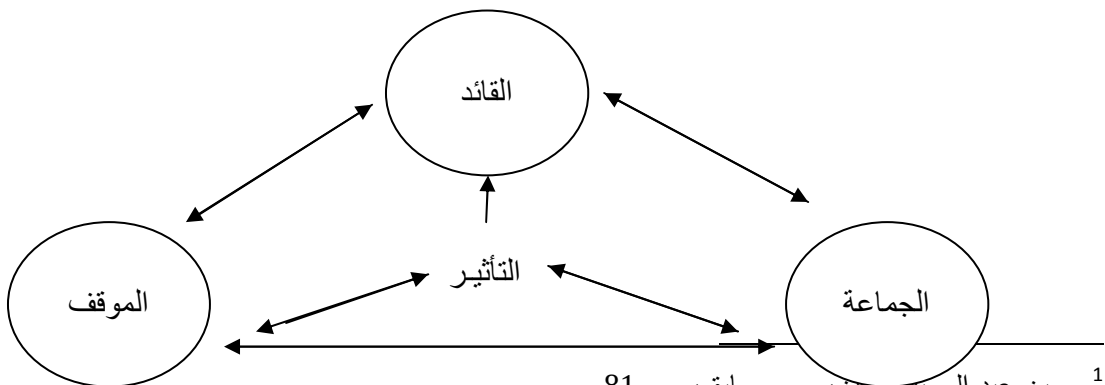
ولذلك أكدّ "Davis" على ضرورة العامل الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة ببعضهم ببعض ويعمل على تحريك دوافعهم نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة.

-إسهامات النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة: ويبدو ذلك فيما يلي:

1- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات، المواقف) ولكنها جمعت بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدى كمعيار لتحديد خصائص القيادة.

2- كما يبدو أنّ النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أنّ نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه، وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور¹.

شكل رقم (05): يبين نظام التأثير في ضوء نظرية القيادة



¹ حسين عبد الحميد رسوان، مرجع سابق، ص 81.

يتضح مما سبق أنّ النظرية التفاعلية أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الإدارية، وذلك من خلال جمعها بين النظريتين السابقتين (السمات، الموقف) وكذلك واقعيتها من خلال تحليلها لخصائص القيادة.

2-الاتجاه النظري الحديث: بازدياد تطور العالم والمنظمات والمنافسات ازداد الجهد المقدم من القادة ليتماشى مع التطور ويحقق الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة وما زالت الدراسات والأبحاث مستمرة في جميع الشؤون وبلا شك أنّ الجانب التنظيمي الإداري لاقى اهتماماً كبيراً من العلماء والباحثين للخروج بنظريات.

أ-القيادة السحرية (الإلهامية) Charismatic Leader Ship

وهي قيادة تمتلك مواصفات وقدرات قيادية وشخصية عالية ومؤثرة على المرؤوسين بشكل فائق حيث تدبّ الحماس في تحقيق أهداف القيادة، ففي التاريخ القديم والحديث لمعت العديد من الأسماء القيادية والتي تمتلك القدرات الفائقة في القيادة ويمتلكون صفات سحرية للقيادة مثل الشخصية القوية وبعد النظر حيث أنّ في العديد من المؤسسات والمنظمات يقوم المرؤوسون بإبداء إعجابهم بقائدهم وشخصيته فيندفعون للعمل من أجل تحقيق أهدافه¹.

كما يعود الفضل في البلورة والصياغة الحديثة لهذا النموذج من القيادة يعود إلى الباحث **روبرت هاوس (R.House)** سنة 1977 حيث اعتمد في بنائه على المزج بين مدخل السمات والمدخل السلوكي، موظفاً مصطلح الكاريزما للإشارة إلى ذلك الصنف من القيادة المرتكزة على وجود صفات وسلوكيات منها²:

1-العمل بجدّ وبذل جهد لتحقيق منجزات المنظمة.

2-الولاء والانتماء للمنظمة والتضحية من أجل تحقيق الأهداف.

¹ فانتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2009، ص ص 96-97.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2003، ص 231.

3- تنفيذ المرؤوسين لأوامر قائدهم وحماسهم لذلك.

4- وجود علاقة تبادلية ومترابطة (إيجابية) بين القائد والمرؤوسين.

5- امتلاك القائد لصفات شخصية وقيادية عالية مثل الرؤية المستقبلية (بعد النظر)، والرؤية

الثاقبة.

ب- القيادة التحويلية أو التبادلية Transformational and Transactional Leader

Ship Theories

في البداية لابد لنا التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية حيث يمكن تعريفها على أنها هي مستوى متطور من القيادة السحرية وأشمل منها وسميت التحويلية لأنّ القادة هنا يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة.

أما التبادلية فتعمل على توجيه جهود المرؤوسين فهي تركز عليهم وتنظمهم من خلال المهام والأدوار التي يجب القيام بها من خلال المكافآت والهيكل التنظيمي من أجل أن تحقق هذه القيادة أهدافها.

وهذان النوعان من القيادة مكملان لبعضهما فالقيادة التبادلية تميز حجر الأساس للقيادة التحويلية إلا أنّ القيادة التبادلية غير كافية لمواجهة التحديات في البيئة المعاصرة لوحدها، ولكنها تعتمد على القيادة التحويلية لأنّ القيادة التحويلية هي قيادة التغيير فهي تسعى إلى تغييرات في مستويات إدارية مختلفة وثقافية وإستراتيجية وهذا النوع من القيادة لا يعتمد على القوانين والتعليمات لتسيير أمور المنشأة، أما القيادة التبادلية فتعمل على تحديد المهام والأدوار غير الآنية والتركيز على رضا الأفراد وتحسين الإنتاجية حيث تلزم هذه القيادة بمتطلبات التخطيط والبرامج التقليدية، أما التحويلية فليديها رؤية مستقبلية ثاقبة وتحدث تغيرات جوهرية وجذرية وتهتم بالقيم الثقافية والمبادئ من أجل التحفيز وتهتم بتنمية مهارات الأفراد ونمو المؤسسة وتعمل على تغيير واقع المؤسسة إلى واقع مختلف تماما فهذه هي الخصائص الهامة لكل من القيادة التحويلية والتبادلية.

ثالثاً- الأنماط القيادية Leading Styles:

النمط "Style" هو سلوك الفرد كما يراه غيره، وليس كما يراه هو، والنمط القيادي هو: "مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة" وبهذا يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين والطريقة العامة التي يسلكها القائد الإداري باتجاه رؤوسيه وصولاً إلى الأهداف المشتركة.

ليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد فقد يكون له عدة أنماط ولكنه يعرف بالنمط الغالب على سلوكه¹.

أ-التصنيف الأول: بناء على مصادر السلطة:

ويعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها ماكس ويبر "Max Weber" وتبعاً لذلك قسمت إلى:

1- النمط التقليدي: نوع من القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، وأساسها تقديس واحترام كبير السن لأنّ لديه وضاحة القول والحكمة التي يتجلى بها "أكبر منك بيوم أعرف منك بسنة"، ويسود هذا النوع في المجتمعات القبلية والريفية "التقليدية"، وهذا النوع من السلوك القيادي يتميز بالجمود والمحافظة على الوضع الراهن دون تغيير، لأنّ مقاومة التغيير تعتبر عاملاً هاماً في تعزيز السلطة القيادية وتقوية النفوذ.

2- النمط الجذاب "الملمه": يتمتع صاحبه بجاذبية قوية إلى شخصيته المحبوبة المثالية، مما يجعل باستطاعته التأثير القوي على تابعيه، فينظرون إليه على أنه شخص مثالي منزّه عن الخطأ، لديه قوّة خارقة فهو شخص ملهم، فله كل الولاء والطاعة، وأي إشارة منه فهي بمثابة الأمر واجبة التنفيذ والعمل، ويغلب على النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية، وأفضل ما يناسب الزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية.

¹ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 324.

3- النمط العقلاني: يقوم هذا النمط على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطاته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي، ويتميز هذا النمط بأنه غير شخصي والولاء فيه لا للاعتبارات الشخصية وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد واللوائح الثابتة¹.

ب- التصنيف الثاني

- على أساس الهيكل التنظيمي: وتنقسم إلى:

1- القيادة الرسمية: تستمد سلطاتها ومشروعيتها من المركز الوظيفي داخل المنظمة وعلاقاته ومسؤولياته المحددة بموجب التنظيم الرسمي، وتنشأ القيادة الرسمية في المنظمة بطريقة مقصودة ومخططة بحيث تركز إلى منصب يتمتع بمجموعة من الصلاحيات ومساحة نفوذ تؤثر في استجابة الأفراد من خلال جملة من اللوائح والقواعد القانونية، وعملية الاختيار للقائد تتم وفق أسس ومعايير موضوعية متعلقة بالبناء الرسمي يتأكد منها بالاختبارات والتدريب، أو قد يتم تعيينهم من طرف مسؤولي المنظمة.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات كحجم المنظمة، درجة تعقيدها، مستوى وضوح التعليمات والأوامر، نطاق تفويض السلطة، كفاءة التنسيق.

2- القيادة غير الرسمية: وهي قيادة لا ترتبط بالبناء الرسمي للتنظيم أي الوظيفة، وتتكون داخل المجموعات العاملة تلقائياً وعفويًا نتيجة التفاعلات الاجتماعية المرتبطة ببعض المواقف، حيث تمنح الجماعة فرداً من داخلها سلطة تمثيلها، والتأثير فيها نظراً لتمتعها بالسمات الشخصية والمهارات والخبرات المشبعة لحاجات الجماعة النفسية والاجتماعية في مواقف معينة ومحددة، ولذلك يتمكن القائد

¹ محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان: دار ومكتبة الحامد، ط 1، 2006، ص 26.

من التوجيه والتحفيز والضبط داخل الجماعة في اتجاه مؤيد أو معاكس للقائد الرسمي، ومن أجل تفادي التعارض وتحقيق التعاون يمكن اختيار القيادات غير الرسمية وتمكينها واحتوائها رسمياً لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة هذا من جهة، ومن ناحية أخرى توسيع سبل التكامل بينهما (القيادة الرسمية والغير الرسمية) تحقيقاً لأهداف المنظمة والأفراد في آن معا وتجنب التصادم والصراع¹.

ج-التصنيف الثالث: على أساس اهتمامات القائد:

تعتبر الدراسة التي قام بها **أندرو هالين** عام 1966 من أهم الدراسات التي أجريت لتحديد الأنماط القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية على مديري التربية ومديري المدارس، فقد استخدم ما يسمى باستبانة وصف سلوك القائد Leader Behavior Description Questionnaire (L.B.D.Q) حيث توصل إلى بعدين يحددان نمط القيادة وهما:

-بعد المبادأة: أي البعد الذي يهتم بالإنتاج والعمل فيكون التركيز على زيادة الإنتاجية ويكون الاهتمام بالعمل وتصميمه، ويتميز هذا النمط القيادي بالمركزية وعدم المشاركة للتابعين في اتخاذ القرار مستخدماً أسلوب العقاب والثواب كما أنه يصدر الأوامر ولا يأخذ برأي التابعين كما لا يسمح بالمناقشة ويصرّ على تنفيذ الأوامر والتعليمات.

وفي ظلّ هذا النمط تتحقق إنتاجية عالية على المدى القريب، ولكن على المدى البعيد تقلّ الإنتاجية وتندنى الروح المعنوية للعاملين وتقلّ دافعيتهم².

يتسم قائد هذا الأسلوب بمجموعة من السمات الشخصية كالطموح، الاستقلالية، الشدة، السيطرة، الانضباط والحزم، ويكون ميّالاً للعلاقات الرسمية.

¹ عمرو غنيم، علي الشرقاوي، التنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1982، ص ص 495-496.

² محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 27.

بعد الاعتبارية: إنّ سلوك القائد في هذا النمط القيادي مغايرا للنمط السابق الذي يهتم بالعمل فيركز هنا على العاملين وتحقيق حاجياتهم المادية والنفسية والاجتماعية ويراعي ميولهم ورغباتهم ويوفر لهم حرية أكبر للعمل والحركة والتفكير والمشاركة في اتخاذ القرار، كذلك يفضل العلاقات الشخصية غير الرسمية.

وهنا ورغم اهتمام القائد بالتابعين، والثقة والرضا لديهم اتجاه القائد إلا أنّ الإنتاجية وعلى المدى البعيد تكون منخفضة وذلك لاهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية على حساب بعد الإنتاجية، وقد توصل هالين إلى أربعة أنماط للسلوك القيادي لمديري المدارس وهي:

1-نمط (أ): يعطي اهتماما عاليا للبعدين، بعد العمل والإنتاجية وبعد الاعتبارية (الاهتمام بالعاملين) وهو أكثرها فاعلية.

2-نمط (ب): والذي يركز على بعد الإنتاجية ويهمل بعد الاعتبارية وهو نمط أوتوقراطي .

3-نمط (ج): والذي يهتم ببعده العاملين (الاعتبارية) ويهمل الإنتاجية والذي يحقق رضا العاملين وتكون الإنتاجية قليلة.

4-نمط (د): نمط سلوكي قيادي فعال حيث يكون الاهتمام بالبعدين منخفضا.

د-التصنيف الرابع: بناء على نوع السلوك القيادي المتبع "تصنيف حديث"

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل والسلوك القيادي المتبع، وأشهرها دراسة رونالدليب "Ronald Lippitt" و رالف وايت "Ralf White" فقد حاولا عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركية الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين السلوك الجماعي، وكان الهدف لهذه الدراسة هو الوقوف على أثر السلوكات القيادية المختلفة على سلوك الفرد والجماعة، وأثر تغيير هذه السلوكات في نطاق الجماعة.

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الديكتاتورية والقيادة الفوضوية (الغير الموجهة) وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقت هذه الأساليب المختلفة من

القيادة على كل جماعة لمدة أربع أسابيع¹، وعليه يمكننا تحديد ثلاثة أنماط من القيادة والآثار المترتبة عن ممارستها.

1- القيادة الديمقراطية (الإقناعية):

يتمثل هذا الأسلوب في الاعتماد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، لخلق التعاون وحل المشكلات كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات².

فالقائد هنا يتميز بقوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر وتقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده ويعتمد على توزيع المسؤوليات والواجبات مراعيًا للفروقات الفردية³، كما يعمل على تشجيع العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، فيقف موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء، أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي، لهم حرية اختيار رفاق العمل الذين يرغبون حسب قدراتهم وميولهم، ويصبحون أكثر اندفاعًا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته ويزيد عندهم الابتكار والإبداع والتفكير لصالح العمل، ويقل التقرب للمدير والتسلق على أكتاف الغير، بل الجماعة تكون أكثر تماسكًا وترابطًا وإحساسهم بروح الجماعة يكون قويًا⁴.

مزايا القيادة الديمقراطية

-تحسين مستوى العلاقات الإنسانية حيث يشيع مناخ الاحترام، التعاون، الطمأنينة، الثقة.

¹ عبد الكريم درويش وليلى تكلا، مرجع سابق، ص 408.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 221.

³ حسن محمد حسان، محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 225.

⁴ محمد الشناوي وآخرون، التنشئة الجامعية للعقل، مصر: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2001، ص 154.

-ارتفاع مستوى أداء العمل نتيجة المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
فيؤثر ذلك تأثيراً مهماً على مستوى الإنتاج حسبما أكدته دراسة كوتش "Kouch" و فرانش
"French"¹.

-ارتفاع الروح المعنوية والإحساس بالمسؤولية والحماس، فضلاً عن ارتفاع روح الولاء
والانتماء.

-تسهيل مهام القائد من خلال تقليل اعتماد الأعضاء عليه، وذلك بتوفير الجهد والوقت
للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

-ارتفاع مستوى التماسك والتكامل الاجتماعي من خلال شيوع مظاهر الحوار وتقبل الانتقادات
كنتيجة للمشاركة التي تمثل مجالا ملائماً لحل الصراعات وتدعيم المعنويات والتقليل من معدلات
الغياب ودوران العمل.

-كثرة الاتصالات الصاعدة التي تحمل في طياتها الاقتراحات البناءة والتي قد تجد طريقها
للمناقشة والتطبيق وقابلية استعمالها كعامل مساعد في عملية تطوير الخطط، التنسيق، اتخاذ القرارات،
المشاركة².

سلبات القيادة الديمقراطية

إنّ القبول بمسئمة القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي في جميع المواقف تفتقد إلى البرهنة
العلمية باعتبار القيادة المثالية متعلقة بمجموعة من المحددات الموقفية ومن أهم السلبات التي تحول
دون فاعليتها في الحالات ما يلي:

¹ قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، الإسكندرية: منشأة المعارف، مصر، 1982، ص 541.

² إبراهيم عبد العزيز شيجا، الإدارة العامة، مصر: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ص 241.

-يعتبر ماكجريجور (Mc Gregor) أنَّ مبدأ المشاركة الذي تقوم عليه القيادة الديمقراطية مظهر من مظاهر تنازل القائد عن مسؤولياته وسلطاته، فضلا عن ذلك قد تستخدم المشاركة من القادة كغاية في حد ذاتها بدل من اعتبارها وسيلة، بحيث تستخدم شكليا وصوريا للتأثير في المرؤوسين كأداة مناورة¹.

-كما تؤثر القيادة الديمقراطية سلبيا على معدل الروح المعنوية ومستوى الإنتاجية وفق ما أكدته ستاندلي و سيشور (Standly, Soechore) بسبب الاهتمام المبالغ فيه بالمرؤوسين على حساب الإنتاج.

-إمكانية بروز الصراع بين القائد والأتباع².

-محدودية فعالية القيادة الديمقراطية في المواقف الإستثنائية الطارئة التي تتطلب الصلابة والحزم والسرعة في اتخاذ القرارات المهمة، فالنمط الديمقراطي ترتبط فعاليته بالأوضاع المستقرة فقط.

2-القيادة الأوتوقراطية (الإرغامية، التسلطية، الدكتاتورية):

ركزت النظريات الكلاسيكية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحينما تتم الرقابة من خلال السلطة يعبر ذلك عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط يتماشى مع افتراضات النظرية (X) دوجلاس ماكريجور، وإن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل إذا تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد، ويحدد المدير الأهداف الواجبة للإنجاز³ إلا أنَّ

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم، ط 1، 1980، ص ص 101-105.

² حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، القاهرة: دار الكتب، ط 5، 1984، ص 330.

³ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص 595.

الممارسة الواقعية للقيادة الأوتوقراطية تكشف عن وجود سلسلة متدرجة ومتعددة تتكون من ثلاثة أنماط لسلوك القائد الاستبدادي حسب **فلبو** "Edwin Flippo"¹:

أ- **القيادة الاستبدادية المتسلطة**: تعتمد في إدارة المرؤوسين على استخدام الحوافز السلبية كالعقاب والتخويف وإعطاء الأوامر الصارمة والتأكد من مدى التزام المرؤوسين بتنفيذها.

ب- **القيادة الاستبدادية الصالحة أو الخيرة**: يتم الحصول على ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقراراته عن طريق توظيف الكثير من المثيرات الإيجابية كالإغراء، الإطراء، تخفيف العقوبات.

ج- **القيادة الاستبدادية المناورة أو اللبقة**: يتم استعمال أساليب متباينة توهم العاملين بأن لديهم مكانة ومركز معتبر في اتخاذ القرارات في حين الحقيقة عكس ذلك تماما.

مزايا القيادة الأوتوقراطية

-فعالية القيادة الأوتوقراطية في التعامل مع مواقف الأزمات والظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم والعاملين، وهو ما أكدته الدراسات التي قام بها كل من **ماك موري** "Mc Murry" و**بروم ومان** "B.Woman".

-إحراز نمط القيادة الأوتوقراطية الخيرة لأهداف العمل والعمال في بعض الحالات التي تتوفر على المناخ التنظيمي والإنساني المناسب كتمتع القائد بالقدرات والمهارات.

-يؤدي هذا النمط إلى تنفيذ المهام وأحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج.

مساوئ القيادة الأوتوقراطية

-غياب أسلوب المشاركة في مختلف العمليات والوظائف القيادية يؤدي إلى تعطيل قدرات العاملين الإبداعية والابتكارية.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 133.

-العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين يكون أساسها الإرهاب والخوف وإتباع الأوامر دون مناقشة، أي يقل جو الحرية إلى حد يقترب من العدم.

-يكون الاتصال رأسي من الأعلى إلى الأسفل والأهداف تكون غالبا غير واضحة.

وفي ظل هذا النمط يسعى القائد إلى أن تظل العلاقات بين الأفراد والجماعة ضعيفة حتى لا يحدث تكتل ضده، مما يقضي على الانسجام في بيئة العمل.

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر للعامل على أساس أنه أيضا سلعة، وكان العمال غير مدربين وليسوا بمهرة، إضافة إلى أن السلوك الاستبدادي يزرع الخوف في نفوس المرؤوسين ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الرضا، كما يؤدي إلى انتشار روح السلبية لديهم واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد¹.

3- القيادة الفوضوية

هذا النمط نموذج مفرط للديمقراطية، فيصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ²، فيترك لمعاونيه كل سلطاته، فلا توجد هناك سياسات محددة أو إجراءات بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الأفراد للوصول إليها وتحقيقها، وينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن.

القائد هنا يفقد مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات فهو لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة لدرجة الفاعلية مما يؤدي إلى:

¹ محمد شفيق، العلوم السلوكية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 119.

² عبد الرحمن عيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1976، ص 229.

-تفكك الجماعة طالما أنّ الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماما إضافة إلى إزدواجية الجهود وإضاعة الوقت وإهداره، وإهمال بعض الجوانب في أوجه النشاط، وكذا عدم وجود حماسة حقيقية للعمل وإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمال العمال لعملهم¹.

ومما سبق يمكننا أن نستفيد من هذه التصنيفات للقيادة في التعرف على القادة والتركيز على القيادة الإيجابية التي لها تأثير في حثّ الناس على بذل الجهد الإيجابي لفائدة المؤسسة ويخلص الجدول التالي أهم ملامح أنواع القيادة من حيث المناخ الاجتماعي، القائد، الأفراد، و السلوك الاجتماعي

جدول رقم (01): يوضح أهم ملامح القيادة

نوع القيادة	القيادة الديمقراطية	القيادة الدكتاتورية	القيادة الفوضوية
المناخ الاجتماعي	يسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء، الاحترام المتبادل للحقوق، تتحد السياسات نتيجة للمناقشة الجماعية/تتوزع المسؤوليات والعمل يكون بناءً على قرار جماعي	ديكتاتوري استبدادي تسلطي	فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية كاملة دون ضباط
القائد	يشارك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء على المناقشة ويحيطهم علما بخطوات العمل والهدف الذي	يحدّد بنفسه السياسة تحديداً كلياً، ويملي خطوات العمل أوجه النشاط ويحدّد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ولا يشارك مع الجماعة	محايد ولا يشارك إلاّ بحد أدنى من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة وتعليقاته على

¹ حسن محمد حسان، محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 223.

	تسعى إليه الجماعة لتحقيقه هي التي تحدده ويترك للجماعة حرية ويوزع العمل بين الأفراد توزيعاً موضوعياً ويشجع النقد	اشتركا فعليا إلا حين يعرض عملاً من الأعمال كنموذج ويعطي أوامره، ويهتم بضمان طاعة الأعضاء	العمل تكون سطحية لا يحاول بها تنظيم مجرى العمل أو تحسينه ولا يمدح ولا يذم
الأفراد	يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي وعندما يحتاجون إلى مشورة فنية يعرض القائد عدّة اقتراحات ويترك للأعضاء حرية الاختيار وهم أكثر تحملاً واندفاعاً للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته والجماعة أكثر تماسكاً وترابطاً والروح المعنوية مرتفعة	ينفذون خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات كاملة وليس لهم حرية الاختيار (اختيار رفقاء العمل)	يختارون رفقاء العمل والأصدقاء بكل حرية
إذا ترك القائد مكانه	إذا ترك القائد مكانه أو تتحى كان الإنتاج في غيابه مساوياً للإنتاج في حضوره وكذلك العمل والنشاط	إذا ترك القائد مكانه حدثت أزمة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها	إذا ترك القائد مكانه فالإنتاج قد يكون مساوياً أو أقل أو أكثر لو كان موجوداً، وذلك حسب التفاعل الاجتماعي

السلوك الاجتماعي	يُميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم ومع القائد كذلك يسود الاستقرار والراحة النفسية	تسود روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المناقشة ويشعر الأفراد بالعجز والقصور، ويزداد اعتمادهم على القائد وتتعدم الثقة المتبادلة ويسود الشعور بالقلق وعدم الاستقرار وحدّة الطبع وانخفاض الروح المعنوية	تتميز بأنّ الثقة المتبادلة بين الأفراد وبين القائد بدرجة متوسطة
------------------	---	--	---

رابعاً-مصادر القوة والنفوذ القيادي:

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته وقد صنّف الكاتبان **Bertram Raven** و **John French** مصادر القوة والتأثير للقائد إلى خمسة مصادر رئيسية هي:

1-قوة المكافأة (Reward Power): هي قوة عطاء أو حجب حوافز مادية أو غير مادية ذات قيمة مقابل التأثير على الآخرين، فالمدبر يسيطر على آلية توزيع التعويضات وتوزيع المهام والواجبات وباقي الحوافز، والعطاءات، وبمقدار ما يكبر حجم هذه التعويضات والحوافز وتزداد أهميتها وقيمتها بمقدار ما تزداد قوة المكافأة التي أعطيت لهؤلاء الرؤساء.

2-قوة الإكراه (Coactive Power): هي قوة التأثير على الآخرين بواسطة العقاب أو حجب مسلمات إيجابية إذا لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة، من بين العناصر الدالة على قوة الإكراه أو الإكراه: الانتقادات الصادرة عن الرئيس إلى مرؤوسيه، توجيه رسائل تنبيه، فصل المرؤوسين، حسم الرواتب، إصدار عقوبات مختلفة ومن بينها إسقاط الرتب¹.

¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، لبنان: دار النهضة العربية، بيروت، 2005 ص 423.

3- القوة الشرعية (Legitimate Power): القائد يعتمد في فرض سلطته على قوة المركز

الرسمي في التسلسل الهرمي للمنظمة، والذي يخوله عددا من الصلاحيات والمسؤوليات بموجبها يلتزم الأفراد أو الأتباع بتنفيذ التوجيهات والأوامر الصادرة عنه في نطاق اختصاصه وإشرافه، ولضمان فعالية هذه القوة الشرعية لابد أن تتضمن إلى جانب قوة الإكبار والمكافآت صلاحية المركز بالنسبة للاتباع أي تبعية هؤلاء لمجال تحكم المركز وقبولهم له، كما يمكن أن تمارس عملية القيادة من خلال المركز الغير الرسمي القائم على سلطة الأعراف والتقاليد الاجتماعية، حيث يستجيب الأتباع الجدد مثلا لطلبات القائد لكونه الأكبر سنا الأقدم وظيفيا، له صلة قرابة، تماثل المواطن...، وعليه فمشروعية القائد في تغيير السلوك الفردي والجماعي مرتبطة بالموقع الوظيفي ومسؤولياته.

4- قوة الخبرة (Expert Power): يمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي عن طريق الخبرة

التي يمتلكها والتي تظهر في صور عدة مثل المستوى التعليمي، التخصص، المعرفة، المهنة، وبطبيعة الحال فإنّ الأتباع سيطيعون القائد نظرا لحاجتهم لخبرته التي تزداد استجابتهم لتوصياته ومقترحاته كلما تنامت مستويات الثقة المتبادلة وتمتع الخبير بصفات المصداقية والشفافية، والملاحظ أنّ التوجه التكنولوجي وتخصص الأعمال ساهم في إفراز نزعة الاعتماد على الخبراء في كل الميادين بحيث أصبح التسابق في توظيفهم مصدر قوة المنظمات الحديثة كخبراء الكمبيوتر، خبراء الاقتصاد لذلك فإنّ قوة المعرفة والخبرة تعدّ أهم المصادر التأثيرية في توجيهه للآخرين¹.

5- قوة المرجعية أو قوة الإعجاب (Referent Power):

هي قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء الآخرين بالشخص المعروف منهم بأنه المرجعية، فالرئيس الذي يتمسك به مرؤوسيه، ويخلصون له ولقيادته يعد مرجعا لهم وقوة المرجعية

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 245.

مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها بعض الأشخاص والتي تخولهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم.

جدول رقم (02): مصادر القوة والقراءة المختصرة للقيادة أو المديرين

مصدر القوة	قراءة القيادة أو الإدارة لمصدر القوة
قوة الشرعية	أنا الرئيس وبناء عليه يفترض أن تعمل ما أطلبه منك
قوة المكافأة	اعمل ما أطلبه وسوف أعطيك المكافأة
قوة الإكراه	إذا لم تعمل ما أطلبه فسوف أعاقبك
قوة الخبرة	من الواجب أن تفعل ما أطلبه لأنني أملك خبرة في هذا المجال
قوة المرجعية	من الواجب أن تفعل ما أطلبه لكي تحافظ على علاقة إيجابية معي

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، لبنان: دار النهضة العربية، 2005، ص 424.

خامسا-مراحل اكتشاف القادة:

من الأزمات التي تمر بها المنظمات والمؤسسات والحركات بشكل عام هي أزمة القيادة وأعراض هذه الأزمة وآثارها تنعكس على كل المستويات والمقصود هنا بأزمة القيادة أزمة الأداء القيادي أو الدور القيادي الذي يلعبه من يستلم الموقع أو الدور، لذا فالعنصر القيادي هو ضالة المنظمات والمؤسسات، فالفائد يفعل بأثره ما لا يفعله مجموعات كبيرة من الناس، لذا استوجب من الجهات المسؤولة القيام بمجموعة من المراحل بهدف اختيار الأصلح، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتسمى هذه المراحل بمراحل اكتشاف وانتقاء القادة وهي كالتالي:

1-مرحلة التتقيب: وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد مجموعة من الأشخاص المطلوب دراسة واقعهم من كل النواحي (الاجتماعية، العائلة، ومراحل النمو، المعيشة، الدراسية، والنسب الذي ينتمي إليه والخلفية الثقافية والسياسية له ولأفراد عائلته).

فعملية البحث عن العناصر القيادية ينبغي أن تأخذ هذا الاهتمام وتوفر لها الموارد اللازمة مهما كانت مكلفة.

2-مرحلة التجريب: وهي مرحلة اختبار وتمحيص المجموعة التي تمت اختيارها وحصرها في مرحلة التتقيب فتوضع تحت المراقبة والتجربة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة سواء التربوية أو المسلكية أو العلاقات، واختبار القدرات المتوفرة لديهم سواء الذهنية أو الإنسانية أو الفنية.

3-مرحلة التقييم: يتم فيها تشخيص ومراجعة وتقييم المجموعة على ضوء عدد من المعايير التي يتم وضعها مسبقا، فتكتشف جوانب القصور في الشخصية والتفاوت في القدرات ولا بد في هذه المرحلة من تحليل جوانب الداء من كل نواحيه وذلك بالطرق العلمية المناسبة.

4-مرحلة التأهيل: وفي هذه المرحلة وبعد أن تتضح كل جوانب القصور والضعف في شخصيات المجموعة تقوم الإدارة المسؤولة عن إعداد القادة بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب ما تقتضيه الحاجة العملية واختيار البرامج التدريبية المناسبة ولا بد من إحسان اختيار المدربين ذوي الخبرة العملية والتجربة القيادية الطويلة للقيام بالتدريب والتجديد والتطوير للأفكار والمفاهيم والمهارات.

5-مرحلة التكليف: وبعد أن يتم تأهيل المجموعة المختارة من المرشحين للعمل القيادي من خلال المراحل السابقة وتدريبهم وتأهيلهم على مستلزمات هذا العمل نظريا وعلميا وبعد أن تتم معرفة أكثر دقة لأفراد المجموعة، تقوم الجهة المسؤولة بتفريغ البعض منهم وتعيينهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية وتعيينهم لفترات متفق عليها حتى يتبين العنصر القيادي المتميز من خلال العمل الميداني.

6-مرحلة التمكين: وهذه المرحلة الأخيرة وبعد أن تأخذ العناصر القيادية فرصتها من حيث التجربة والموقع القيادي العملي تتضح المعالم الأساسية لشخصية كل العناصر القيادية، وهنا نصل إلى مرحلة التحويل والتفويض للمهام والصلاحيات التي تتناسب مع القابليات القيادية¹.

سادسا-المهارات والصفات القيادية

1-المهارات القيادية:إنّ قدرة القائد على إنجاز أهدافه وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أعماله تتوقف على مدى توافر المهارات القيادية اللازمة التي تميزه عن بقية أفراد المنظمة، فإذا ما كان لدى القائد المهارات المطلوبة فإنه من المتوقع أن يكون إنجازاه ملائما، أما إذا كان غير متوافر المهارات فمن المحتمل أن يكون الأداء سيئا والنتيجة المترتبة عن ذلك هي الإخفاق، وقد حدّد روبرت كاتز "Robert Katz" ثلاث مهارات قيادية أساسية: الفنية، المعرفية، الإنسانية.

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

-المهارات المعرفية (الذهنية): تتضمن بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة وتنبثق عنها أربع مهارات فرعية تتمثل في القدرة العقلية، والمبادأة، ومملكة الابتكار، وضبط النفس، حيث يستطيع من يمتلك هذه المهارات من تحديد وتشخيص المشكلات بدقة انطلاقا من التحليل العقلاني للبيانات المتشابهة واستخلاص النتائج وتفسيرها، فضلا عن ذلك القدرة على التنبؤ، واستشراف العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة بطريقة تحقق أهداف المنظمة، ولاشك أن تلك

¹ محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الرياض: قرطبة للإنتاج الفني، 2000، ص 71.

القدرات ستساند القادة في وضع الإستراتيجيات والسياسات وتحقيق التكامل بين أفراد المنظمة من جهة وبين المنظمة والبيئة الاجتماعية من جهة أخرى.

-المهارات الإنسانية: يرى **دسوقي** " أن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتساب المهارات الفنية وذلك بسبب ما تتضمنه العلاقات الإنسانية من تعقيد وتباين وتنوع"¹.

فيقصد بالمهارات الإنسانية هي قدرة القائد على التعامل مع الرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق العمل وتشجيعه وترتبط هذه القدرة بفن أصول التعامل الإنساني حيث يتوجب على القائد التحلي بالمهارات التالية:

-القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع كل الأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية واتجاهاتهم، قيمهم، معتقداتهم، والسعي إلى المحافظة على استمراريتها ومعالجة معوقاتهما.

-القدرة التعبيرية التي تمكنه من التواصل مع الآخرين بطريقة سهلة وبسيطة وذلك يتطلب مهارات اتصالية متباينة سواء في الإنصات، الحديث، الكتابة.

-القدرة على الاتصال بالآخرين والاستماع إليهم.

-إمكانية تحريك الدوافع للعمل وكيفية التأثير وتنمية القدرات.

-خلق أجواء التعاون والتضامن والتنسيق بما يحقق المصالح المشتركة للأفراد والتنظيم.

2-الصفات الأساسية للقادة

يزودنا جميع المؤلفين حول موضوع القيادة بقائمة تضم صفات أو مميزات القادة التي عليهم أن يمتلكونها، وهي مقاييس يجب على من يدرس الموضوع أن يكون قادرا على قياس إمكانية وجودها لديه أو اكتسابه إياها ومن ثمّ قياس مدى توفر فرصة القيادة الكامنة لديه.

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 142.

وسنبدأ بعرض قائمة المقومات الأساسية الخاصة بـ **وارين بينيز** - بروفيسور في إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبية ومؤلف كتاب "عندما تصبح قائدا" ويعتبر من أبرز المتعمقين في دراسة متطلبات القيادة¹.

الجدول رقم (03): مقومات وارين بينيز الأساسية للقيادة

المقوم الأساسي	معناه
الرؤية المرشدة	لديك فكرة واضحة عما تريد أن تحققه مهنيا وشخصيا - وتملك العزيمة وعدم اليأس أمام العقبات أو حتى الفشل
العاطفة	لديك عاطفة كامنة تدفعك نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما تعمل
المصادقية	مصادقيتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنضج، أنت تعرف نقاط قوتك وضعفك وأنت صادق تجاه مبادئك وقد تعلمت من التجربة العمل مع الآخرين وتتعلم منهم
الثقة	كسب ثقة الناس
الفضول	تتساءل عن كل شيء وتريد أن تتعلم بقدر ما تستطيع
الجرأة	مستعد لقبول المخاطر والتجارب وتجربة شيء جديد

المصدر: وارين بينيز، عندما تصبح قائدا، نيويورك: أديسون وزيلي، 1994، ص ص 32-

39.

¹ محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 83.

جدول رقم (04): سمات القائد الفعّال لـ: "إبراهيم الفقي"

الصفة	تحليل الصفة القيادية
التخطيط	الأبحاث تؤكد أن القائد يمضي 80 % من وقته في التخطيط، بينما 20 % في التنفيذ، ولا يترك شيء للصدف
التنظيم	القائد يعمل في محيط منظم منضبط، وهو يمتاز بالتنظيم بدءا من وقته وأهدافه وأوليّاته، إلى تنظيم مكتبه وأوراقه
اتخاذ القرار	القيادة هي فن اتخاذ القرار، القائد يصنع الحدث، ولا ينتظر ما يحدث
الذكاء الاجتماعي	ماهر في تواصله مع الآخرين، يعرف كيف يتحدث، ويوصل رسالته للآخر كما أنه مستمع جيد، ومحوّر رائع
التفويض	يعرف كيف يفوض، ومتى يفوض، ويعطي المهام للأشخاص القادرين على إنجازها
يملك رؤية ثاقبة	يرى ما لا يراه الآخرون، يتقبل النقد الموجه إلى خيالاته، هو الذي يضع الخطط المبدعة الجديدة، ويغرس الحماسة لهذه الأفكار الجديدة المبدعة في الآخرين
التحفيز	قادر على بث روح الحماسة والتحفيز في نفوس أتباعه، يؤمن بقوة التحفيز في استنفار قدرات رجاله
الثقافة	غزير المعرفة، على درجة عالية من العلم، يطور من نفسه، ويرتقي بقدراته من خلال القراءة والدورات التدريبية والندوات
الثقة	لا يوجد قائد مزعزع الثقة، فثقته في قدراته ومبادئه، هي التي تعطي إياه القوة في السيطرة

على المواقف والمشكلات	
الالتزام بالخطط	شديد الالتزام بالخطط التي يضعها، يعرف أن الوصول للغاية يستلزم جهد ووقت، وأنه يجب الالتزام بالخطط حتى النهاية بلا يأس ولا استسلام
الالتزام الخلقي	أحد أهم خصائص القائد الناجح، لاسيما في الرؤية الإسلامية، فالقائد لا يمكنه تحقيق مكاسب دنيوية أو سريعة على حساب مبادئه وقيمه ومعتقداته. كما أنّ الدراسات الحديثة تؤكد أن الأتباع شديدي التفاعل مع الشخصية الملتزمة خلقيا وتشعر بالأمان في التعامل معه
الذكاء العقلي	لا يشترط أن يكون القائد عبقريا، لكنه يجب أن يتمتع بذكاء فوق المتوسط يؤهله للتعامل مع المعلومات المختلفة والمشكلات الطارئة والمواقف الصعبة

المصدر: إبراهيم الفقي، سحر القيادة، مصر: درا اليقين للنشر والتوزيع، ط 1، 2008، ص

ص 15-18.

وهذه عدّة سمات أو صفات الشخصية القيادية مع العلم أن الأمر أعمق من مجرد صفات

مجردة، لكن تمّ إيضاح ما هو مهم، وما لا يمكن للقائد أن يكون فعالا بدونه، أي بدون توافره فيه.

الفصل الثالث: مقارنة سوسيولوجية لموضوع المرأة

أولاً- المرأة كموضوع للدراسة الاجتماعية

أ- المرأة في الحضارات والأديان القديمة

ب- المرأة في العصر الحديث

ج- إشكالية التفاوت بين الجنسين

ثانياً- الاتجاهات النظرية المفسرة لإشكالية التفاوت بين الجنسين

أ- النظرية الوظيفية

ب- النظريات النسوية

ج- نظرية الجنوسة

ثالثاً- المرأة في المجتمع الجزائري

أ- المرأة الجزائرية والتعليم

ب- المرأة الجزائرية والعمل

ج- المرأة الجزائرية والحركات النسوية

رابعاً- المرأة والعمل القيادي

أ- إشكالية المرأة في مراكز القيادة

ب- الاختلاف بين المرأة والرجل في الأنماط القيادية

ج- الصفات والمهارات القيادية للمرأة

د- المرأة الجزائرية ومراكز القيادة واتخاذ القرار

أولاً- المرأة كموضوع للدراسة الاجتماعية:

لقد توالى المحاولات الفكرية لبحث وضع المرأة في المجتمع خاصة أنها تمثل نصف المجتمع، وتلعب دوراً هاماً في تنشئة نصفه الثاني، فكانت ولا زالت محلّ جدل ونقاش بين المفكرين خاصة وأن دورها يتأرجح بين الضعف والقوة وبين الدونية والفوقية بتوالي الحضارات، ورغم ارتباط مفهوم التبعية بمفهوم المرأة، إلا أن وجودها في محور التفاعلات الاجتماعية اليومية حتى وإن كانت خفية أدّى إلى اهتمام علماء الاجتماع بقيمة الموضوع، خاصة وأنّ الموضوع اتخذ شكل قضية اجتماعية شغلت حيّزاً هاماً وبرزت كحركة اجتماعية مطلّبية ضاغطة ساهمت في إعادة بناء بعض المفاهيم والتصورات الخاصة بالمرأة.

فحدّد علماء الاجتماع بعد دراسة مختلف الوقائع التاريخية عن وجود ثلاث مراحل نظرية توضح تطوّر الواقع الاجتماعي للمرأة ودورها في المجتمع والتي تتمحور أساساً حول إشكالية توزيع السلطة واختلال معادلة القوة بينهما وتتمثل في¹:

مرحلة الخنوع: وتتميّز بخنوع المرأة لسلطة الرجل وخضوعها له سواء في العلاقات الأسرية أو العمل التجاري أو الصناعي، أو عبر المؤسسات الدينية، الفكرية، السياسية فكانت الهيمنة الذكورية مسلّماً بها ومدّعمة من قبل النظام الاجتماعي القائم وكان التبرير النظري المفسّر لذلك الوضع، سيادة فكرة الاختلافات الطبيعية البيولوجية بين الجنسين.

مرحلة التّدمر والنقد: برزت بوادر الوعي لدى نخبة من النساء المتعلّقات خاصة في أوروبا نهاية القرن 18، حيث أبدين عدم رضاهن عن الاضطهاد الاجتماعي الذي يمارسه المجتمع عليهنّ وصرّحن بمساوئ الهيمنة الرجولية التي تسلب منهنّ حقوقهنّ مع ذلك بقيت الفكرة النظرية المسيطرة آنذاك هي عدم التكافؤ بين الجنسين أمثال: **آن ماري ستيل** وغيرهن.

¹ معن خليل عمر، علم اجتماع الأسرة، عمّان: دار الشروق، 2000، ص ص 170-171.

مرحلة التصدي والمعارضة: برزت مع نهاية القرن 18 وبداية القرن 19 أولى الحركات النسوية التحريرية المنادية بضرورة المساواة بين الجنسين في الحقوق الاجتماعية والسياسية وظروف العمل...، وخلال هذه المرحلة بدأت نظريا مظاهر تسليط الضوء على أشكال الاضطهاد الجنسي.

وأثناء هذه المراحل الثلاث برزت آراء واتجاهات فكرية متباينة أحيانا تتقارب وأحيانا تتباعد، فإذا رجعنا إلى كتابات الفلاسفة الأوائل نجدنا متحيزة بشكل كبير تغطي عليها النظرة الوصفية الفيزيقية التي تركز على دونية المرأة، فمن بينهم نجد «أفلاطون» الذي كان يستخف بقدرات المرأة ويصفها بالعاطفية الانفعالية التي لا تستطيع السيطرة على نفسها، فهي الأضعف جسديا وعقليا لأن تفكيرها لا يتجاوز جسدها.

أما تلميذه «أرسطو» فكان موقفه أكثر حدة من ذلك، إذ أعلن بوضوح تام أن المرأة أدنى مستوى من الرجل وأن عبودية النساء أمر طبيعي، وقال: «من الواجب أن ننظر إلى الأنثى باعتبارها تمثل ضربا من ضروب القصور الطبيعي»¹، فكان رأيه أن المرأة من الرجل كالعبد من السيد، وكالعمل اليدوي من العمل العقلي والمرأة بنظره كرجل ناقص والرجل متطور بالطبيعة والمرأة دونه بالطبيعة، والرجل حاكم والمرأة محكومة، كما أن المرأة ضعيفة الإرادة وعاجزة عن الاستقلالية، لهذا يرى أن شجاعة المرأة تكمن في الطاعة وأن صمتها مجد لها².

أما في العصور الوسطى فقد استمرت تلك النظرة الدونية التي تجسدت في أعمال «توماس الأكويني» الذي رأى أن وجود المرأة ذاته أمر غير مقصود في النظام الطبيعي للحياة، لذا سلم بدونيتها بالنسبة للرجل عقليا وفزيولوجيا وكتب فيها: «المرأة بطبيعتها خاضعة لسيطرة الرجل لأن إرادة العقل لدى الرجل هي الغالبة... وأن الرجال أكثر تنظيما من النساء في مجال العمل الفكري».

إن موضوع المرأة لم يكن قد أخذ مكانة في أدبيات علم الاجتماع إلى غاية القرن 19 إثر الثورات الفرنسية، الأمريكية والبريطانية والتي حركت العديد من الأقلام التي دافعت عن المرأة مثل:

¹ سينثيا روسيه، كل شيء عن حواء تفكير المرأة في نظر الرجال، ترجمة شاهر عبيد في: مجلة الثقافة العالمية الكويت، العدد 136، مايو، يونيو، 2006، ص 77.

² عبد الرحمن بدوي، أرسطو عند العرب، الكويت: وكالة المطبوعات، 1978، ص 182.

توكفيل، كوندريسيه، سان سيمون الذي قال: «إنّ المجتمع ما هو إلّا صورة مماثلة للكائن الحيّ الذي يمتلئ بالصّحة والقوّة إذا عملت أعضاؤه بأسلوب سليم ومنتظم وكلّ ذلك لا يمكن تحقيقه إلّا إذا تمت المساواة والعدالة بين أعضاء الكائن الحيّ وهو المجتمع»¹.

أمّا أوجست كونت، إميل دوركايم، هربرت سينز فقد عالجوا الموضوع بنظرة سطحية وعامة وفقا للمذهب البيولوجي المحافظ المتأثر بفكرة الفروق الطبيعية بين الجنسين، فكانت تحليلاتهم سطحية وغير نقدية².

فقد أظهر أوجست كونت تحيزًا ضدّ المرأة من خلال خطّته الوضعية للإصلاح الاجتماعي التي حدّد فيها مواصفات كلّ طبقة اجتماعية ما عدا النّساء ربطهنّ بمسؤوليات -الأخلاقيات- المنزلية لاعتقاده بالنقص الخلقي والتكويني لدى المرأة³.

أمّا دور كايم فقد كان يرى أنّ النّساء أقلّ تأثرا بالتنشئة الاجتماعية وأكثر ميلا إلى الطبيعة من الرّجال، ولكلّ منهما هوايات وأذواق متباينة وذكر ذلك في دراسته للانتحار كما أكّد أنّ المرأة تنتمي بطبيعتها إلى الأسرة⁴.

أ- المرأة في الحضارات والأديان القديمة

لقد حظيت المرأة باهتمام بالغ وجهد كبير من قبل العلماء الباحثين على اختلاف نزعاتهم وتعدّد مشاربهم، وعلى تنوّع تخصّصاتهم وعلومهم ومجالات بحوثهم، كما أنّ الشرائع المنزلة من عهد آدم عليه السلام إلى خاتم الأنبياء صلى الله عليه وسلّم، عُنيت بالمرأة أشدّ العناية، وحرصت عليها أشدّ الحرص، وفي نصوص القرآن الكريم وما سبقه من الكتب السماوية ما يشهد بهذه العناية.

¹ سامية خضر صالح، المشاركة السياسية للمرأة وقوى التغير الاجتماعي، مصر: الصدر، ط 1، 1989، ص 21.

² سامية حسن الساعاتي، المرأة والمجتمع المعاصر، القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، 2006، ص 218.

³ المرجع نفسه، ص 219.

⁴ أنتوني جيدنز، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصباغ، بيروت: مركز الدراسات الوحدة العربية، ط 1، 2005، ص 707.

غير أنّ هذه الدراسات وتلك البحوث كانت تختلف فيما بينها في تكوين مفهوم عن المراة ورسم صورة واضحة لها، وبالتالي تختلف في بيان ما لها وما عليها من الحقوق والواجبات وذلك تأثرا بالبيئة والعادات تارة وانسياقا في جموع خيالي ورغبات عاطفية تارة أخرى وربما تأثرا بمخالفات فكرية قديمة ورواسب عقدية موروثة في بعض الأحيان، وجريا وراء مصالح مادية في كثير من الأحيان.

فبينما أقرت بعض الدراسات حقّ المراة في الحياة واعترفت بإنسانيتها كالرجل تماما، وبتكريمها المطلق كإنسان لأنها من بني آدم المكرمين لقوله تعالى: {وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا} ¹.

نزلت بها دراسات أخرى إلى مرتبة الحيوان المسخر لمصلحة الرجل، فكانت المراة ضحية كل زمان فقال عنها الإغريق: أنها شجرة مسمومة وأنها رجس من عمل الشيطان، وتباع كأَيّ سلعة أو متاع، وعند الرومان: ليس لها روح، وكان من صور عذابها أن يصبّ عليها الزيت الحار، وتسحب بالخيول حتى الموت.

أمّا الصينيين قالوا أنها مياه مؤلمة تغسل السعادة، وللصيني الحق أن يدفن زوجته حيّة وإذا مات حقّ لأهله أن يرثوه فيها.

كذلك الهنود أكدوا أنّ ليس الموت والجحيم، والسّم والأفاعي، والنار أسوأ من المراة، وليس للمراة الحق أن تعيش بعد ممات زوجها بل يجب أن تحرق معه.

عند الفرس: أباحوا الزواج من المحرّمات من النساء دون استثناء، ويجوز للفارسي أن يحكم على زوجته بالموت.

فلم تمرّ حضارة من الحضارات الغابرة إلّا وسقت المراة ألوان العذاب وأصناف الظلم والقهر.

أمّا المنتبّع للتراث الفكري والموروثات الدينية يجد أنّ الأديان السماوية المختلفة اهتمت بالمراة وبرز ذلك بجلاء من خلال سلسلة الحقوق والواجبات التي ترسم صورة ومكانة المراة في المجتمع، فإذا كانت الديانة اليهودية قد حطّت من قدر المراة وجعلتها خاضعة لسلطان الرجل كعقاب أزلي لها بسبب

¹ القرآن الكريم، سورة الإسراء، الآية 70.

تحميلها معصية إخراج آدم من الجنة، كما اعتبرت كائنا مدّسا نجسا لا تحصل طهارته إلا لشروط، كما اعتبرت متاع تباع وتشتري وتورث، واعتبرها أنها جعلت الشقاء مصيرا للجنس البشري، وجزاؤها الاستعباد وولادة الأطفال، كما اعتبرها مجرد متعة جسدية، لذلك فتعدّد الزوجات غير محدود وخاضع فقط لمقدرة الزوج ورغبته، ولم يكن للمرأة أن تطلب الطلاق من زوجها حتى ولو ثبت عليه الزنا وذلك لكون الرجل يملك المرأة، كما اعتبرت الديانة اليهودية أنّ المرأة الحائض نجاسة لا يمكن لمسها أو الأكل معها وكلّ ما تلمسه يصبح نجاسة¹.

وقد أخذت **الديانة المسيحية** الكثير منها حينما طمست حقوق المرأة ومكانتها واعتبرتها أصل الشرّ والفساد كما أوجبت عليها الخضوع للرجل، ولقد اجتمع رجال الدين المسيحيين في المسيحية المحرّفة على أنّ قيمة المرأة الدينية والاجتماعية أدنى من الرجل لأنها مخلوقة من ضلعه بالرغم من أنّ في الشريعة المسيحية الصحيحة دعا المسيح عليه السلام إلى المساواة بين البشر، بعكس ما أتت به المسيحية المحرّفة التي حدّدت العلاقة بين الرجل والمرأة بعلاقة السيّد والخادمة فقال **القديس بوليس**: «المسيح سيّد الرجال، والرجل سيّد المرأة، الرجل لم يخرج من ضلع المرأة، ولكنّها هي التي خرجت من ضلع الرجل».

أمّا في **أوروبا النصرانية** في القرون الوسطى فقد عانت المرأة الجور والظلم في أبشع صوره فكان للرجل حقّ بيع زوجته، كما حرمت من التعلم رسميا حتى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين وحتى بعد الثورة الصناعية لم تتغيّر النظرة الدونية للمرأة في أوروبا، فالثورة الفرنسية بالرغم ممّا نادت إليه من الإخاء والمساواة والحرية قد منعت المرأة التصرف في ممتلكاتها دون إشراك الزوج في ذلك.

¹ أحمد حمدي ثورة، دور مؤسسات المجتمع في تمكين وتحسين قدرات المرأة المصرية، المؤتمر الثالث للمجلس القومي للمرأة لمحافظة قنا، 2006، ص ص 2، 3.

عند عرب الجاهلية: المراة شرف الرجل العربي الذي لا يتوانى في شنّ الحروب ،وقد ظهر التقدير في الشعر العربي الجاهلي الذي يفاخر بحماية المراة والدفاع عن شرفها وكثيرة هي الحروب التي ذكرها التاريخ العربي، والتي قامت من أجلها، إلا أنها لا تتمتع بحق التصرف بمتاعها، كما لا يقتصّون لمقتلها ويعفون قاتلها من الديّة، وقد قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه في ذلك: «والله كنّا في الجاهلية ما نعد للنساء أمرا حتى أنزل الله فيهنّ ما أنزل وقسم لهن ما قسم»¹.

أمّا بسبب الحروب والسبي والفساد الذي ساد في الجاهلية كان العرب يتشاءمون لمولد الفتاة، واعتبروه عبء وعار وكثيرا ما اعتمد الآباء إلى التخلص من هذا العبء بالوأة، لقوله تعالى: {وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُم بِالْأُنثَىٰ ظَلَّ وَجْهُهُ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ ، يَتَوَارَىٰ مِنَ الْقَوْمِ مِنْ سُوءِ مَا بُشِّرَ بِهِ أَيُمْسِكُهُ عَلَىٰ هُونٍ أَمْ يَدُسُّهُ فِي التُّرَابِ أَلَّا سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ} ² وما إذا نوى الأب الإبقاء على ابنته عاشت مهانة ولا تورث وتزوّج دون الأخذ برأيها، حيث اشتهرت أنواع كثيرة من النكاح تسيء إلى مكانة المراة كإنسان له قيمته، فهناك نكاح الشغار، البدل، الاستمتاع، والإكراه على البغاء³.

أمّا بمجيء الإسلام وضعت المراة في مكانها الصحيح ومنحت لها حقوقها الإنسانية والمدنية والاقتصادية، واحتلت المراة مكانة عظمية بفضل المبادئ السامية التي جاء بها الدين الإسلامي، ويتجلى ذلك في عدد من السور القرآنية التي تعرّضت لأمر النساء منها: "سورة البقرة، سورة المائدة، سورة النور، سورة المجادلة، سورة الأحزاب، سورة التحريم...." غير أنّ سورة النساء هي من أكثر السور تعرّضا للمراة، فهي تعرض الاستقرار الداخلي وتوضّح الأسس الكفيلة بدوام الاستقرار ونشاطه، ولقد تعرّضت السور للأسس الآتية:

-تكريم المراة، نظام الأسرة، مساواة الرجل بالمراة في الكسب وفي حدود الطاقة، الحقوق المالية.

¹ حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 17.

² القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 58، 59.

³ www.lahaonline.com.

-حرية المرأة في ذاتها وأموالها، نظام الزواج: المحرمات من النساء، تخبير الزوجات، قوامة الرجل على المرأة.

كما حقق الإسلام للمرأة ذاتيتها وشخصيتها المستقلة وصان لها كرامتها الإنسانية، فيما غير الإسلام من مكانة المرأة ومن نظرة الرجل لها، كما أكد الإسلام أن المرأة والرجل متساويان في طبيعتهما البشرية في قوله تعالى: {يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ} ¹، وقد أمرت شريعة الإسلام الرجل بأن يعامل المرأة معاملة طيبة وأن يعاشرها معاشرة سمحة، وأن يشاورها فيما يعن له من أمور، وجعل العلاقة بينهما مبنية على المودة والرحمة، وربطها بالسكينة بينهما.

أما بالنسبة لعلاقة المرأة بالسلطة والقيادة ومساهمتها في أمور الحكم فقد اختلف العلماء والمفكرون ولا زالوا حول هذه المسألة بين من ينكر عليها ذلك وبين من يؤيده بشروط، فالذين ينكرون ذلك يستندون إلى قول الرسول صلى الله عليه وسلم: {لن يفلح قوم ولو أمرهم امرأة}، أما الذين يؤيدون ذلك فينطلقون من كون المرأة ساهمت في تأسيس الدولة الإسلامية فترة نزول الرسالة بأشكال عدة فشاركت في البيعة وفي الغزوات وكانت تسأل وتستشار في الأمور التي تخص النساء، لذا أباحوا مشاركتها في الأمور التشريعية للقائدة التي تضيفها خاصة في الشؤون المتعلقة بها كامرأة أو بالأسرة، الصحة، الطفولة، التربية ماعدا قيادة الأمة، بمعنى الإمامة الكبرى، لقوله تعالى: {وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ} ²، وقوله تعالى: {وَلَهُنَّ مِثْلُ الَّذِي عَلَيْهِنَ بِالْمَعْرُوفِ} ³، كما أشار البعض إلى حكمة القصص القرآني التي برزت في شخص بلقيس ملكة سبأ كنموذج للمرأة الحكيمة العاقلة في مواجهة النبي سليمان: {يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ} ⁴.

¹ القرآن الكريم، سورة الحجرات، الآية 13.

² القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 71.

³ القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 228.

⁴ القرآن الكريم، سورة النمل، الآية 32.

كما كان للمراة نصيب في نشر الإسلام، ففاست ما قاسى الرجل من عذاب الهجرة والاضطهاد وأذى، فكان للنساء بيعة في القرآن كما للرجال بيعة، قال تعالى: {يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِذَا جَاءَكَ الْمُؤْمِنَاتُ يُبَايِعْنَكَ عَلَى أَنْ لَا يُشْرِكْنَ بِاللَّهِ شَيْئًا وَلَا يَسْرِقْنَ وَلَا يَزْنِينَ وَلَا يَقْتُلْنَ أَوْلَادَهُنَّ وَلَا يَأْتِينَ بِبُهْتَانٍ يَفْتَرِينَهُ بَيْنَ أَيْدِيهِنَّ وَأَرْجُلِهِنَّ وَلَا يَعْصِيَنَّكَ فِي مَعْرُوفٍ فَبَايِعْنَهُنَّ وَاسْتَغْفِرْ لَهُنَّ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ} ¹.

ومن يقرأ تاريخ الإسلام والسيرة النبوية المطهرة قراءة علمية واعية بعيدة عن الفهم الخاطئ والمغلوط لبعض المسلمين الحاليين، يجد أن للمرأة في الإسلام الدور الرائد والقيادي السابق للرجل في حماية الدعوة، والاستشهاد في سبيل الله، والفدائية، المشورة، والأولى في الجهاد، والمناقشة وتحصيل العلم وتربية الأجيال.

ب- المرأة في العصر الحديث

استمرّ احتقار الغربيين للمرأة وحرمانهم لحقوقها طيلة القرون الوسطى، وعندما جاءت الثورة الصناعية كانت السبب في تحطيم الأسرة وفكّ روابطها ودفعت المرأة الثمن غاليا من جهدها وكرامتها وحاجاتها النفسية والمادية حيث امتنع الرجل عن إعالتها وفرض عليها أن تعمل لتعول نفسها حتى لو كانت زوجة أو أماً.

ومن جهة أخرى استغلّتها المصانع أسوأ استغلال فجعلتها تعمل ساعات طويلة وأعطتها أجرا أقلّ من الرجل مع أنها تقوم بالعمل نفسه والمصنع نفسه، ولكنّها مضطرة أن تقبل كي تعيل نفسها، وأسفر هذا النظام المستبد عن ثورة فرنسا المشهورة حيث أعلنت حقوق الإنسان تحت شعار الحرية والمساواة والإخاء في نهاية القرن الثامن عشر سنة 1789 م، ومما هدفت إليه الثورة الفرنسية: إعطاء المرأة حقوقها ².

¹ القرآن الكريم، سورة الممتحنة، الآية 12.

² صفاء عوني عاشور، قضايا المرأة المسلمة والغزو الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة، غزّة: الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2005، ص 28.

ومع أوائل القرن العشرين جاءت الحرب العالمية الثانية وقتل الملايين من الشباب الأوروبي والأمريكي مما أدى إلى وجود ملايين النساء بلا عائل وبلا زوج فتحملت المرأة قسوة المحنة فكان يجب عليها أن تعمل وإلا هلك جوعاً، هي من تعول من الأطفال والعجائز.

واستمرت المصانع في معاملتها الظالمة لها حيث كانت تمنحها أجراً أقل من أجر الرجل مع اتحاد الإنتاج والجهد المبذول، فلم يبق لها شيء، لقد بذلت نفسها وكبريائها وأنوثتها وحرمت من حاجتها الطبيعية إلى الأسرة والأولاد الذين تحس بكيانها معهم دون مقابل.

لذا كان ولا بد من ثورة نسائية تحطم هذا الظلم الواقع على المرأة منذ قرون طويلة، فاستخدمت المرأة أسلحة عديدة دفاعاً عن حقوقها المهضومة، استخدمت الإضراب والتظاهر والخطاب في المجتمعات، واستخدمت الصحافة، وأخذت تطالب بحق الانتخاب والتمثيل في البرلمان، وإنشاء حركات نسائية بذلت أقصى جهدها من خلال جمعياتها، وجمعيات حقوق الإنسان، فنقلت أفكارها وتصوراتها من حيز الكلام والتنظير إلى حيز التطبيق العملي، وذلك بإقامة مؤتمرات وندوات واستصدار الصكوك والوثائق من خلال هيئة الأمم المتحدة بعضها خاص بالمرأة وبعضها الآخر تكون المرأة جزءاً مهماً من قضاياه ومن ذلك¹:

- المؤتمر العالمي الأول للسكان، المنعقد في بوخارست/ألمانيا، عام 1974 م.

- المؤتمر العالمي للسنة الدولية للمرأة، المنعقد في مكسيكو، عام 1975 م.

- المؤتمر العالمي عن عقد الأمم المتحدة للمرأة، المنعقد في كوبنهاجن، عام 1980 م.

- المؤتمر الدولي المعني بالسكان، المنعقد في مكسيكو، عام 1984 م.

- دورة اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة، المنعقد في نيويورك، عام 1984 م.

- المؤتمر العالمي لاستعراض وتقييم عقد الأمم المتحدة للمرأة، المنعقد بنيروبي، عام 1985 م.

¹ فؤاد عبد الكريم، قضايا المرأة في المؤتمرات الدولية، دراسة نقدية في ضوء الإسلام، رسالة دكتوراه، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2002، ص 4.

- مؤتمر الأمم المتحدة عن البيئة والتنمية، المنعقد في ري ودي جانيرو، عام 1992 م.
 - مؤتمر الأمم المتحدة عن حقوق الإنسان، المنعقد في فيينا، عام 1993 م.
 - مؤتمر الأمم الدولي عن السكان والتنمية، المنعقد بالقاهرة، عام 1994 م.
 - مؤتمر الأمم المتحدة عن التنمية الاجتماعية، المنعقد في كوبنهاجن، عام 1995 م.
 - المؤتمر الدولي الرابع المعني بالمرأة، المنعقد في بكين، عام 1995 م.
 - مؤتمر الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، المنعقد في اسطنبول/تركيا، عام 1996 م.
 - مؤتمر الأمم المتحدة، عام 2000 م.
- هذا بالإضافة إلى صدور عدد من الصكوك والمواثيق الدولية ذات الصلة بالمسألة الاجتماعية

مثل:

- ميثاق الأمم المتحدة الصادر بتاريخ 1945 م.
 - الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، الصادر بتاريخ 1948 م.
 - الاتفاقية الخاصة بالحقوق السياسية للمرأة ، عام 1952 م.
 - العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، عام 1966 م.
 - الإعلان الخاص بالقضاء على التمييز ضد المرأة، عام 1967 م.
 - إعلان طهران عام 1968 م.
 - اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة، عام 1979 م.
 - استراتيجيات نيروبي التطلعية للنهوض بالمرأة، عام 1985 م.
- وبالرغم من تلك المؤتمرات والمواثيق الدولية إلا أنه ما زالت كثيرا من دول العالم حتى اليوم تضطهد المرأة وتسلبها حقوقها بغض النظر عن مدى تقدّم هذه الدول، أو حتى الأفراد، وبغض النظر عن المستوى التكنولوجي، أو الثقافي، الاجتماعي، المهني، الاقتصادي، السياسي، العرفي، أو الديني.

ج- إشكالية التفاوت بين الجنسين

إنّ الاختلاف بين الجنسين واقع طبيعي "حتمي" وسمة أساسية للكائنات البشرية على اختلافها قد ينظر إليها البعض أنّها مصدر للتكامل في حين يعتبرها البعض الآخر مصدر للصراع والاختلاف الفكري في مختلف التيارات النظرية التي تدافع كلّ منها عن وجهة نظر معيّنة حول أصل الفوارق بين الجنسين وعلاقتها بصورة الذكورة والأنوثة في المجتمع.

وقد توّزعت تفسيرات لأصل الاختلاف بين الجنسين إلى ثلاث عوامل أساسية تتمثل في¹:

أ- الفوارق الطبيعية أو البيولوجية

يستند هذا الاتجاه إلى فرضية مؤدّاه أنّ التكوين الجنسي البيولوجي للإنسان مثل الهرمونات، الكرموزومات، حجم الدماغ والمؤثرات الجينية هي المسؤولة عن الفروق الفطرية في سلوك الرجال والنساء، حتى من الناحية الفيزيولوجية فإنّ حجم الرجل أضخم من المرأة²، إلى جانب ذلك أثبتت العديد من الدراسات العلمية الحديثة وجود فوارق في بنية الدماغ وتركيبه الخلايا العصبية بين الجنسين وهذه الأخيرة تودّي إلى تباين قدرتهما في الفهم والإدراك³.

لذلك أصبح الباحثون المعاصرون يولون أهمية كبيرة للاختلافات البنيوية والكيميائية والوظيفية للدماغ لتطوير علاجات خاصة لكلا الجنسين في حالات الاكتئاب، الإدمان والاضطرابات العصبية.

ينظر إلى هذا التيار على أنّه تقليدي محافظ خاصة من قبل بعض التيارات الراديكالية النسوية، مع ذلك لا يمكننا إنكار الأثر الذي تخلقه العوامل البيولوجية على سلوكيات كلا الجنسين وهو ما أقرّته أغلب الدراسات الاجتماعية إلّا أنّها لم تتمكن من حسم هذه الحقيقة نظرا لتداخل متغيرات عدّة لا زالت تساهم وبقوة في تحديد ذلك.

¹ أنتوني جينز، مرجع سابق، ص 187.

² سناء خولي، الزواج والعلاقات الأسرية، الإسكندرية: دار المعرفة، ب س، ص 22.

³ بامبلا وأنثروب، "المخ، مخّ الذكر ومخّ الأنثى"، في: النوع، الذكر والأنثى بين التمييز والاختلاف، إشراف: إفلين آشتون وآخرون، تر: محمد قدرى عمارة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006، ص 42.

فمن جهة يتّسم السلوك البشري بالتعقيد ومن جهة أخرى تلعب الثقافة والتفاعل الاجتماعي اليومي دورا هاما في تشكيل السلوك البشري.

ب-التنشئة الاجتماعية

هي إحدى العوامل المفسّرة لأصل الفوارق بين الجنسين كما سمّاها أنتوني جيدنز «الفوارق الجنسية»¹.

فبفهم طريقة تعلّم الأدوار المتوقّعة من الجنسين عبر مختلف المؤسسات التنشئية كالأسرة، المدرسة... الخ نفهم أصل الاختلاف، فبالعملية التنشئية الاجتماعية يتحوّل الإنسان من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي عن طريق تعلّم متطلبات الدور المنوط به والذي يتطابق مع جنسه سواء كان ذكرا أو أنثى.

ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أنّ الفوارق بين الجنسين لا تتحدّد بيولوجيا بل تنتج ثقافيا، كما أكّدت العديد من الدراسات الأنثروبولوجية أن سمات الرجولة والأنوثة متعلّقة بثقافة المجتمع أكثر من كونها اختلافات بيولوجية بين الجنسين.

كذلك خلصت ميد إلى أنّ القوالب النمطية الشائعة لسمات الأنوثة والذكورة ليست فطرية بل كانت نتاجا للتكيّف الثقافي.

إضافة إلى ذلك لا زالت بعض الثقافات المحليّة لغاية اليوم تحافظ على بعض العادات والطقوس للتمييز بين الجنسين وتسمى عادة بطقوس الفصل²، حيث تقام في شكل حفلات اجتماعية ذات صيغة علنية في الغالب للتعبير عن عملية التمييز الجنسي وتأكيد انتقال سواء الذكر أو الأنثى إلى مرحلة جديدة في مرحلة البلوغ، مثل: طقوس الختان، حلق الشعر، إلّا أنّ هذه التفسيرات التي تربط أدوار كلا الجنسين بعملية التنشئة الاجتماعية المنمّطة جنسيا لانتقادات كثيرة منها:

¹ أنتوني جيدنز، مرجع سابق، ص 187.

² Christine Castelain, *Pères, Mères, et enfants*. éd Dominos Flammanion . Paris. France. 1998, PP 14-15.

-منهم من يرى أنها عملية معقدة قد تتعارض المؤسسات التنشئية المختلفة حول مضمونها ابتداء من الأسرة إلى المدرسة.

-ومنهم من يعتقد أنّ نظريات التنشئة الاجتماعية تتجاهل تماما قدرة الفرد على الرفض والتعديل السلوكي وتعتبره مجرد كائن سلبي، مع أنّ الواقع يثبت في كلّ مرّة أنّ الفاعلين لا يتقبلون الالتزام بسلوكات معينة بصورة آلية بل يتفاعلون معها ويعدلونها حسب المواقف، إلى جانب ذلك يحرص بعض الأولياء على تقديم تنشئة اجتماعية متماثلة لكلا الجنسين لكن يصعب عليهم بلوغ ذلك نظرا لوجود اختلافات مميزة في أسلوب المعاملة بالنسبة لهم أو المحيطون بهم، مع بروز أثر وسائل الإعلام في الآونة الأخيرة¹.

ج-البناء الاجتماعي للذكورة أو الأنوثة

البناء الاجتماعي هو تلك العملية التكوينية المستمرة التي من خلالها يتم بناء وإعادة مفهوم الذكورة والأنوثة في المجتمع وفق تصورات محدّدة لأنّ معاني الأشياء تتغيّر ويتمّ تعديلها وإعادة بنائها وتصورها اجتماعيا بالنظر إلى التحولات التي يعرفها المجتمع لذا يعتقد أصحاب هذا الاتجاه أنّ التفاوت بين الجنسين ليس ناتجا بيولوجيا أو ثقافيا بل تصوّر يعاد بناؤه اجتماعيا.

فالقواعد التي تسيّر نشاطاتنا اليومية يتمّ تعلّمها عبر سنوات من التفاعل مع الآخرين في مختلف المواقف الاجتماعية، والطرق التي تفسّر بها أساليب تفكيرنا وتفكير الآخرين، فأشياء مثل الهوية، الرجولة وحتى الجنس يتمّ بناءها اجتماعيا في الوقت ذاته فهي تتعلّق بالفهم المشترك لما تعنيه في وضعيات اجتماعية معينة رغم أنّ بعض الكلمات الاجتماعية تبدو محدّدة وخارجة عن نطاقنا، إلّا أنّنا نساهم في إعادة إنتاج المعنى الاجتماعي فقط من خلال متابعتنا لحياتنا الروتينية اليومية.

كما يعتقد أصحاب هذا الاتجاه أنّه من خلال تفاعلنا مع بعضنا البعض ومع مجريات العالم من حولنا نساهم في البناء المستمر للمعاني والمفاهيم التي تسيّر حياتنا والواقع المعاش «نحن نعطي

¹ أنتوني جينز، مرجع سابق، ص ص 189-190.

أجسامنا معاني ودلالات قد تخرج في كثير من الأحيان عما يعتبر طبيعيا، إذ بوسع الأفراد بناء أجسامهم وإعادة بنائها كما يشاؤون سواء بإجراء جراحة تجميلية أو جراحة لتغيير الجنس»¹.

فالتفسيرات الاجتماعية لقضية التباين الجنسي عرفت تطورا نوعيا وقد تزامن ذلك مع التحولات الهامة التي شهدتها المجتمعات المعاصرة والتي انعكست إيجابا على حركة التنظير في هذا الصدد لكننا نعتقد أن التباين بين الجنسين هو أساس الخلق وهو سرّ تكامل الخليقة ودونه لا يمكننا فهم سرّ انسجام هذا الكون ولا الرسالة التي خلق الإنسان من أجلها، فبتقبلنا فكرة الاختلاف نفهم العالم من حولنا مع كلّ تبايناته.

قال الله تعالى: {يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير} ².

ثانيا-الاتجاهات النظرية المفسرة لإشكالية التفاوت بين الجنسين

لقد سعت الكثير من الدراسات الاجتماعية إلى بحث وتفسير إشكالية التوزيع غير العادل للسلطة بين الجنسين، بوصف الأسباب والمبررات التي تقف وراء ذلك، وأمام خصوصية الموضوع تعددت الاتجاهات المتفاعلة معه وتباينت مواقفها منه، بين تيار يقرّ بفكرة هيمنة الرجال على النساء، وآخر يرفض ذلك ويعتقد بأحقية النساء في الحصول على القوة، لكننا سنعرض هذه الاتجاهات بحسب التسلسل التاريخي الذي تزامنت معه والتي توزعت إلى الاتجاهات التالية:

أ-النظرية الوظيفية:

يعتبر أصحاب هذا الاتجاه المجتمع نسقا معقدا من الأجزاء المترابطة سواء بحيث كل جزء فيه يؤدي الدور الذي عليه من أجل تحقيق الاستقرار والتضامن بين عناصره وبنفس الطريقة، فسرت الوظيفية الفروقات الموجودة بين الجنسين على أنها تسهم في تحقيق التضامن باعتبار التباين أساس

¹ أنتوني جينز، مرجع سابق، ص 190.

² سورة الحجرات، الآية 12-13.

التكامل بين أجزاء المجتمع، بحيث تتوزع الأدوار، المجالات، السلطة.... بحسب الأسس البيولوجية التي ينسب إليها كلاً الجنسين.

كما لم ينظر علماء الأنثروبولوجيا وعلماء الاجتماع الأوائل إلى الأسرة على أنها وحدات منفصلة "الرجل والمرأة" بل اهتموا بأنماط التكامل بينهما مع النظم الاجتماعية الأخرى، بحكم عدم إمكانية تفسير وضع المرأة دون ربطه بوضع الرجل في الأسرة الواحدة¹.

فكان أوجست كونت وإميل دور كايم ذوي النظرة البيولوجية اللذان اعتبرا الأسرة خلية أساسية في المجتمع، وأن فكرة الفوراق الطبيعية هي أساس تقسيم العمل بين الجنسين، فكل من الرجال والنساء يقومون بالنشاطات التي تصلح لهم بيولوجيا.

إلى جانب ذلك نجد إسهام رائد الوظيفية "تالكوت بارسونز"² الذي عنى أيضا بدور الأسرة وعملية التنشئة الاجتماعية، حيث رأى أن الأسرة المستقرة هي التي يتم فيها توزيع الأدوار بين الجنسين بطريقة واضحة بحي تتولى الزوجة الأدوار "التعبيرية" ذات الطابع الشعوري العاطفي وتقوم بتقديم الدعم والعناية والراحة للأبناء والزوج.

في حين يتكفل الزوج بالدور "الآداتي النفعي" عبر توفير مصدر الرزق والمعيشة، وسيسمح التقسيم الوظيفي التكاملي القائم على أسس بيولوجية من تحقيق التضامن والاستقرار الأسري، في حين أن تشابه الوظائف سيؤدي إلى خلق التنافس وبالتالي الصراع الذي يؤدي إلى تمزيق الحياة الأسرية.

سادت النزعة الوظيفية خلال فترة الأربعينيات من القرن العشرين، صنفت ضمن الاتجاه المحافظ المؤيد لهيمنة الرجال، لكنها ما فتأت أن واجهت حريا نافذة من أنصار النظريات النسوية التي كانت آنذاك في أوجها فانتهجت بل ورفضت فكرة تقسيم العمل والسلطة بين الجنسين على أسس بيولوجية واعتبرت أن عملية التنشئة الاجتماعية هي المسؤولة عن تحديد وتوزيع الأدوار بين الجنسين، وفق النسق الثقافي السائد.

¹ أنتوني جينز، مرجع سابق، ص 360.

² معن خليل عمر، مرجع سابق، ص. ص 175-176.

كذلك انتقدت أفكار بارسونز التي اعتبرتتها محافظة جاءت لتكريس خضوع المرأة وإلزامها بالبيت لمصلحة الرجل، وقد نجح هذا الاتجاه في جلب انتباه الباحثين إلى مشكلات علاقات السلطة غير المتكافئة داخل الأسرة والتي تمنح بعض الأفراد منافع أكثر من غيرهم، على إثر ذلك استطاعت الاتجاهات النسوية حمل المشعل ودخول ميدان الدراسات الاجتماعية.

ب- النظريات النسوية Féminisme:

هي حركة سياسية هادفة إلى غايات اجتماعية تتمثل في حقوق المرأة وإثبات ذاتها ودورها في المجتمع، والفكر النسوي بشكل عام أنساق نظرية من المفاهيم والقضايا الاجتماعية تصف وتفسّر أوضاع النساء وخبراتهم، سبل تحسينها وتفعيلها وكيفية الاستفادة المثلى منها، فالنسوية ممارسات تطبيقية واقعية ذات أهداف محدّدة تطوّرت عبر سنوات إلى أن نضجت وباتت قادرة على التأطير النظري ذلك لأنّها ظلّت تحافظ على علاقات قويّة بين الفكر والواقع¹.

ولدت النسوية في خضمّ التفاعلات التي شهدتها المجتمع الأوروبي نهاية القرن 18 فكانت الثورة الفرنسية مفجّر قضايا العدالة، الحرية، المساواة، وهنا برزت التساؤلات حول حرّية المرأة لاسيما أنّها شاركت بفعالية في هذه الثورة لذا رأى مناصرو حقوق النساء أنّ الثورة الفرنسية ثورة غير كاملة لأنّها خدمت نصف النوع البشري، وتجاهلت النصف الآخر.

كما رفضت هذه النظريات النسوية دونية المرأة واعتبرت العمل المنزلي شكلا من أشكال الاضطهاد والاستغلال الجنسي رغم أنّها اختلفت فيما بينها حول أسس التفاوت بين الجنسين وسبل تجاوزها إلّا أنّها اتّفقت مبدئيا على تحميل النظام الأبوي مسؤولية وضع المرأة المتدنّي واقترحت مجموعة من البدائل لتجاوز ذلك.

¹ يمني طريف الخولي، النسوية وفلسفة العلم، في: مجلة عالم الفكر، مجلة دورية، الكويت، العدد 02، المجلّد 36، أكتوبر-ديسمبر، 2005، ص 11.

تأسست أول موجة من الحركة النسوية من خلال آراء ماري ولستونكرافت (1759-1797)¹ التي جاء بها مؤلفها "دفاع عن حقوق المرأة 1792" الذي انتقدت فيه ماري "الدونية الفطرية للمرأة" ودافعت عن حقيقة أن المرأة نتاج مجتمعا من حقها تلقي التعليم كي ينمو عقلها ولا يقتصر الأمر على تأهيلها كزوجة لأن تلقيها العلم يجعلها مساوية للرجل، ولا علاقة للطبيعة في تقرير مصيرها.

نمت هذه الموجة بقوة وأسفرت عن حركة جديدة عرفت "بحركة التمركز حول الأنثى" التي طرحت قضايا جديدة لم تعالج من قبل كالعنف الجسدي ضد النساء، الاغتصاب، الخدمات الصحية، كما تعالت دعاوى أخرى تحررية بلغت حدّ الدعوى إلى ضرورة إلغاء الأسرة، حق المرأة في جسدها، الحرية الجنسية.

فكانت أهم اتجاهات هذه الحركة النسوية هي:

1-النسوية الليبرالية:

التي تسعى إلى ضرورة توفير فرص متساوية لكلا الجنسين من حيث التعليم، العمل، الصحة، الحقوق السياسية... الخ، لتمكين المرأة من تحقيق ذاتها مثل الرجل.

2-النسوية الاشتراكية:

فربطت دونية المرأة بالاستغلال الاقتصادي لقوة عملها التي تتم عبر التحالف بين النظام الرأسمالي والنظام الأبوي، واعتبرت نهاية هذا التفاوت الجنسي متعلقة بزوال النظام الطبقي.

3-النسوية الراديكالية:

في شقها التحرري كانت أكثر تطرفا لأنها اعتبرت أن إشكالية التفاوت بين الجنسين مصدر الصراع الاجتماعي ككل بفعل النظام الأبوي، فنادت بالقضاء على الأسرة لتحرير النساء من العمل

¹ المرجع نفسه، ص 18.

المنزلي ومن الأمومة عبر التكنولوجيا الحديثة وإعطاء الأولوية لأنماط جديدة من الأسرة الخارجة عن أصول الطبيعة¹.

ج-نظرية الجنوسة:

برزت هذه النظرية في مطلع الثمانينات وقد استفادت من التطور الكبير الذي عرفته الاتجاهات النسوية وتأثيرها الكبير على الدراسات الاجتماعية المهمة بقضايا المرأة التي اتخذت صبغة عالمية، فراحت الدراسات تسأل في دراسات نقدية حول الرجال والذكورة².

شكل مؤتمر بيكين 1995 محطة أساسية لإدماج هذا المفهوم على المستوى العالمي، وتوظيفه كمدخل جديد في المقاربات النظرية والميدانية للنهوض بالمرأة وتدعيم مساهمتها في التنمية المستدامة.

فتقول **شيرين شكري**: أنه يحمل كل من مفهوم الجنس والنوع مدلولين مختلفين الأول بيولوجي يركز على الفروق الفيزيولوجية بين الرجل والمرأة والتي اصطبغت بالقيم لتحجب فرص مشاركة المرأة في التنمية، أما الثاني فيحمل مدلول ثقافي يركز على الأدوار الاجتماعية للجنسين حسب المنظومة الثقافية التي يمكن أن تتغير بحسب الزمان والمكان³.

كما يتضمن هذا الاتجاه فكرة ضرورة أخذ كلا المفهومين "الأنوثة" و"الذكورة" بعين الاعتبار وعلى حدّ سواء باعتبارهما نتاج للبناء الاجتماعي والثقافي الذي ينتسب إليه الفرد، على خلاف مفهوم الجنس الذي يعتبر محدداً بيولوجياً يبرّر الاختلاف بين الجنسين من البناء الجيني، الهرموني، خاصة أن أغلب الدراسات الاجتماعية المحددة لهم ثقافياً، بل الأمر متعلق بسمات الأنساق الثقافية التي ينتسبون إليها، ومن هنا دعم البعض فكرة ضرورة تبني هذا المفهوم لأنه يساهم في تحسين وضع المرأة

¹ يمينى طريف الخولي، مرجع سابق، ص ص 21-23.

² أنتوني جيندز، مرجع سابق، ص ص 200-201.

³ شيرين شكري، المرأة والجنس في الوطن العربي، سوريا: دار الفكر، ط 1، 2002، ص 104.

والرجل معا، بحكم أنّ المحدّدات الثقافية هي عناصر تتشكّل اجتماعيا وقابلة للتغيير تاريخيا إلا أنّ مفهوم الجنس متعلّق بعناصر بيولوجية طبيعية محدّدة سلفا وغير قابلة للتعديل¹.

وتعدّ دراسات **روكونل** إحدى الدراسات الاجتماعية الهامة التي ناقشت موضوعي الجنوسة والقوّة سنة 1987 وموضوع أنواع الذكورة 1995، حيث تساءل عن إشكالية النظام الجنوسي، إذ رأى أنّه لا يمكن فهم تجلّيات الذكورة بمعزل عن الأنوثة لأنّهما يمثلان نظاما جنوسيا واحدا لا يمكن فصله وتأثيراته تتجسّد في الحياة اليومية، لكنّه تساءل عن مصدر القوّة الاجتماعية التي يتمتّع بها الرجال والتي تساهم في خلق اللامساواة الجنوسية، ليعترف أنّ العلاقات الجنوسية في المجتمعات الرأسمالية الغربية ما زالت خاضعة للسلطة الأبوية وما زالت الذكورة والأنوثة على مستوى الأفراد والمؤسسات تدور حول مسلّمة واحدة وهي هيمنة الرّجال على النساء، من هنا حدّد كونل ثلاث عوامل تتفاعل فيما بينها وتساهم في تحديد النظام الجنوسي داخل المجتمع كما تحدّد أنماط علاقات القوة بين الذكورة والأنوثة لترسم حدودها وهي²:

-**العمل**: يعتبر العمل مجال هام للتقييم الجنوسي سواء تعلّق بالعمل المنزلي كتوزيع المهام والمسؤوليات البيئية بينهما، أو نحو سوق العمل الذي يعدّ هو الآخر مجال للفرقة في طبيعة المهن الممارسة بين الجنسين ونوعية الأجر الذي يحصل عليه كلّ منهما.

-**القوّة**: تتمثل في العلاقات الاجتماعية والسلطوية التي تبرز في مختلف الميادين كمؤسسات الدولة أو البيت والتي قد تبلغ مستوى العنف.

-**العلاقات الشخصية والجنسية**: تتمثل في العلاقات والعواطف الشخصية الحميمة التي تتأسّس داخل مؤسسة الزواج مثلا أو عملية تربية الأطفال.

¹ Scott Catrane and Michel Adams, The social construction of gender and families. ed :ed Rowman and Littlefield ;USA ,2008 .

² أنتوني جينز، مرجع سابق، ص. 202-203.

سَلَمَ كُونِل بفكرة أنَّ الذكورة والأنوثة تختلف تجلياتها باختلاف الثقافات وأحيانا داخل المجتمع الواحد، لكنّها تتدرج في نظام تراتبي تدور كلّ المستويات فيه حول محور هيمنة الرجال على النساء لذلك فقد وضع نموذجا مثاليا للذكورة والأنوثة في شكل هيكل تراتبي تتربع الذكورة المهيمنة على قمته التي يخضع لها جميع الذكورات والأنوثة الأخرى، تتحقق فيها الهيمنة بفعل السطوة الاجتماعية التي تمارسها بالاعتماد على منظومة من القيم الثقافية المتغلغلة في مختلف الميادين والتي تترسخ بفضل قنوات عديدة منها المؤسسات التربوية، التعليمية، الثقافية، الإعلامية... الخ داخل هذا الهرم التراتبي تحتل أنواع الأنوثة مراتب خضوعية متدنية تتسم في مجموعها بصفات الامتثال والانصياع، وقد تبرز بعض نزعات التمرد والمقاومة لدى بعضهن لرفضهن مظاهر الهيمنة الذكورية كالنساء العاملات، المفكرات... الخ.

لكنّه مع ذلك يقرّ بأنّ الجنوسة من المفاهيم الدينامية التي يعاد بناؤها وتصوّرها اجتماعيا بفعل التغيّرات البنيوية المستمرة، لذا فهو يعتقد أنّ التوجّهات الجنوسية معرّضة لا محالة للتغيّر، لذا تحدّث عن "أزمة الجنوسة" التي ستبرز في المؤسسات بفعل تآكل سيطرة الرجال على النساء لفقدان الشرعية بفعل القوانين والتشريعات، وتزايد وعي النساء بحقوقهنّ، من هنا برزت توجّهات حديثة لدراسة أزمات الذكورة وعلاقتها بالمشكلات الاجتماعية المعاصرة كالبطالة، الجريمة، صورة الرجل في وسائل الإعلام... الخ.

ثالثا- المرأة في المجتمع الجزائري

يعدّ المجتمع الجزائري من أبرز نماذج المجتمعات التي تعرّضت لأقصى درجات السحق والمحو الحضاري لأزيد من قرن من الزمان من طرف الاستعمار الفرنسي، الذي فرض تأثيرات سلبية طالت جوانب حياة المرأة الجزائرية الشخصية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ممّا جعل هذه المرأة أنموذجا فريدا من نوعه مختلفا عن سواه، نموذجا أشدّ صعوبة وأكثر قساوة، إلّا أنّ تلك الظروف كلّها لم تكسر عزيمة المرأة الجزائرية ولم تتمكن من النيل من صمودها، بل على العكس لقد ضربت مثالا من نفسها للتضحية والصمود في وجه المستعمر الفرنسي ولبّت نداء الكفاح من أجل طرده، ففي تشريعات جبهة

التحرير الوطني للثورة جاء في مقدمتها: «توجّه جبهة التحرير الوطني الكفاح المسلّح بفضل جيش التحرير الوطني للثورة الذي يستمد قوّته من الشعب مجاهدين ومجاهدات يقود الكفاح الذي يهدف إلى تحطيم قوّة العدو»¹.

فكانت الجزائرية امرأة سطرّت بمواقفها المشرفة وصبرها الجميل أعظم العبر والبطولات وبمرور الزمن أدركت أنّ حريتها وتحريرها مرهون بتحرير مجتمعتها ككل، وقد برهنت على قدرتها بالقيام بعدّة أدوار كأمّ وأخت وزوجة ومجاهدة ومناضلة إضافة إلى قدرتها على تحمل المسؤولية كاملة اتّجاه أسرتها خاصة مع غياب الرجل والتحاقه بصفوف الثورة.

إنّ التحوّل الذي أصاب المجتمع الجزائري في مرحلة تطوّره والذي صاحبه أيضا تغييرا في بناء الأسرة ووظائفها بعدما جاء المنعطف التاريخي سنة 1962 م، الذي طالما انتظرتّه الأسرة الجزائرية لتتحرّر من المستعمر وسياسته العنصرية، ألقى بظلاله على قضية المرأة التي تعتبر نصف المجتمع، فكما كان لها دورها البارز في معركة التحرير، فقد كانت حاضرة بكلّ ثبات في معركة البناء والتغيير وبروزها في المجالات الحيوية التي تخدم سواء المجال الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وحتى السياسي، رغم ما تجده من عقبات يعود بعضها إلى المفاهيم المستقرة في الأذهان والتي تعتبرها غير مؤهلة لأداء رسالتها بسبب ضعف الوازع الديني الإسلامي لدى المجتمعات الإسلامية، فقد أصبح المسيطر على فكر المجتمعات العادات والتقاليد والأعراف حيث المتتبع لحركة التفكير الجزائري في الماضي من خلال إبداعاته الشعبية المتمثلة في الأمثال الشعبية وأغانيه يؤكّد على أنّ سلطان المرأة كثيرا ما يفرض عليها مسارا معيّنا في حياتها²، كما ندرك أنّه هناك حدّة في التمييز بين الرجل والمرأة، وهذه الحدّة تعود للأسباب التالية:

¹ Hélène Valandevelde, Femme Algérienne à travers la condition Féminine dans la region de Constantine depuis l'indépendance, Alger, 1980, P 2.

² Hélène Valandevelde, Op.Cit, P 3.

1-طبيعة المجتمع الجزائري في معظمه كان زراعيا يحتاج إلى استثمار سواعد الرجل القوية في العمل أكثر من المرأة، والأبناء الذكور هم الأقوى والأثبت في العمل، بل إنَّ الضعف المعهود في المرأة انعكس سلبا على نفسية المجتمع الجزائري، فأفقد المجتمع ثقته في مقدور المرأة في أن تساهم في صنع القوة والقرار في المجتمع.

2-طبيعة المجتمع الجزائري مجتمعا محافظ أخلاقيا وهو يعتبر الشرف أهم قضية يحافظ عليها، ولديه شعور دائم بأنَّ المرأة هي نقطة ضعفه في هذا المجال منذ أن تولد حتى تموت.

3-عدم ثقة المجتمع الجزائري في عقلية ونفسية النساء وقد استمدوا هذه الصورة السلبية من النظرة العامة لطبيعة المرأة: "النساء ناقصات عقل ودين".

ونتيجة للأسباب السابقة نتجت عادات وتقاليد توارثت، ومنها ما بقي ليوما هذا:

1-تفضيل المولود الذكر على الأنثى وهذه النظرة من العصور الجاهلية حيث كانوا ينظرون للمرأة نظرة احتقار، بل وكانوا يتشاءمون منها، قال تعالى: {وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُم بِالْأُنْثَىٰ ظَلَّ وَجْهُهُ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ}¹.

2-التفرقة بين الأبناء والبنات في التربية، فمثلا تفضيل تعليم الأبناء الذكور على تعليم البنات.

3-تزويج البنت دون علمها وأخذ رأيها، وأحيانا يتعدى الرجل على خطبة أخيه، فيما يقال (التبدي) إذا كان من أقاربها، وهناك من يقوم بحجز بنت الصديق أو الجار منذ صغرها لابنه، فإذا كبرت وجدت نفسها مخطوبة.

4-إهانة الزوجة وعدم احترامها وعدم مشاركتها في اتخاذ القرارات التي تخص الحياة الأسرية.

5-عدم إعطاء الإناث حقهن في الميراث.

6-تفضيل الرجل على المرأة، وإن كانت أكفا في إتاحة فرص العمل.

¹ القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 58.

7- عدم مشاركة المرأة في مراكز اتخاذ القرار، أو الاستماع إلى رأيها وحتى إبداءه.

بالرغم ما عاشته المرأة الجزائرية من ظروف قاسية طوال أكثر من عشرين سنة نصفها كان للعنف المسلح المباشر ضدهن من طرف الإرهاب، والنصف الآخر كان لمحاولة ترميم الجرح، لأنه في الجانب الثاني كانت ثمة الحرب القانونية والحقوقية لأجل الدفاع عن المرأة كإنسان والتي أجبرت السلطة على تعديل قانون الأسرة عام 2005 م، وتحديث القوانين المدنية التي جعلت المرأة تنفض عنها غبار السنوات الماضية الصعبة.

والمجتمع الجزائري الذي خرج من حرب أهلية دموية يبدوا اليوم أكثر انفتاحا على التغيير، وهو ما ساعد على وصول المرأة إلى تقلد مناصب قيادية هامة في الدولة، وبذلك تكون الجزائر أول بلد عربي تترشح فيه المرأة للانتخابات الرئاسية مرتين على التوالي، ووجود نساء في الحكومة، وبلوغ المرأة لمراكز عليا في الجيش.

أ- المرأة الجزائرية والتعليم

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

وقد حظيت المرأة في العقد الأخير بالتعلم الأساسي والثانوي ودخلت مضمار التعليم الجامعي في الجزائر لأن التعليم حظي بمكانة خاصة ضمن الاستراتيجيات التي اعتمدتها الدولة الجزائرية منذ فجر الإسلام حتى تتمكّن من مواصلة مسيرتها، فتبنّت سياسة تعليمية هامة أخذت بعين الاعتبار: التعريب، ديمقراطية التعليم، تعميمه، مجانيته، وإجباريته.

اعتمدت تلك السياسات لكن لم يتم تطبيقها دفعة واحدة بل كان على مراحل حيث ساهمت تدريجيا في تحسن وضع المرأة، فبعدما كانت الأسرة الجزائرية تتخوف من تعليم الفتاة أصبحت تشجّعها

على ذلك، حيث خلق انتقال الفتاة إلى المدرسة فضاء جديدا للاختلاط والتبادل الثقافي، الأمر الذي ساهم في تغيير الكثير من المفاهيم بالنسبة لها سواء من حيث نظرتها لذاتها أو العالم من حولها بل في علاقتها مع أفراد أسرتها، إذ مكّنها التعليم من التطلّع إلى شغل دور جديد والتواجد في مجال مغاير في ظلّ المجتمع الحضري وهو أمر لم يكن متاحا للأجيال السابقة.

حيث أشارت الدراسات الاجتماعية والإحصائيات الدورية التي تشرف عليها مختلف الهيئات من بينها المجلس الاقتصادي والاجتماعي في تقريره الأخير حول التنمية البشرية والذي أنجزه بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للتنمية 2006، إلى أهمية الإنجازات التي حققتها المرأة الجزائرية بفضل استثمارها في مجال التعليم الأمر الذي سمح ببناء كوادرنسوية حاملة لشهادات جامعية في مختلف التخصصات، إذ تشكل النساء نسبة 49,48 % من المجموع الكلي للسكان الذي بلغ في نفس السنة 32 مليون و 906 ألف نسمة، حيث بلغت نسبة تدرس الإناث 66,92 % مقابل 65,85 % في أوساط الذكور، ويبرز حضورهن القويّ عبر الأطوار الثلاثة، وكلّ ذلك راجع إلى الاهتمام الخاص الذي أولته الدولة لهذا القطاع خاصة خلال العشرية الأخيرة حيث ارتفعت عدد هياكل القطاع التربوي بفضل إستراتيجية "جعلت المدرسة أكثر قربا" من المناطق السكانية خاصة في الأرياف، مع توفير خدمات هامة كالإطعام والنقل المدرسي، منحة التمدريس بالنسبة للأسر المعوزة، وكذا خدمات الرعاية الصحية داخل المؤسسات التربوية.

أمّا بالنسبة للمرحلة الجامعية فقد اعتبرت الجامعة فضاء حقيقيا للتطور الاجتماعي ترجم ذلك من خلال فتح المجال للتعليم العالي لكلّ الفئات، فاستفادت الفتاة من ذلك المكسب واستطاعت أن تثبت كفاءتها في فترة قياسية حيث انتقلت نسبة الفتيات في المقاعد الجامعية من 25 سنة 1979 إلى 34 سنة 1985، إلى 45 سنة 1992، بـ 25,27 % للإناث مقابل 18,40 % للذكور¹، بحيث بلغت نسبة المتخرجات خلال سنة 2007 بـ 135 فتاة لكلّ 100 شاب²، ويؤكد تقرير المجلس الاقتصادي

¹ Yamina Bettahars, « Evolution du modèle familial archétypique et démocratisation de l'accès aux études supérieure quelles incidences pour les jeunes Algériennes ! », IN Marche du travail et genre Maghreb-Europe. INSEA, Paris, 2004, P 107.

² CNES, Algérie 2006 Rapport national sur le développement, PNUB, Algérie, 2007.

والاجتماعي بناء على إحصائيات مقدّمة من قبل وزارة التعليم العالي أنّ التحوّل الملموس يظهر في تقبل الأسر مواصلة الفتاة للدراسة الجامعية رغم بعد المسافة التي قد تجبرها على السكن في الحي الجامعي، فأكثر من 97 من الأمهات ترفضن زواج الفتاة في سنّ 18، وتنتظّل أن تواصل بناتهن الدراسة، بحيث 85 منهن ترغبن بأن تحصل بناتهن على نفس المستوى التعليمي للأبناء الذكور¹.

كذلك نسبة الإناث الناجحات في البكالوريا تعرف ارتفاعا كلّ سنة إذ بلغت في سنة 2006 بنسبة 63,99 % الأمر الذي وسّع حظوظ الإناث الجامعية خلال مرحلتي التدرّج وما بعد التدرّج وعبر مختلف التخصصات، إذ تسجّل الإناث حضورهن في الأقسام العلمية، التقنية والأدبية على حدّ سواء، حيث بلغت نسبتهن في مرحلة التدرّج خلال السنة الجامعية 2004-2005 ما يعادل 57,5 % أما مرحلة ما بعد التدرّج فقد بلغت النسبة 43,6 %، توزّعن على تخصصات مختلفة ماجستير بنسبة 46,9 %، العلوم الطبية المتخصصة 55,1 %، ماجستير علوم دقيقة 56,2 %، دكتوراه علوم دقيقة 43,1 %².

كل ذلك سمح بنفوذ المرأة إلى الفضاءات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية أو السياسة حيث لم تتحقّق هذه المكاسب للمرأة الجزائرية لولا تحسّن الظروف الاجتماعية، وتوقّر الأرضية القانونية والإرادة السياسية التي شجّعت ذلك منذ بداية الاستقلال.

إذ تنص المادة 29 من دستور 1996 المعدّل والمتمّم أنّ «كل المواطنين سواسية أمام القانون ولا يمكن أن يتدرّج بأي تمييز يعود سببه إلى المولد، أو العرق أو الجنس أو الرأي، أو أي شرط، أو ظرف آخر شخصي أو اجتماعي».

¹ CNES, Algérie 2006 Rapport sur la femme et la marche du travail, 25 sessions plénières, 2005.

² الوزارة المنتدبة لدى وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة الجزائرية.... واقع ومعطيات 10 سنوات بعد بيجين، وحدة روية، الجزائر، 2006، ص ص 26-28.

كذلك المادة 31 تنص على ما يلي: «تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كلّ المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات بإزالة العقبات التي تعوق تفتح شخصية الإنسان، وتحول دون مشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية».

والمادة 53 تؤكد: «الحق في التعليم مضمون، التعليم مجاني حسب الشروط التي يحددها القانون، التعليم الأساسي إجباري، تنظم الدولة المنظومة التعليمية، تسهر الدولة على التساوي في الالتحاق بالتعليم والتكوين المهني»¹.

أما القانون رقم 08-04-23 يناير 2008 الذي يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية في المادة رقم 10: «تضمن الدولة الحق في التعليم لكلّ جزائرية وجزائري دون تمييز قائم على الجنس أو الوضع الاجتماعي أو الجغرافي».

المادة 11: «يتجسد الحق في التعليم، بتعميم التعليم الأساسي وضمان تكافؤ الفرص فيما يخص ظروف التمدريس ومواصلة الدراسة بعد التعلم الأساسي».

المادة 12: «التعليم إجباري لجميع الفتيات والفتيان البالغين من العمر 6 سنوات إلى سنة عشر سنة كاملة»².

ب- المرأة الجزائرية والعمل

1- خروج المرأة إلى ميدان العمل: لعبت الثورة الصناعية دورا كبيرا في إحداث التغيرات الاجتماعية التي أدت إلى نهضة المرأة وكان لظهور الرأسمالية الصناعية آثار كبيرة على المرأة في مختلف الطبقات الاقتصادية، ففي الطبقة العليا زادت الثورة الجديدة من وقت الفراغ لدى المرأة، بينما قاست زوجات الطبقة العاملة كثيرا، فالضرورات الاقتصادية اضطرت المرأة للعمل في المناجم والمصانع

¹ الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة في التشريع الوطني، إشراف: وحيد بورعدة بلعطار، ط 1، طبع بالوزارة، الجزائر، 2009، ص 17.

² الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، مرجع سابق، ص 153.

فانحطت مكانتها، كما كان عليها أعباء غير محتملة من العمل داخل المنزل وخارجه، وما لبث أن سمع صراخها فارفعت مكانتها في المنزل، وقد أعطاهما عملها جنباً إلى جنب مع الرجل بعض المزايا التي حققتها تدريجياً.

وقد بدأت الحركة النسائية في أوروبا، ففي عام 1604 وقبل الثورة الصناعية ارتفع صوت سيدة تدعى "ماري" في فرنسا تطالب بالمساواة بين الرجال والنساء، ولم تحظى ثورتها بنصيب كبير من الاهتمام حتى جاء فلاسفة الثورة الفرنسية وطالبوا بمنح المرأة حقوقاً متنوعة وضرورة مساواتها بالرجل، حيث شاركت النساء والبنات في كل الأعمال جنباً إلى جنب مع الرجل¹.

ولقد شهد المجتمع الجزائري كواحد من تلك المجتمعات تغيرات اجتماعية واقتصادية انعكست بصورة واضحة على الأسرة باعتبارها نتاج اجتماعي يعكس صورة المجتمع الذي تنشأ وتتطور فيه، فيعتمد على الأسرة مسايرة التطورات والتغيرات الطارئة على المجتمع للتكيف معه وإيجاد أساليب مناسبة للتكفل بمتطلبات وحاجيات أفرادها.

ومن ضمن تلك التغيرات الاجتماعية ظاهرة التعلم: تعلم المرأة وخروجها للعمل بشكل ملحوظ بداية التسعينات ومع انخفاض القدرة الشرائية للأسر الجزائرية ودخول أغلب أفراد الأسرة إلى التعليم بمختلف أطواره، حتى الأم أرادت تحقيق طموحاتها في التعلم وتحقيق ذاتها اجتماعياً ومهنياً، مما دفعها للخروج إلى ميدان العمل وينسب متفاوتة فالمرأة الجزائرية تسعى اليوم إلى بلوغ غايتين أساسيتين هما تحسين مستوى المعيشة لأسرتها ومساعدة الزوج في تحمل الأعباء والواجبات ومن أجل التحرر من القيود الاجتماعية سعياً لتحقيق طموحاتها ورغباتها وإثبات نفسها في الحلبة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية².

ومن أهم دوافع خروج المرأة للعمل:

¹ كاميليا عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة العاملة، القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1990، ص ص 41-45.

² رمضان عمومن، عمل المرأة بين صراع الدور والطموح، الملتقى الوطني الثاني حول: الاتصال وجودة الحياة في الأسرة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 4.

-دوافع اقتصادية: الحاجة الاقتصادية وأعباء المعيشة وغلائها من جهة والتطلع إلى مستوى أفضل من جهة أخرى دفع المراة إلى الخروج في البحث عن عمل.

حيث أن أساسيات الأسر تفرض على المراة الخروج إلى ميدان العمل أو امتهان بعض الحرف حتى المنزلية منها إحساسا بأهمية المال كوسيلة لرفع مستوى معيشة الأسرة¹.

-دوافع ذاتية: الظهور في الساحة وتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية وكذا إبراز الشخصية كفرد فعال في المجتمع يتمتع بجميع حقوقه وتملى عليه واجباته، كل هذا من الطموحات والأهداف التي تسعى المراة إلى تحقيقها، فهناك دراسة **لفيشر** على 100 عائلة بها أمهات تخرجن من الكليات بنيويورك (و.م.أ) تبين أن نصف مجموعة اللائي يعملن يشعرن بالملل أثناء وجودهن بالمنزل، وأن خدمة الأطفال والقيام بالأعمال المنزلية أصبح من الأعمال الروتينية².

-دوافع تعليمية: لقد أولت الأسرة في مجتمعنا الحديث اهتماما كبيرا لضرورة تعلم المراة خاصة وتكوينها وذلك للقضاء على نسبة الأمية في المجتمع.

ففرص عمل المراة تعتمد على مستواها التعليمي، وتتدفع للبحث عن عمل مهني مناسب لشهادتها الدراسية حتى لو كانت ولا زالت في إطار التمدرس في التدرج كما هو المثال اليوم. وقد أدى خروج المراة إلى ميدان العمل إلى تحقيقها المكاسب في مختلف البلدان التي أمكنها فيها مزاوله الأنشطة، فقد ارتفعت مكانة المراة عاليا في الخمسين سنة الأخيرة في معظم الدول.

2-التقسيم الجنسي للعمل:

عندما نتحدث عن تقسيم العمل كثيرا ما يتبادر إلى الذهن التقسيم الجنسي للعمل، هذا الموضوع الذي برز بقوة في الآونة الأخيرة، خاصة مع تنوع واختلاف النشاطات والدخول الكبير والمكثف للنساء في مجال العمل، فبرزن في مجالات ومهن معينة على حساب مجالات ومهن أخرى، وبالتالي نجد أن:

¹ علياء شكري، الاتجاهات المعاصرة في دراسة الأسرة، مصر: مكتبة الأسرة، 1988، ص 238.

² كاميليا عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 88.

«أحد الجنسين يهيمن على تلك المهنة ويشكل أكثر من 80 % من القوة العاملة فيها»¹. هذا التقسيم الذي يعتبره بعض الباحثين تقسيماً طبيعياً حيث يرجع للفوارق الجسدية التي تعود للفوارق البيولوجية المكونة لكل منهما فتحدد قدرات كل واحد في القيام بعمل دون عمل آخر، حيث تتمركز النساء في قطاع الخدمة العامة مثل: التعليم التريص والإدارة، هذه المهن التي نجد قبولاً من طرف المجتمع بالنسبة للمرأة، هذا القبول أدى إلى تأنيث هذه القطاعات وهذا التقسيم الجنسي للعمل يعود إلى المراحل الدراسية والاختيار الذي تقوم به المرأة في مجال التخصص، فنجد أنّ النساء متواجدات ومتمركزات في التخصصات الأدبية، أمّا الرجال فاختياراتهم تكون المجالات العلمية والتقنية، حيث أثبتت الدراسات أنّ: «الصبيان تفوقوا في الرياضيات والكيمياء، الطبيعة، اللغة اللاتينية وقليلاً من الجغرافيا، أمّا البنات فقد أظهرن تفوقاً في الأدب، الإنجليزية، الإنشاء، التاريخ واللغة الفرنسية، وفي رسم النماذج وتصميم الزخارف»²، وهذا الميول راجع إلى الاختلاف في النواحي العقلية بين الرجل والمرأة: «والتي تنمى بالتربية والتنشئة الاجتماعية التي يتلقاها كل واحد منهما منذ طفولته فتلعب دوراً هاماً في تحديد المهام والوظائف فلا الرجل يستطيع أن يقوم بوظيفة المرأة ولا المرأة تستطيع القيام بوظيفة الرجل، وإنّ هاتين الوظيفتين (الدورين) يكمل أحدهما الآخر، وإذا انتقص نظام أحدهما ينتقص الآخر، ويصبح المجتمع ناقصاً غير كامل»³.

فالمرأة يجب أن تمارس مهاماً تتماشى وطبيعتها الأنثوية، فهي أقلّ قوة بدنية من الرجل فمحاولة تحدّي الطبيعة وتجاوز التكوين البيولوجي لها سيؤدي إلى ظهور جنس ثالث.

وهناك من يرى أن تقسيم العمل بين الجنسين هو شكل غير طبيعي كما يراه دور كايم، لأنّه قائم على تقسيم غير عادل وغير منصف بين الأفراد والوظائف، أمّا من الناحية العملية فيراه الاقتصاديون أنّه إهدار للكفاءات والإمكانات، فالمرأة تعتبر نصف اليد الناشطة في المجتمع، هذه اليد يجب استغلالها من أجل رفع التنمية الاقتصادية للمجتمعات عن طريق المساواة بين الجنسين في

¹ مكتب العمل الدولي، زمن المساواة في العمل، جنيف 2003، ص 47.

² علي القاضي، وظيفة المرأة المسلمة، الكويت: دار القلم، 1986، ص 26.

³ إبراهيم الحيدري، النظام الأبوي وإشكالية الجنس عند العرب، بيروت: دار الساقي، لبنان، ط 1، 2003، ص 10.

الحقوق والواجبات، ومن خلال الفرص المتاحة في سوق العمل والتوظيف فجمود المراة يعتبر عبء على المجتمع لأنها ستكون قوّة مستهلكة للإنتاج فقط دون إنتاجية ملموسة.

* أشكال التقسيم الجنسي للعمل:

للتقسيم الجنسي للعمل ثلاثة أشكال وهي: الشكل الأفقي، الشكل العمودي (الانفصال الرأسي) والثالث يدعى الشكل الإبري.

فالشكل الأول يخص التميّز في الصناعة حيث أنّ أغلبية الرجال يتمركزون في الصناعة الضخمة والمهمة تتميز عادة بمكانة أعلى في سوق العمل مثل "الصناعات النفطية والكهربائية" فيكون متوسط تواجدهم في هذه الصناعات أكبر من متوسط تواجد النساء، أمّا النساء يتواجدن في الخدمات الاجتماعية (أي الصناعات ذات مكانة أدنى في سوق العمل عادة)¹، حيث تكون نسب مشاركتهن العالية جدًا على المتوسط العام للمشاركة النسوية، وبهذا التمرکز الكبير تصبح تسمى بالمهن النسوية. ويتشكل التمييز عندما تقلّ اختيارات المراة المهنية وتضيق وتحاصر ببعض المهن التحتية «فالمهن غير الزراعية تحت هيمنة الذكور أكثر بسبع أضعاف من التي تحت هيمنة الإناث»²، وبالتالي حصر المراة في بعض الصناعات سيؤدّي إلى وجود يد عاملة كبيرة، ينتج عنه خفض الأجور منه تدني المستوى المعيشي للمراة.

أمّا الشكل الثاني فهو التفرقة بين الوظائف ويعتبر الشكل العمودي للتقسيم الجنسي للعمل «يتمّ على مستوى المهنة الواحدة، حيث تتركز النساء في الوظائف ذات المكانة الأدنى من حيث المسؤولية ودرجة المهارة العالية والترقي الوظيفي»³، فالرجال يتمركزون في مجال الإشراف أمّا المراة فتتمركز في

¹ محيا زيتون، المراة والتنمية، مناهج نظرية وقضايا عالمية، القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر، 2000، ص 47.

² البنك الدولي، النوع الاجتماعي والتنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في المجال العام، بيروت: دار الساقى، لبنان، 2005، ص 176.

³ محيا زيتون، مرجع سابق، ص 48.

مجال الإنتاج، وبالتالي تكون السلطة في يد الرجال فيكونون القوة المهيمنة في المؤسسة، وفوارق الأجر تظهر باختلاف المؤهلات التي تبرز المستوى الوظيفي، فالعامل الإداري يكون أكثر أجراً من الذي يعمل في المجال الإنتاجي.

أما الشكل الثالث وهو التمييز على مستوى الأجرة والتفاوت في مستوى الكسب بين الجنسين، حيث تحصل الأنثى في المتوسط على مستوى أقل من الذكر بشكل ملحوظ، رغم أنه يتساوى الرجل والمرأة في الإنتاجية والتأهيل¹، فهما يشغلان نفس المنصب ويملكان نفس الكفاءة ويبدلان نفس الجهد، لكن الأجر الذي يحصلان عليه مختلف فقط بسبب الجنس.

3- المرأة وتشريعات العمل

- المرأة وتشريعات العمل الدولية: نظراً للفوارق الطبيعية بين المرأة والرجل، فقد أفردت معايير العمل الدولية والعربية مجموعة من الحقوق للمرأة العاملة سواء ما يتعلق بتأكيد المساواة بينها وبين الرجل في مجال التشغيل أو على صعيد المساواة في الأجور، أو خطر تشغيلها في بعض المهن والصناعات التي تتناسب مع طبيعتها، بالإضافة إلى حماية وظيفة المرأة من الفصل أو الإنهاء استناداً إلى ظروف زواجها أو حملها أو وضعها، وقد كرّست تشريعات العمل العربية هذه الحقوق المقررة للمرأة في معايير العمل الدولية والعربية.

فقد تمّ إقرار المساواة في التشغيل في معايير العمل طبقاً لما جاءت به الاتفاقية الدولية رقم 111 لسنة 1958 بشأن مواجهة التمييز بين المرأة والرجل في مجالات الاستخدام والمهنة، وقد جاء ذلك بعدما تمّ عقد الاتفاقية الدولية رقم 100 لسنة 1951 بشأن مساواة العمال والعاملات في الأجر عن عمل ذي قيمة متساوية، حيث تؤكد هذه الاتفاقية على كفالة مبدأ المساواة بين العمال والعاملات في الأجر.

¹ البنك الدولي، مرجع سابق، ص 164.

واستكمالا لصورة الحماية القانونية التي حرصت منظمة العمل الدولية على توفيرها للمراة العاملة، فقد اعتمد المؤتمر الدولي للعمل في دورته (18) سنة 1934 الاتفاقية الدولية رقم 42 لسنة 1934 بشأن تعويض العمال عن الأمراض المهنية.

كما صدر عن المنظمة الدولية الاتفاقية رقم 45 لسنة 1953 بشأن استخدام المراة للعمل تحت سطح الأرض في المناجم بمختلف أنواعها، وكذلك ما تضمنته التوصية رقم 95 لسنة 1952 من قواعد بشأن حماية الأمومة ومنها تحريم اشتغال الحامل أو المرضعة في الأعمال التي تعتبر خطرا على صحتها أو صحة طفلها.

وقد نصّت هذه التوصية على حقّ المراة في الانتقال من العمل الذي يتضمن خطرا على صحتها إلى عمل غير خطر دون الانتقاص من أجرها.

إضافة إلى التوصية الدولية رقم 44 لسنة 1971 بشأن الوقاية من مخاطر التسمّم الناجم عن البنزين، والتي تنص على عدم جواز استخدام النساء اللاتي ثبت طبيّا أنّهن حوامل والأمهات المرضعات في أعمال تتطوي على تعرّضهن للبنزين أو لمنتجات تحتوي عليه، وكلّ هذه التوصيات شملها قانون خطر تشغيل المراة في بعض المهن والصناعات في معايير العمل الدولية.

أما فيما يخص خطر تشغيل النساء في بعض المهن والصناعات ليلا، فقد تمّ إصدار عدّة اتفاقيات دولية لمعالجة تشغيل النساء ليلا وبيان المهن والأعمال التي يخطر تشغيل النساء فيها ليلا منها الاتفاقية الدولية رقم 4 لسنة 1919 والتي تمّ فيها تحديد فترة الليل بإحدى عشر ساعة متوالية على الأقل، وقد تمّ مراجعة هذه الاتفاقية بموجب الاتفاقية رقم 41 لسنة 1934، والاتفاقية رقم 41 لسنة 1948.

وأخيرا تدرج الاتفاقيات المتعلقة بخطر فصل العاملة بسبب الزواج أو الحمل أو الوضع ومن أهمها الاتفاقية الدولية التي كرّست مبدأ حماية الوظيفة للمراة العاملة، رقم 103 لسنة 1952 والتي حظرت على صاحب العمل فصل العاملة أثناء إجازة الوضع وأثناء مرض نشأ من العمل والرضاعة.

وقد تأكد هذا الخطر الرامي إلى حماية وظيفة العاملة في الاتفاقية الدولية لسنة 1982، كما تأكدت هذه الحماية بصورة جلية في الاتفاقية الدولية رقم 183 لسنة 2000¹.

- المرأة وتشريعات العمل الجزائرية

لقد استفادت المرأة الجزائرية عشية الاستقلال من جملة من المكاسب الهامة إثر مشاركتها الفعالة في الثورة الجزائرية جنباً إلى جنب مع الرجل، فقد بذل المزيد من الجهود لترقيتها بمنحها كامل حقوقها كي تقوم بكافة واجباتها بما في ذلك حقّها في التعليم والعمل والمشاركة السياسية، كما ألّحت الحاجة إلى ضرورة تعبئة الطاقات بما فيها النساء اللواتي يشكّلن نصف السكان القادرين على العمل وكلّ إحجاف وتعطيل في حقّهن يعتبر إهداراً للاقتصاد وتأخر في التطور الاجتماعي.

ومن أهم وأبرز هذه التشريعات ما جاء في:

1- برنامج طرابلس:

لقد جاء في الميثاق الذي عقد بمدينة طرابلس الليبية في شهر جوان 1962 قبل إعلان استقلال الجزائر ما يلي:

«لقد خلقت مشاركة المرأة في كفاح التحرير الظروف الملائمة لكسر الكابوس القديم الذي كان يحيط بها، ويفيدّها وإشراكها إشراكاً كاملاً في تسيير الشؤون المنزلية وتنمية البلاد»².

ويضيف: «وينبغي للحزب في الجزائر أن يقضي على كلّ عوائق تطوّر المرأة وتفتحها وأن يدعم عمل المنظمات النسائية»³.

¹ عبد الباسط عبد المحسن، الحماية القانونية للمرأة في تشريعات العمل، دراسة للواقع والمأمول في ضوء معايير العمل الدولية والعربية، المنامة، مملكة البحرين، نوفمبر 2012، ص ص 5-18.

² رابح تركي، أصول التربية والتعليم، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 1، 1990، ص 396.

³ المرجع نفسه، ص 400.

وهنا إشارة للدور الفعّال الذي لعبته المرأة الجزائرية خلال الثورة التحريرية وفيه تأكيد على ضرورة إدماج المرأة في الحياة العامة ومحاربة كلّ ما من شأنه عرقلة تحريرها والتي تنادي بالمساواة والقضاء على أشكال الاستغلال المختلف الذي كانت تعاني منه أثناء الاستعمار.

2-الميثاق الوطني:

لقد جاء الميثاق الوطني سنة 1976 إثر التحوّلات التي شهدتها المجتمع الجزائري على مختلف الأصعدة لتكريس مبادئ الاشتراكية والقيم الاجتماعية التي شهدتها المجتمع الجزائري والتي أفرزت أحدث تغيّرات شملت مختلف المجالات وتأكيدا على ضرورة ترقية المرأة، تطرّق الميثاق الوطني إلى ذلك حيث نصّ على أنّ وضع المرأة الذي طالما أضرت به الأفكار الإقطاعية والتقاليد المضادة لروح الإسلام التحررية، قد تحسّن كثيرا منذ حرب التحرير، بعدما كانت المرأة في المجتمع الجزائري محرومة من حقوقها وهي معرضة لسلوك تمييزي لجنسها¹، وبالرغم من تحسين حالها الملحوظ، فإنّ ترقيتها المشروعة تتطلب كثير من الجهود المستمرة، والمبادرة الجريئة، ولقد دعت إلى دمج المرأة في كلّ القطاعات الاجتماعية من أجل أن تتال حقوقها، وتقوم بكافة واجباتها وكانت الدعوة إلى ترقية المرأة ومنحها الحق في التعليم والعمل والحق في المشاركة السياسية حيث ورد أمام الدولة التي اعترفت فيها بكلّ حقوقها السياسية فإنّها لا تزال ملتزمة بالنهوض بتربية المرأة الجزائرية ومصرّة على متابعة الجهود في سبيل ترقيتها اللازمة.

كما يؤكّد الميثاق الوطني على ضرورة تعبئة كافة القوى العاملة المتوفرة بين المواطنين، فالنساء تمثّل نصف السكان القادرين على العمل وتشكلن احتياطا هاما من قوّة العمل في البلاد لا يعني تعطيلها إلّا ضعف في الاقتصاد وتأخر التطور الاجتماعي.

¹ حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني، 1976، ص 104.

جاء مشروع إثراء الميثاق الوطني 1985 ليدعم ما جاء في ميثاق 1986 والمتمثل في «الحرص على حماية المرأة وكذا ترقيتها واعتبارها أداة مهمة في التنمية، وكذا إبراز دورها التربوي في إعداد أجيال المستقبل حيث نصّ على أنّ المرأة مطالبة ليس فقط بالإسهام في عملية التنمية بل إنها مدعوة أن تؤدي إلى جانب الرجل دورها في إعداد أجيال الغد التي يعتمد عليها مستقبل الثورة الجزائرية»¹، وفي ظلّ هاته النصوص يتّضح أنّ الميثاق الوطني أقرّ ضرورة ترقية المرأة وإشراكها في التنمية الوطنية، كما يعطي حقّ المرأة في التعليم والعمل².

دستور 1989:

أقرّ دستور 1989 على المساواة بين الرجل والمرأة في العمل، على أنه لا يوجد تمييز قائم على أساس الجنسين، وقد أكّدت هذه المساواة في عدّة مواد منها:

-المادة 48: «يتساوى جميع المواطنين في تقلّدهم الوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير التي حدّدها القانون»³.

-المادة 52: «لكل المواطنين الحق في العمل»⁴.

1-يتضمن القانون أثناء العمل الحق في الحماية والأمن والنظافة.

2-الحق في الراحة مضمون.

*المرأة وقوانين العمل الجزائرية

نصّت المادة 8 من قانون التسيير الاشتراكي على ما يلي:

-تمنح صفة العامل لكلّ شخص يعيش من حاصل عمله، ولا يستخدم لمصلحته عمالا آخرين

في نشاطه المهني¹.

¹ المرجع نفسه، ص 212.

² الدليل الوطني للإحصاء، الحوليات الإحصائية رقم 16-17، 2000، ص 20.

³ حزب جبهة التحرير الوطني، مرجع سابق، ص 212.

⁴ المواد 48-52 من دستور 1989، الدستور الجزائري، باتنة: الدار المغاربية للنشر والتوزيع.

كما تنص المادة 9 على أن: «يتساوى العمال في الحقوق والواجبات، ويستفيدون من نفس الأجر والفوائد الممنوحة من نفس العمل، وعن مؤهلات وإنتاج متساويين»².

فقانون التسيير الاشتراكي أكد على مبدأ المساواة بين العمال بإبعاد كل تمييز ذكورا كانوا أم إناثا، ويستشف من ذلك أنه أعطى للمرأة الحق في العمل، وكذا توفير كل شروط الحماية أثناء العمل، وكذا الحق في الترقية الاجتماعية، وأنه المنطق في حقوق العمل، الحق في الترقية الاجتماعية، وهو شرط قانوني، حق المرأة كما هو حق للرجل³.

وقد نصت المادة 7 من القانون العام للعامل: أن العمال سواسية في الحقوق والواجبات، يتقاضون عن الواحد أجورا متماثلة، وينتفعون بمزايا واحدة، إذا تساوا في التأهيل والمردود⁴.

كما أن القانون يضمن حماية الحقوق الخاصة بالمرأة في العمل، طبقا للتشريع المعمول به⁵.

ومن خلال النصوص القانونية التي وضعت أحكاما خاصة بعمل النساء، نجد أن النساء العاملات من حيث المبدأ يخضعن إلى نفس الحقوق والالتزامات المطبقة على كافة العاملين، طبقا للمبدأ المعتمد في التشغيل، والذي يبنى أساسا على عدم التمييز بين العمال سواء تعلّق الأمر بالجنس، أو السن أو الانتماء النقابي...الخ.

إلا أن طبيعة المرأة الفيزيولوجية من جهة، وكذا العادات والتقاليد والقيم المختلفة المستوحاة من ديننا الحنيف من جهة أخرى، قد جعلت المشرع يخص المرأة بقواعد وأحكام خاصة في مجال العمل، تتعلّق بنوعية الأعمال التي يجب على المرأة القيام بها وكذلك منع تشغيل النساء في بعض الظروف والأوقات حماية لهنّ من مختلف المشكلات التي قد تلحق بهنّ.

¹ جبهة التحرير الوطني، ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجزائر، 1972، ص 26.

² جبهة التحرير الوطني، المرجع السابق، ص 26.

³ Michel depax, Le droit du travail, presses universitaires de France, 1967, P 21.

⁴ جبهة التحرير الوطني، القانون الأساسي العام للعمال، الجزائر، 1978، ص 5.

⁵ المرجع نفسه، ص 6.

فالعمل الليلي مثلا قد يسبب لهن إرهاقا جسديا، وجانب آخر فإن للمرأة دورها الاجتماعي والأسري في عائلتها سواء كانت متزوجة أو عازبة، مما يجعل عمل المرأة الليلي أمرا مستبعدا إلا في الحالات الاستثنائية، والتي يجب أن تتوفر فيها الظروف اللازمة لذلك، وهذا ما نصت عليه المادة 29 من قانون علاقات العمل، على غرار القوانين الأخرى، حيث يمنع المستخدم من تشغيل العاملات في أعمال ليلية، غير أنه يجوز لمفتش العمل المختص إقليميا أن يمنح ترخيصا خاصا عندما تبرز ذلك طبيعة النشاط وخصوصيات منصب العمل¹.

ج- المرأة الجزائرية والحركات النسوية

للحركة النسوية أهمية كبرى ودور فعال جدا في إبراز انشغالات النساء والمطالبة بها، فكانت بمثابة المعلم الذي جمع شمل النساء المناضلات والمجاهدات اللواتي عملن بجهد في انتظار ثمرة نضالهن السياسي، فعرفها أحمد زكي بدوي أنها: «حركة اجتماعية تهدف إلى المساواة في المراكز بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق وخاصة من النواحي السياسية»².

فالحركات النسوية ظهرت كحاجة اجتماعية "فقد كان نضال المرأة مزدوجا وطنيا وحزبيا من ناحية ونضالا ضد الأطر والتقاليد الاجتماعية"³.

وقد ظهرت الحركة النسوية في الجزائر في وقت ثورة التحرير حيث سمح للنساء الدخول في الفضاء السياسي من خلال الحركة الوطنية، فأنشئت عام 1946 أول خلية نسوية لحزب الشعب وحركة انتصار الحريات الديمقراطية، لتكون أول رئيسة للخلية مامية سنتوف، ثم بعدها عام 1947 تم إنشاء

¹ سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري - علاقات العمل الفردية، الجزائر، ديوان المطبوعات، ط 1، 1994، ص 148.

² أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 159.

³ هنري عزّام، عباس مكي وآخرون، المرأة العربية والعمل: مشاركة المرأة العربية في العمل ودورها في عملية التنمية، د س، ص 214.

جمعية النساء المسلمات الجزائريات من طرف الطالبات والمدرسات من المدارس الحرة وترشيح مامية سنتوف من أجل المطالبة بحرية البلاد، والمساهمة في تحريرها.

وبعد الاستقلال وفي عام 1963 م أنشئ الاتحاد الوطني للنساء الجزائريات والذي يطالب بمنع تعدد الزوجات، ثم في سنة 1985 م تم إنشاء أول جمعية للنساء "جمعية المساواة أمام القانون"¹ التي تعنى بالمساواة بين الجنسين وجعل مواده القانونية تخدم مصالح المرأة، فكانت عضوات هذه الحركات بمشاركة النساء ذوات المستوى الثقافي اللاتي يملكن رصيد معرفي يسمح لهن باستيعاب الأوضاع، وقد علمن أن قضية حقوق المرأة هي قضية محورية وتعكس مشروع المجتمع الجديد في الجزائر المستقلة.

فكانت كل التساؤلات التي طرحتها هذه الشريحة النسوية آنذاك متمحورة حول الوضع القانوني للمرأة في ظل التشريع الجزائري كمواطنة كاملة الحقوق ومساوية للرجل بحكم مشاركتها في الثورة.

كانت أكثر النساء مشاركة هن العازبات والطالبات خاصة المناضلات في حرب التحرير، لكن إذا وجدت هذه المنخرطات منصب عمل مستقر، وتزوجت فإنها تتسحب مباشرة لأن نموذج المرأة الذي لا ينفصل عن الأسرة "الزوجة والأم" ظل النموذج المطروح بدل المجاهدة أو السياسية والمناضلة.

لقد ظل النضال السياسي يصر على خطاب إيديولوجي يربط بين قضية المرأة ومشاركتها في الثورة والذي برز فحواه في دستور 1963 م حيث أكد على أهمية دور المرأة التي فرضت نفسها من خلال مشاركتها في الثورة الأمر الذي يجعلها مواطنة كاملة الحقوق تتساوى مع غيرها في الحقوق والواجبات، دون أن يتم الإفصاح عن مضمون قانون الأسرة الجزائري ليحدد كيفية ذلك².

ليعلن الرئيس يومدين في الثامن من مارس أن القانون الذي تم إصداره يحفظ حقوق المرأة والعائلة الجزائرية معا، لكن وزارة العدل نفت وجود أي قانون وصرحت بأن الأمر يتعلق بمشروع قانون فقط.

¹ وزارة التضامن الوطني والعائلة، ذاكرة النساء، فيفري 1998، ص 26.

² Abdelatif Rebah, La minorité invisible, Ed Casbah, Alger, 2007, P 15, 16.

سنة 1967 م أصدرت الصحفية فضيلة مرابط كتابها "الجزائريات" حيث أحدث ضجة إعلامية إلى جانب الاتحاد النسائي الذي طرح تساؤلات كثيرة حول ضعف تمثيلية النساء في الهيئات السياسية وتهميش قضاياهن سياسيا¹، وتحت وطأة الظروف ساد الصمت السياسي إلى غاية نهاية السبعينات إلى وفاة الرئيس بومدين.

تشكّلت في 8 مارس 1979 م حركة احتجاجية ضخمة ضمّت الطالبات، الأساتذة من مختلف مناطق الوطن، استمرت الاحتجاجات، الاضطرابات، الأيام الدراسية في الجامعة، ضدّ التناقض الصارخ بين مكاسب الثورة ومبادئ الدولة الجزائرية الديمقراطية خاصة من بعد قانون منع المرأة من السفر لوحدها².

استمرت الحركات الاحتجاجية بقوة لتأخذ منحى آخر في التجمع الذي أقيم أمام مقر المجلس الشعبي في 16 نوفمبر 1981 م.

وأمام عدم اتّضاح الأمور تمّ تنظيم تجمّع آخر في 13 ديسمبر في نفس المكان والسنة وقد انضمت إليه قدماء المجاهدات اللواتي عبّرن عن رفضهن وكتبن عريضة لرئيس الجمهورية طالبن فيها: -المساواة في ظروف الطلاق وتبعاته، المساواة بين الجنسين في سن البلوغ، إلغاء تعدّد الزوجات.

-حقّ لا مشروطية العمل والتعليم، حماية الطفولة المشردة³.

وعلى إثر ذلك نمت الحركة النسوية الجزائرية بقوة بداية التسعينات، فتميّزت بداية التسعينات بمبادرات نسوية غنيّة ومتعدّدة، فظهرت الحركة النسوية كحركة احتجاجية الأكثر حدّة وقوّة، واستطاعت أن تكون قوّة مضادة فأصبحت في مقدّمة النضال ضدّ الإرهاب، ومساندة عائلات الضحايا.

¹ Ibid, P 30.

² Luice Bruvost : « Le code Algériennes de la famille à la recherche d'un projet de société », In revus Awal, Femmes et prophétique au Maghreb, sous-direction, Tassadit Yacine, N° 20, Ed, Maison des sciences de l'homme, Paris, 1999, P 11.

³ Souad Khodja, Nous les Algériennes, La grande solitude, Ed : Casbah, Alger, 2002, P P 51-52.

بالرغم من المشكلات التي واجهت ولا زالت تواجه الحركة النسوية الجزائرية، إلا أنّ الإنجازات التي حققتها لا يمكن إنكارها، حيث أعطت قضيتها بعدا عالميا وقامت بتنظيم أيام دراسية، وتكثيف الاتصالات والنشاطات الدولية الأمر الذي مكّنها من البروز بقوة في المؤتمر الدولي حول المراة المنعقد سنة 1995 م الذي تناول المواضيع الهامة حول العنف، الإرهاب، التهميش.

في 22 يناير 1996 م بموجب مرسوم رئاسي تمّ المصادقة على الاتفاقية الدولية المتعلقة بإزالة جميع أنواع التمييز إزاء النساء¹، كما ساهمت تعديلات قانونية أخرى في تعزيز وضعية المراة عبر حمايتها قانونيا داخل مؤسسة الزواج التي تكفل المساواة في الحقوق والواجبات بين الجنسين، كذا حماية الزوجة الأمومة والطفولة وتوفير الدعم اللازم الذي يضمن الحقوق خاصة في حالة الطلاق²، إضافة إلى المكاسب التي وقّرها لها الدستور في مجالات القوانين المدنية والجنائية والإدارية والتجارية.

رابعا-المراة الجزائرية والعمل القيادي

أ- إشكالية المراة في مواقع القيادة:

إنّ إشكالية وضع المراة على كراسي قيادية مركبة ومعقدة، فهي تعيش في بلدان معظمها يفتقر لتوافر عوامل الاستقرار السياسي والاقتصادي، ومحاطة بأجواء التمييز السلبي بحكم طغيان عادات وتقاليد متخلّفة، وفي ظلّ غياب سياسات نهضوية ديمقراطية شاملة حيث تشتت حركتها بين اتجاهين الانعزال، والحادثة الهاربة إلى الأمام التي تجاوزت الحدود الوطنية تجنّبا للصدام المحتمل مع الأنظمة السياسية القائمة وضيق هامش الحريات الأساسية³.

¹ نعيمة قيشوش، "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"، التقرير السنوي الرابع للمنظمات الأهلية العربية 2004، تمكين المراة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، منظمة المراة العربية، القاهرة، 2004، ص 142.

² Ghania Graba et Zoubida Haddad, « Femmes objets ou Femmes sujets les enjeux du code de la famille en Algérie », IN Genre inégalité et religion, Sous-direction Amisatou, sou sidibé ed AVF, Paris, 2007, P 41.

³ عبلة محمود أبو عبلة: المراة العربية العاملة ومتطلبات النجاح في العمل القيادي، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 11.

إلاّ أنّ اهتمام الكثير من المنظّرات النسويات المعاصرات في مختلف بقاع العالم بموضوع تهميش المراة عن مراكز السلطة والقرار بما فيهنّ العربيات، والذي لا يعدّ مشغلا جديدا بالنسبة للحركات النسوية المطلوبة التي حملت لواء القضية ساعد على الصعود الفعلي لفئة نسوية قيادية فرضت نفسها في مختلف القطاعات في العديد من الدول مستفيدة من الحركية السياسية القانونية الاقتصادية التعليمية، والتي أتاحت الفرص لاحتلال مناصب هامة، لكن رغم التقدم النوعي الذي حقّقه المراة في هذا المجال إلاّ أنّه وفي العالم بأسره ما زال عدد الرجال في مراكز السلطة أكبر بكثير من عدد النساء، رغم أنّها تشكل 50 % من السكان في العالم إلاّ أنّها لا تمثل سوى 15 % من المقاعد في السلطة التشريعية في غالبية دول العالم حتى عام 2005، بمعنى أنّ تواجد المراة في مراكز القيادة ما يزال محتشما في ضوء التباين الثقافي الموجود والذي يعدّ عاملا مفسّرا للواقع.

فاتّجهت العديد من الدراسات الاجتماعية الحديثة سواء العربية منها أو الغربية إلى تناول موضوع المراة في المواقع القيادية عبر سبل بلوغ المراة إلى مناصب القرار؟ متطلّبات هذا الدور والمعوقات؟ بالنظر إلى الأعداد الهامة من النساء اللواتي برزن كمسيّرات مديرات، قائدات، رائدات أعمال خاصة في مطلع الثمانينات، بعد أن كان عددهن سابقا يعدّ على رؤوس الأصابع برزن كنماذج بطولية أسطورية في ظلّ ظروف تاريخية معيّنة إذ ظلّت نظرة القصور لطبقة المراة المتطلّعة لهذا المجال.

وفي ظلّ ذلك تؤكّد الدراسات الاجتماعية التي أجراها باحثان اجتماعيان أمريكيان نهاية السبعينات وهما: **تافريس وأوفير**¹، بأنّه لا ينظر إلى المراة أنّها قادرة على أداء القيادة بكفاءة بالنظر إلى قلة النساء القائدات آنذاك، وبناء على دراسة ميدانية شملت 2000 مسيّرًا اتّضح أنّ خمس النساء وثلاثي الرجال لا يرغبون في امرأة مسيّرة لهم، لذا أكّد كلّ من كانتور وبارني وغيرهما أنّ العديد من النساء اللواتي كنّ تطلّعن آنذاك إلى احتلال مناصب سلطوية في تلك الفترة تراجعن واتّجهن إلى تطوير القيادة

¹ Tarvis, C. Offris, the longest war, sex differences in perspectives, Ed : Halcourt Brace Javanovich, USA, 1977, P 2.

تحت إطار النموذج الهرمي الذكوري، لكن شيئاً فشيئاً ومع تزايد النساء في المناصب القيادية الإدارية والسياسية برزت القيادة النسوية كنمط خاص وفريد خاصة مع بداية التسعينات.

كما أنّ لعملية ممارسة المرأة للقيادة مميزات فريدة ونوعية اهتم لها الكثير من الدارسين الذين أشاروا إلى أنّ أدائها للقيادة يرتبط بفكرة العطاء والاهتمام والرعاية المتعلقة بسمات العطف والحنان التي تعدّ سمة أدوارها الأنثوية خاصة كأمّ وزوجة في ظلّ مسؤولياتها الأسرية لذا يطغى على أدائها القيادي وفي أغلب الأحيان الطابع العاطفي الاجتماعي، إلّا أنّ هناك باحثين يعتقدون بقصور هذه الفكرة معتبراً أنّ الخبرات والتجارب الحياتية هي التي تطوّر المهارات القيادية عند الرجل والمرأة على حدّ سواء، وليس للاستعدادات البيولوجية دخل في ذلك.

لذا جاءت دراسات أخرى لتؤكد أنّ القيادة تتطوّر بفضل العوامل الاجتماعية المتمثلة في الخبرات الحياتية التي يمرّ بها الفرد، المهنة التي يشغلها ومستواه التعليمي، وبالنسبة للمرأة تساهم أدوار الرعاية التي تشرف عليها المرأة في تطوير قدرتها على التعامل مع الآخرين، كما أنّ الخلفية الثقافية التي تأتي منها تؤثر بشكل مباشر على قدراتها القيادية أثناء ممارستها للسلطة¹.

كما ترى الباحثة سيمينسكا (Simienska) أنّ المرأة أكثر وعياً من الرجل بأشكال اللامساواة الموجودة بينهما وبالعراقيل الثقافية التي تحدّ من تقدّمها، لذا فهي تعلم أنّ عليها العمل أكثر لتتمكّن من البروز وإذا بلغت مناصب قيادية فهي أكثر مبادرة من الرجل تتجاوز النظرة المادية وتعمل لصالح توزيع أحسن للثروات، وتضيف الباحثة ليتزا نيكولو سموكوفيتي (Litsa Nicolau Smokovité) أنّ قيادة النساء أكثر ديمقراطية من الرجال فهنّ تركّزن على فكرة التوزيع اللاتنافسي للسلطة لدعم فكرة المشاركة الموجهة أكثر من فرض الهيمنة، وهنا فهي تولي أهمية خاصة للجوّ التضامني داخل المجال المهني مثله مثل المجال الأسري لذا فهي تؤدّي دورها القيادي السلطوي "بطريقة تعبيرية" على حدّ قول بارسونز على خلاف الرجل الذي يؤدّيها بطريقة وسائلية²، مما يجعلها تقضي طابعاً خاصاً على سير العمل

¹ Gwen Moore et Vianello Mino, Gare et pouvoirs dans les pays industrialisés, enquête sur les disparités hommes/femmes, Collection logiques scolaires, Ed : Harmattan, Paris, 2004, P 11.

² Ibid. P P 37, 38.

المؤسساتي والمجتمعي، ومن هنا جاءت هذه الدراسات لتبرز أن المرأة قادرة على تحمّل المسؤولية لتدعم التضامن الاجتماعي وتساهم في بناء مجتمع أكثر ديمقراطية.

ب-الفروق بين المرأة والرجل في أنماط القيادة:

إنّ الاهتمام والتركيز هنا هو محاولة توضيح الفروق بين المرأة والرجل فيما يخص بالأنماط القيادية، إذا وجدت.

يوضّح (Vecchio, 2002) إنّ مفهوم القيادة والجنس، من حيث التذكير والتأنيث، قد تطورا بصورة متقابلة ومتشابهة، ففي السابق كان التصور السائد بأن الذكورة والأنوثة قطبين متضادين. وكذلك القيادة فإمّا أن تكون Job-Cantered الاهتمام بالوظيفة أو أن تكون Employees-Centered، يكون التركيز في القيادة على الموظفين والعلاقات الإنسانية، ويمثل الرجل القطب الأول، الاهتمام بالوظيفة، وتشكّل المرأة القطب الآخر، الاهتمام بالموظفين. إلّا أنّ مفهوم القيادة تغيّر وذلك بعكسه اتّجاهين لا يشكّلان قطبين متضادين، فهناك الاتّجاه الذي يشدّد على أهمية الوظيفة Initiating، والاتّجاه الآخر الذي يبيّن أهمية علاقات الأفراد Consideration، ويعكس الأسلوب القيادي الاتّجاهين في آن واحد. ومن هنا نشأ وتطوّر ما يسمى بـ Androgyny Style Of Leadership. وقد كانت نتائج الدراسات والبحوث بخصوص هذا الأسلوب Androgyny غير قاطعة وغير واضحة.

أضاف (Vecchio, Ibid) بأنّ كلّ النظريات الإدارية المتعلّقة بالقيادة، والتي تمّ مناقشتها سابقاً عدا نظرية العلاقات التبادلية الهرمية Vertical Dyad Linkage، تستند على فكرة التساوي والمعادلة بين مفاهيم الأنوثة والاهتمام بالموظفين، والذكورة مع التركيز والاهتمام بالوظيفة كأقطاب مختلفة. هذه الفكرة المتعلقة بالتساوي تعكس التفكير المجزأ فيما يختص بموضوع الجنس، ذكورة وأنوثة. إلّا أنّه يؤكّد بأنّه لا يوجد هناك أيّة شواهد ودلائل على وجود فروق بين أساليب الرجل والمرأة القيادية، استنادا على قوالب الأدوار الاجتماعية.

ويبين (Nelton, 1991) أن التنظيمات الأكثر نجاحًا تسمح بالاختلافات فيما يختص بأساليب القيادة، فالمرأة القائدة حاليًا تستخدم أساليب القيادة التقليدية (الاهتمام بالوظيفة) كأسلوب خاص بالرجل، مع أسلوبها الخاص (الاهتمام بالموظفين). وهذا يعكس شمولية سلوكيات القائد والعملية القيادية.

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

وأن هذه الإستراتيجية ذات صبغة إيثارية لما فيه مصلحة وبناء المجموعة، بالرغم من هذا فإن أسلوب المرأة القيادي يوصف بأنه مناسب لقوالب الدور الاجتماعي، مما يدفع بجهود المرأة وطاقتها المبذولة بأن تكون أكبر من الرجل تحقيق العدالة المنشودة.

وتتفق (Harriman, 1985) مع (Marshall, 1984) بأنه لا توجد هناك فروق بين أسلوب المرأة والرجل في القيادة، وبأن المرأة القائد تبذل جهدًا و طاقة أكبر من الرجل. وقد اتفقنا بأنه لا توجد هناك دلائل وبراهين قاطعة على اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالسلوكيات القيادية.

وتوعز (Kanter, 1977) اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي إلى ميل ونزعة التنظيم إلى توظيف النساء في وظائف تعكس قوالب الأدوار الاجتماعية للمرأة. وغالبًا ما تكون هذه الوظائف كما يعتقد فيما يختص بالأدوار الاجتماعية تتمتع بدونية فيما له علاقة بمصادر القوة. هذا الذي يجعل من النساء ضعيفات وعاجزات كما هو وضعهن في خارج التنظيم، والذي يؤدي بدوره إلى عكس تصور سلبي عن المرأة القيادية، وتضيف بأنه عموماً فإن الإستراتيجيات القيادية لا تستند ولا ترتبط بأيّة أمور تتعلق بالجنس، كالذكورة والأنوثة.

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

ويوضح (Jones and George, 2003) عدم اختلاف المراة فيما يختص بالأسلوب القيادي، إلا أن المراة تميل إلى إتباع أسلوب المشاركة في أغلب الأحيان مقارنة بالرجل، وينسب ذلك إلى أمرين، الأمر الأول: محاولة المراة القائد من التغلب على الرفض الخفي لسلطتها كإمراة قائد، هذا الذي يخالف التصور العام بضرورة كون القائد رجل.

والأمر الثاني: هو كون المراة أكثر قدرة على تطوير علاقات إنسانية أفضل في التنظيم¹.

¹ ابتهاج أحمد علي: المراة وأنماط القيادة الإدارية، المؤتمر النسوي العام الرابع للإدارة، دمشق، 2003، ص ص 349-350.

*المقارنة القيادية بين الرجل والمرأة:

المرأة القيادية	الرجل القيادي
-تعمل بدرجة واحدة من الجهد، ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة	-يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد لكن دون انقطاع
-تعتبر المقاطعات فرصة لبناء العلاقات ولتفهم احتياجات الأتباع ومساعدتهم	-المقاطعات والزيارات تتركه وتؤثر على إنتاجيته وأدائه
-تخصّص وقتاً للأمور الخاصة ومن أهمها متابعة الأمور الأسرية	-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
-تقيم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الأسرة والبيئة والتعليم ونحوها	-يتابع أداء المهمة، دون تركيز كبير على تقييم الأداء، أو النظر في الآثار المستقبلية
-ترتبط بعملها ولكنها ترتبط بأمر كثيرة أخرى	-يرتبط بعمله بشكل عميق
-تحب تبادل المعلومات	-يحب الاحتفاظ بالمعلومات
-تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل شخصي	-يحرص على التسلسل التنظيمي

المصدر: طارق السويدان، <http://www.aleqt.com/news.php>

***اختلاف المراة عن الرجل فيما يخص الأسلوب القيادي:**

بعد فحص مساهمة المشاركات من الجنس الأنثوي في العديد من الدراسات البحثية المختصة بكيفية اختلاف المراة عن الرجل فيما يخص الأسلوب القيادي، فكانت الاختلافات كالتالي:

1- يتسم أسلوب المراة بالحكمة والاستقرار وذلك لشمولية التفكير القيادي لتكامل العقل مع العاطفة عند المراة مقارنة بالرجل.

2- من أهم معوقات المراة في القيادة الميل والنزعة العاطفية في السلوكيات، على خلاف السلوك العقلاني للرجل.

3- لا توجد فروق بين المراة والرجل فيما يخص أساليب القيادة، طالما توافرت المهارات والقدرات القيادية.

4- الفروق بين المراة والرجل في أساليب القيادة إيجابية ولمصلحة المراة، فالمراة أكثر ترتيباً من الرجل وتنظيماً وصرامة فيما يخص تحقيق الأهداف.

5- المراة أكثر حذراً وجراً وكفاءة في عملية اتخاذ القرار من الرجل وأكثر قدرة على تخطيط المستقبل.

6- المراة تلعب دوراً قيادياً في أكثر من موقع ومجال، وعليه يمكن وصفها بالمحاربة، كذلك تحقق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها، وهذا ما يغني تجربة المراة الفاعلة.

7- المراة أكثر ميلاً إلى خلق علاقات إنسانية أكثر نجاحاً من الرجل داخل التنظيم، وعليه تحصد المراة الفاعلة احتراماً أكثر من الرجل.

8- كذلك هي أكثر قدرة على التعامل مع التغير والتغاير وذلك لأسلوبها المرن في القيادة.

9- الثقافات الحضارية تهين للرجل معطيات القيادة، كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية والشخصية، مما يسمح له بالتعبير عن ذاته في جميع الأشكال والتي تعدّ مقبولة، أمّا بالنسبة للمراة فتعابيرها لذاتها وسلوكياتها يكون أكثر محدودية عن الرجل، متضمنةً بذلك السلوك القيادي.

10-الاختلاف بين المراة والرجل بخصوص الأسلوب القيادي لا يمكن إيعازه إلى اختلافات فردية ولكن يمكن أن ينسب إلى فروق تنظيمية، فالمراة لا تمنح كل الصلاحيات والقوة التي تمنح للرجل و المراة تحرم من مصادر القوة والسلطة وتعيّن في المناصب التي تعزّز أدوارها الاجتماعية¹.

ج-الصفات والمهارات القيادية للمراة

1-المشاركة

ومن أنواع المشاركة الاستشارة في عملية اتخاذ القرار، فالمراة عندما تقود تشارك في اتخاذ القرار، فتستشير من حولها وتعطيهم فرصة للقيادة والممارسة، وهذا فيه إشارة من القرآن الكريم لقصة بلقيس عندما نزل عليها الكتاب من سليمان عليه السلام فجمعت المأى وقالت: «أفتوني في أمري، ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون» (النمل، الآية: 32)، فصفة المشاركة صفة ممتازة ينصح بها علماء الإدارة جميع القيايين في العصر الحديث، فالمشاركة في النصح والتوجيه هي مشاركة في الإصلاح وقيادة الآخرين نحو التصحيح.

2-الإبداع

المراة مبدعة بطبيعتها، ولا تحب الروتين، سريعة الملل، حيث تشير الدراسات إلى أنّ المراة أكثر إبداعا من الرجل بحوالي 65 % فإذا أضفنا إلى هذا أنّ مشاركة النساء في إدارة المؤسسات التي تعتبر حديثة نسبيا، فكلّ هذا يعطي للمراة القدرة على إيجاد حلول غير مسبقة والمساهمة في تغيير طريقة العمل بما يتناسب مع التغيرات السريعة التي تجري في العالم.

3-التعاطف

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

4-تفهم حاجات النساء

¹ إبتهاج أحمد علي، المراة وأنماط القيادة الإدارية، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، سوريا: دمشق، 2003، ص 361.

فالمراة العاملة لها حاجات خاصة والمراة القائدة أقدر من الرجل في فهم هذه الأمور وتقديرها، فلمّا أصبح للنساء دور أكبر في الاقتصاد، فأصبح مهما جدًا تفهم طريقة المراة في التفكير واتخاذ القرار والمراة أكثر قدرة على ذلك، لذلك قام عمر بن الخطاب بتعيين المراة لمراقبة السوق والأسعار.

5- التفويض وإعطاء الصلاحيات

أثبتت الدراسات أنّ استعمال المراة للقوة في العمل أرق من الرجل وهي أكثر من الرجل في إعطائها الصلاحيات للعاملين معها، وتخويلهم حرية اتخاذ القرار ممّا يجعل الفريق القيادي متحمّسًا وأكثر تماسكًا وهذه المسألة واضحة في قصة ملكة سبأ.

6- بعد النظر

نظرها يتجه إلى المستقبل البعيد، فقد أثبتت الدراسات أنّ المراة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل، وبالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه كذلك.

7 - القدرة على الاتصال

المراة أكثر استعدادًا للحوار من الرجل في نفس الظروف، وتعتبر أنّ الاتصال والحوار أساسيان لإدارة العمل، بينما الرجل يمارسه دون قناعة حقيقية، والمراة أكثر انفتاحًا في الحديث عن مشاعرها، وقناعاتها واستعداداتها أكبر للحوار والوصول إلى حلّ المشاكل.

8- العلاقات

المراة أسرع من الرجل في تكوين العلاقات، وهي أدق منه في الانتباه للأخطاء التي قد تؤثر سلبًا على العلاقات، والمراة تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم في دراسة جديدة تؤكد أنّ الرجال يستخدمون نصف أدمغتهم لدى الإصغاء في حين تستخدم المراة الدماغ كلّها، وهذا كثيرًا ما يساعد في تكوين العلاقات¹.

¹ طارق سويدان، سلسلة الأسرة القيادية، موقع إنترنت <http://www.aleqt.com/news.php>، بتاريخ 2014/01/12.

د- المرأة الجزائرية ومراكز القيادة واتخاذ القرار

إنّ القانون الجزائري يساوي بين المرأة والرجل في كل مجالات العمل، إلّا أنه على مستوى التطبيق نلاحظ ضعف التمثيل النسوي بمراكز السلطة واتخاذ القرار، فتواجد النساء يعدّ محتشما إذا ما قورن بعدد الرجال، وذلك لأنّ علاقة المرأة بمراكز اتخاذ القرارات لطالما كانت خاضعة لمقتضيات الظروف والمتغيرات سواء الشخصية أو الظرفية أو الثقافية، فحال المرأة الجزائرية لا يختلف عن حال المرأة في المجتمعات العربية وحتى العالمية، فما زالت مراكز السلطة والقرار مرتبطة بصفة الذكورة وبعيدة تمام البعد عن صفة الأنوثة إلّا إذا تعلّق الأمر بحالات استثنائية توفّرت لها ظروف ما سمحت لها، فبالرغم من أنّ القانون يساوي في الحقوق بالنسبة للجنسين في الدخول للمجال السياسي إلّا أنّ: «مشاركة المرأة في المجال السياسي تواجه مقاومة اجتماعية وسياسية»¹.

لم يكن هذا الواقع وليد الصدفة إذ يظهر من خلال نسيج القيم الاجتماعية التي تسهر الأسرة الجزائرية على تكريسها خاصة عبر النسق الثقافي التقليدي الذي يعدّ نتاج مزيج من النظام الأبوي والقيم الدينية.

لكن بفضل تغيّر الظروف التي استفادت منها المرأة بعد الاستقلال خاصة من خلال التعليم والعمل وتوسع قنوات الاتصال... الخ، استطاعت أن تفرض نفسها كقوة اجتماعية فاعلة في قطاعات عدّة، وبالتالي اختراق أدوار ومجالات وممارسات جديدة جعلتها تستشعر معاني التغيّر على مستويات كثيرة إلّا أن علاقتها بالمناصب القيادية في مختلف الميادين بقيت خاضعة لمقاييس اجتماعية لا زالت تحدّ من دافعيتها.

فقد كرّست الدساتير الجزائرية وقوانينها مبدأ المساواة للمرأة منذ 1963، كما كفلت لها جميع حقوقها السياسية والمدنية، فأعطى لها حقّ الترشيح والانتخاب للمشاركة في القرارات²، كما شجّعها

¹ SAI Fatima Zahra, Les Femmes dans les instances législatives et gouvernement en Algérie in/Femmes et développement, Acte de l'atelier, Organiser par Gread, L'office de la publication universitaire, Oran, Aout, 1955, P 176.

² حمدي عبد الرحمن حسن، إبراهيم نصر الدين، المشاركة السياسية خبرة شمال إفريقيا، القاهرة: مركز دراسات المستقبل الإفريقي، 2001، ص 138.

الدستور على تولّي الوظائف العامة من خلال المادة رقم 51 من دستور 1996 المعدّل، وأعطاهما حقّ إنشاء والمشاركة في الجمعيات والأحزاب السياسية والنقابات العمالية، ويبرز ذلك في المواد: 41، 42، 43 والمادة 56 من الدستور 1996، إضافة إلى المادة رقم 31 من دستور 1996 المعدّل، والتي أكّدت على ضرورة توسيع التمثيل السياسي للمرأة¹.

حيث كانت نسبة المشاركة مقدّرة بـ 39 مترشحة أي 5 % سنة 1977، ثمّ انتقلت إلى 4,5 % سنة 1982، وإلى 7 % بتقدير 63 مترشحة سنة 1987²، وهي نسب ضعيفة وذلك لأنّ النظام السياسي يتّسم بتقلّ التواجد الذكوري داخله، فالنساء الموجودات في الحزب هنّ عضوات على مستوى الخلايا أو على مستوى الاتحاد ولا يتخلّفن في اختيار المسؤول³.

بعد نهاية الثمانينات عرفت الجزائر مرحلة جديدة فتحت المجال للتعددية السياسية والحزبية، فكانت نسبة المشاركة النسوية في الأحزاب السياسية أكبر فوصلت النساء إلى المراتب العليا من الحزب عن طريق الانتخابات والنموذج الحالي هو السيدة: **لويزة حنون** التي رشّحت نفسها لأول مرة على المستوى العربي في الانتخابات الرئاسية سنة 2004، إضافة إلى التزايد الطفيف للمشاركة النسوية في الحياة السياسية الذي انتقل من 2,81 % بتقدير 169 مترشحة سنة 1991، إلى 4,36

% بتقدير 338 مترشحة سنة 1997⁴، وبلغ عدد النساء اللواتي حصلن على مقاعد في المجلس الشعبي الوطني 30 مقعدا أي بنسبة 7,7 %⁵، لتصل نسبة التمثيل إلى 30 % بتقدير 148 مقعدا سنة 2012.

¹ الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة في التشريع الوطني، إشراف: وحيد بورعده بلعطار، الجزائر: طبع بالوزارة، 2009، ط 1، ص 19.

² Fatima Zohra Sai, Op.Cit, P 134.

³ Ibid, P 178.

⁴ الملحق رقم 6، النساء عضوات مجلس الأمة لدورة 2010.

⁵ حمدي عبد الرحمن حسن وإبراهيم نصر الدين، المشاركة السياسية خبرة شمال إفريقيا، أعمال المؤتمر العلمي الذي عقد بجامعة القاهرة بالتعاون مع الجمعية الإفريقية للعلوم السياسية، خلال الفترة من 7 إلى 8 نوفمبر، 2000، ص 141.

أما بالنسبة لتواجد المرأة في المؤسسات الحكومية العليا فقد كان هناك سنة 1999 م امرأة واحدة في المجلس الدستوري، 8 نساء من بين 144 عضو في الغرفة الثانية-مجلس الأمة أي بنسبة 5,5 % بحيث 5 % منهنّ تمّ استدعاؤهن من قبل رئيس الجمهورية لشغل مهام أخرى، كما تمّ تعيين أول امرأة والية سنة 1999 لولاية تيبازة، ليصل العدد إلى 3 واليات في 2005.

أما المناصب الوزارية فقد تسلّمت أول وزيرة المهام الوزارية "زهور ونيسي" كوزيرة للتربية منذ 1982 ليصل العدد إلى 7 وزيرات سنة 2014، بالإضافة إلى ثلاث سفيرات، اثنتان منهما معتمدتان بالخارج، إضافة إلى ذلك هناك واليتين خارج الإطار، والية منتدبة، أمينة عامة في الوزارة، وخمس نساء رئيسات ديوان في الوزارات، أربع مفتشات عامات للولايات، و 11 رئيسة دائرة.

كما هناك ستّ نساء تشغلن منصب مستشارات في المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، كما وصلت المرأة إلى منصب محافظ بنك الجزائر، وعضو مجلس القرض والنقد وهو أعلى سلطة قيادية في البلاد، كما تسيّر كليات علوم الطبيعة والآداب، وجامعة العلوم والتكنولوجيا بالجزائر من طرف النساء¹، كما دخلت المرأة مجال الصحافة المكتوبة والإعلام السمعي البصري بنسبة 55 % منهنّ مسؤولات، أما سنة 2002 بلغت نسبتهن إلى 44,09 % منهنّ 33 مسؤولة، أما بالنسبة للتلفزيون بلغت نسبتهنّ 67,57 % منهنّ مسؤولات عن النشرات والبرامج².

أما بالنسبة لميدان القضاء فقد ترأست المرأة منصب مجلس الدولة كما شغلت ثلاث نساء المجلس القضائي، إضافة إلى وجود 33 رئيسة محكمة من مجموع 56، وامرأة في منصب وكيل جمهورية، كذلك هناك 137 قاضية تحقيق من مجموع 404 قاضي تحقيق أي ما يعادل نسبة 33,9 %، أيضا 09 رئيسات قسم منهم 05 في مجلس الدولة و 04 في المحكمة العليا، وعلى العموم بلغ عدد النساء القضاة 1097 إلى غاية جانفي 2007، من مجموع 3107 وهو ما يعادل الثلث تقريبا.

¹ الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، مرجع سابق، ص 47.

² الوزارة المنتدبة لدى وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، مرجع سابق، ص 53.

كما أصبحت المرأة حاضرة في كلّ الأجهزة الأمنية والعسكرية التي فتحت لها المجال، فتمكّنت من إثبات كفاءتها وبرزت بقوة في مختلف الأسلاك، كالجيش، الدرك، الأمن الوطني، الاستعلامات، الحماية المدنية.

حيث وصل إجمالي عدد النساء في سلك الأمن 7833 سنة 2006 منهنّ عميد شرطة و 23,98 % من النساء الشرطيات تعملن في المصالح الإدارية، أما في الحماية المدنية فقد تمّ إدماج 782 امرأة في هذا السلك سواء داخل هياكل الإدارة أو الهياكل العامة ومنهن 15 تحتل منصبا ساميا و 171 ضابطات و 25 ضابطات صف.

أما بالنسبة للمجال العسكري فقد بلغت المرأة منصب جنرال سنة 2009، إضافة إلى النساء اللواتي بلغن منصب عقيد في مختلف أسلاك الجيش سواء الصحة أو الدفاع الجوي أو الدرك¹. وبالرغم من أهمية الإنجازات التي أحرزتها هذه الكوادر على المستوى العام إلا أنها تعد ضعيفة وذلك نظرا للحواجز الاجتماعية التي تواجهها على مستوى الممارسة اليومية.

¹ الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، الإستراتيجية الوطنية لمحاربة العنف ضدّ النساء، مرجع سابق، ص 57.

الفصل الرابع: دراسة نظرية للأداء الوظيفي

أولا- الأداء الوظيفي

أ-عناصر الأداء

ب-مؤشرات الأداء

ج-محددات الأداء

د-أنواع الأداء

ثانيا- المداخل النظرية الحديثة لدراسة الأداء الوظيفي

أ-نظرية الإدارة العلمية

ب-نظرية التقسيم الإداري

ج-النظرية البيروقراطية

د-نظرية العلاقات الإنسانية

هـ-نظرية التوقع

و-النظرية اليابانية

ثالثا- تقييم الأداء الوظيفي

أ-مفهوم تقييم الأداء

ب-أهداف تقييم الأداء

ج-طرق تقييم الأداء

د-معايير تقييم الأداء

رابعا- تحسين الأداء

أ-علاقة الوظائف الأساسية للقائد المدير بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين

ب-علاقة السمات والمهارات القيادية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين

ج-علاقة أنماط القيادة بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين

أولاً-الأداء الوظيفي:

أ-عناصر الأداء:

إنّ هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للمنظمات.

1-نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، وبراعته وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء..

2-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه وفي الظروف العادية للعمل وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

4-المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرته على تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء المباشرين، وتقييم نتائج عمله¹.

ويبرز "درة" عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

1-كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

¹ عبد الله صلاح، فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1979، ص 18.

2-متطلبات العمل (الوظيفة): وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3-بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال، التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أمّا العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعّال هي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية¹.

ويحدّد هاينز (Haynes) ثلاثة عناصر للأداء وهي:

1-الموظف: من حيث ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2-الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدّ ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية لجزء منه.

3-الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدراكية والهيكل التنظيمي².

ب-مؤشرات الأداء الوظيفي:

¹ دة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1982، ص 69-70.

² هاينز ماريون أي، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعّال، ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، 1988، ص 273.

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها¹:

- الإنتاجية.

- الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل.

- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة.

- القدرة على الإبداع والابتكار.

- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.

- مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

1- معدل الإنتاج "الإنتاجية": نقصد بها الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة، في هذه الحالة وحتى يتحقق للعمال زيادة فيما يتقاضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح.

2- رضا العامل عن عمله²: فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون إيجابية أو سلبية وحتى نلمس آثارها في السلوك فيجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد، فإن كان العامل راض عن عمله فإنه يعني أن الأداء سيكون الأفضل والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله لأنه يؤدي عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه، ووسيلة لإثبات قدراته ومهاراته.

¹ خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008، ص 44.

² سليمان حنفي محمد، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1990، ص 223.

3-التغيب¹: هي الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخصا ما إلى العمل رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل، وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإنّ هذا لا يعتبر تغيبا، ويمكن حساب معدل التغيب بقسمة عدد الأيام التي تغيب فيها العامل على عدد أيام العمل الفعلية، علما أنّ المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح ما بين 3 % إلى 6 % باعتباره معدلا عاديا للتغيب، وإذا زاد المعدل عن 6 % يعدّ أحد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الإدارية.

ويفترض أن تؤثر القيادة الإدارية في معدل التغيب من خلال ثلاث زوايا هي²:

أ-يتحكم القائد في معدل التغيب من خلال استخدامه لصلاحياته المتاحة، على نحو يحدّ منه في حالة نجاح التحكم أو يزيده في حالة الفشل فيه، ذلك أن تساهل القائد مع حالات التغيب السابقة وعجزه عن اتخاذ قرارات حاسمة إزاءها قد يؤدي إلى ارتفاع معدّل التغيب فيما بعد.

ب-قد يعاني المروّوس من مشكلات سوء التوافق مع القائد مما يولد لديه قدرا مرتفعا من السخط يدفع به إلى اتخاذ القرار بالغياب لكي يقضي أطول فترة ممكنة بعيد عن القائد.

ج-تؤثر القيادة في التغيب بشكل مباشر، في حالة عجز القائد عن تهيئة المناخ المواتي للمروّوس لكي يبذل أقصى جهده وعدم مساندته في مواجهة المشاكل التي يعاني منها، أو فشله في التغلب على الصراعات التي تنشأ داخل جماعة العمل، مما يعمل على ظهور مناخ مخيّب للأمال مما يعدّ مؤشرا سلبيا لفعالية القيادة، وفي المقابل يعتبر الالتزام المتواصل للمروّوس بالحضور وتفضيله العمل على الإجازة مؤشرا إيجابيا لفعالية القيادة.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، القاهرة: مكتبة غريب، 1985، ص 27.

² عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، 1986، ص 38-39.

4-ارتفاع معدل دوران العمل¹: يعرفه "جيمس بريس" بأنَّ "درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى حيث أنَّ ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب للعامل وكان دليلاً على انخفاض مستوى الأداء والعكس صحيح".

ومما سبق نستنتج أن في حالة ارتفاع مؤشرات الأداء في التنظيم تؤدي إلى انخفاض الأداء، أما في حالة انخفاض تلك المؤشرات تؤدي إلى ارتفاع الأداء.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي²:

-**الفعالية**: الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكل وجه وصورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم فإنَّ الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تمَّ تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً، أمّا على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

-**الكفاءة**: وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأن يؤدي الفرد عمله بأقلَّ تكلفة من الوقت والجهد والمال.

ج-**محددات الأداء**: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدّد هذا المستوى والتفاعل بينها حيث يميّز بعض الباحثين بين ثلاثة محدّدات للأداء الوظيفي هي³:

1-**الجهد**: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2-**إدراك الدور أو المهمة**: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي في الأداء بلاد من وجود حدٍّ أدنى من الإتقان في كلّ مكوّن من مكونات الأداء.

¹ مارشال غولد سميث وآخرون، التدريب للقيادة، ترجمة: سيف بن عبد العزيز، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 2006، ص 355.

² فهد يوسف الدويلة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان، 2007، ص 25.

³ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 216.

ويمكن صياغة محدّدات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محدّدات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

حيث قدّم بورتر وولر (1967)¹ نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة الفروض حول محدّدات الأداء الوظيفي ووفقاً لهذا فقد حدّد ثلاثة عوامل رئيسية يقوم عليها السلوك الإنساني الذي يقوم به الفرد:

1- الجهد المبذول: وهو يعكس درجة حماسة الفرد لأداء المهام الموكلة إليه، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول (الفكري واليدوي) يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء.

2- القدرات والخصائص الفردية: وكذا خبرته السابقة التي تحدّد درجة فاعلية الجهد المبذول وإدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: والجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، لأن الفرد في المؤسسة يخضع للعديد من المؤثرات تأتيه في صورة معلومات من رئيسه ومن مرؤوسيه ومن المؤسسة، ومن مصادر أخرى عديدة تتعلق بأداء العمل، هذه المؤثرات يقوم الفرد بالانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها فهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة متأثراً بدوافعه وخبراته السابقة مثلاً: فالتوجيه الذي يجيء للمرؤوسين من رئيسهم قد يعتبره الفرد تدخلاً لا لزوم له في العمل في حين يعتبره آخر مساعدة من قبل الرئيس، وعليه فإنّ الإدراك عبارة عن عمليات ذهنية تختلف من فرد إلى آخر، وذلك وفقاً لانطباعاته وكذا المعايير التي يؤمن بها.

ويمكن صياغة محدّدات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محدّدات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية، 1993، ص 104-105.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة...) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة العمل¹.

فيقول سليمان² "أنّ الأداء لا يتحدّد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحدّدات بل نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محدّدات رئيسية وهي: الدافعية الفردية، مناخ العمل والقدرة على العمل".

1-الدافعية الفردية: وتعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال درجة إقباله على العمل، كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة حماسه لأداء العمل، كما تختلف من فرد لآخر وهذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم، فبمقدار ما يكثف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل وتعتبر مشكلة تحريك الدافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل.

2-مناخ العمل: ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقّق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته معها.

3-القدرة على أداء العمل: وتعني قدرة الفرد على أداء العمل سواء كان حركيا أو عقليا والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل إضافة إلى أنها تشمل أيضا على الدقة والسرعة في أداء العمل.

ويذهب هرسى وشيفالير³ إلى وجوب تركيز القادة على تكييف وموائمة وتعديل النمط القيادي مع مستوى دافعية واستعدادات وميول المرؤوسين الذي يتعاملون معهم، وهذا الاستعداد والميول يعني الرغبة والقدرة في تنفيذ أي مهمة يكلفون بأدائها.

¹ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000، ص 147.

² عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر، 1975، ص 46.

³ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1982، ص 116.

ويذهب السلمي¹ إلى أنّ المقدرة والرغبة في أداء المهام يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء أي أنّ تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإنّ تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى قدرته على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة على العمل}$$

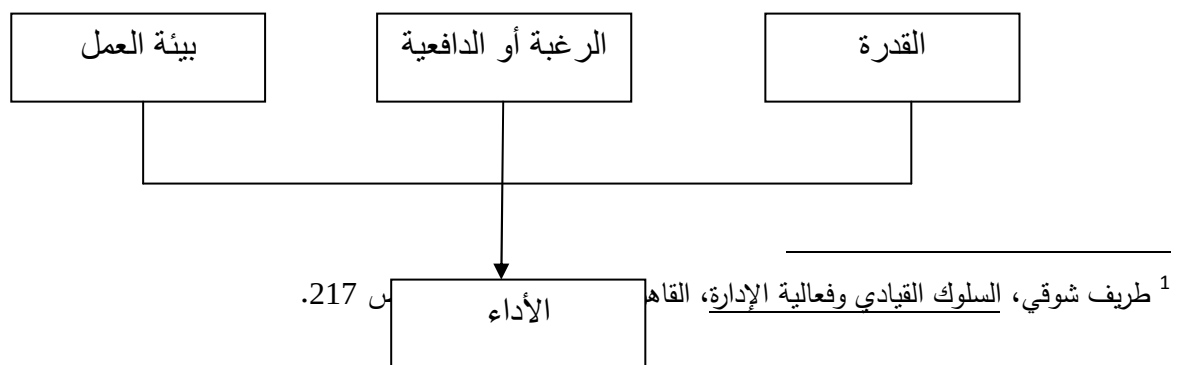
ومنه يمكن التوصل إلى المعادلات البسيطة التالية:

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة} \times \text{مواقف العمل}$$

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{وضوح الدور}$$

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{بيئة العمل}$$

الشكل رقم (06): محدّدات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000، ص 146.

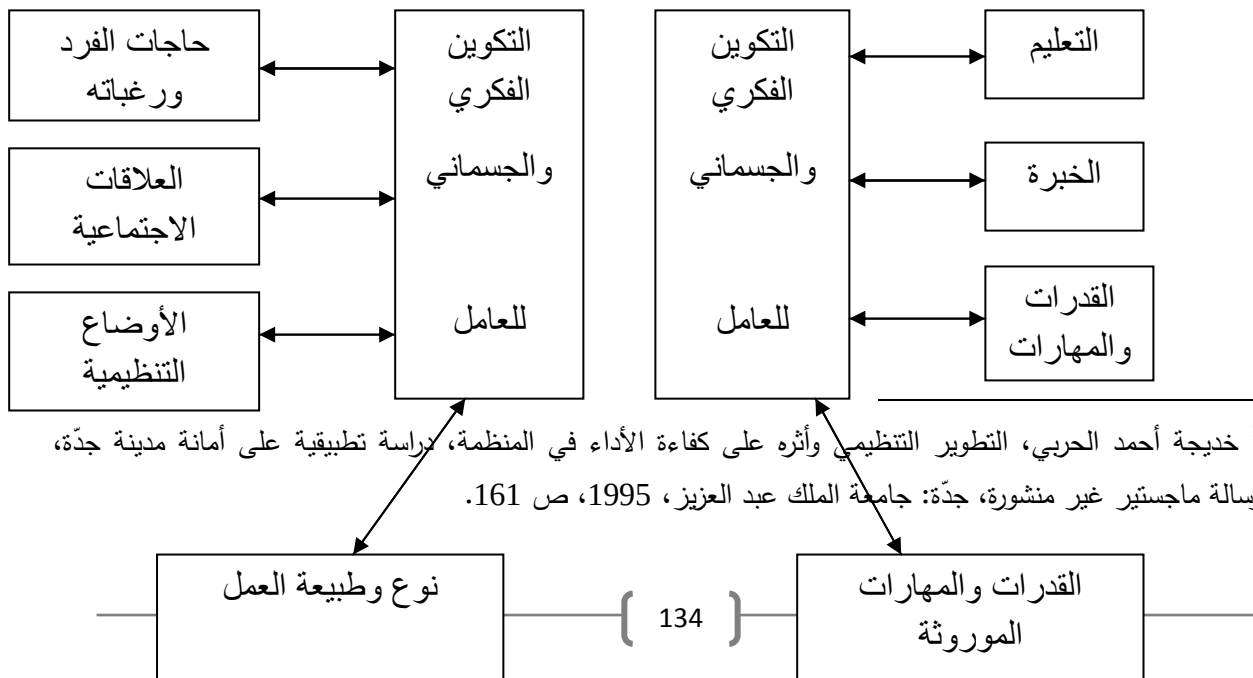
ويتضح ممّا سبق الاختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محدّدات الأداء، ذلك أنّ تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أنّ تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:

أ- إنّ محدّدات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محدّدات أداء فئة أخرى.

ب- إنّ محدّدات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محدّدات أداء العاملين في منظمة أخرى.

ج- إنّ العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محدّدات الأداء¹.

الشكل رقم (07): تصنيف محدّدات الأداء



المصدر: راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 212.

د-أنواع الأداء:

بعد التطرق إلى مفهوم الأداء ومحدداته ننتقل إلى عرض أنواع هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، وهذا التصنيف يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية.

فحسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى فرعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي¹.

أ-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا الفرع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو...الخ.

ب-الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدّة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

أما حسب معيار المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي².

أ-الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

-الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

-الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعّال.

-الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبّب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصّل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكلّ هذه التغيرات تنعكس على الأداء

¹ عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 89.

² عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلّق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

أما حسب معيار طبيعة الأهداف¹ التي تقسم إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية وسياسية فإنّه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني، وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة أن تحسّن صورتها Image de marque بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أنّ الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"، إذ بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأنّ الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائد التي تحقّقها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها، أمّا الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيوداً مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها، وبغض النظر عن كونها أهدافاً أم قيوداً، فإنّ تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأنّ "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معاً.

والى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي في المؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافاً من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معيّن، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي بمحيطها، بخلق أنماط استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستيراد امتيازات لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار)، كما هو الشأن بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث، والأمثلة في المجال أكثر من أن تحصى.

¹ عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 89-90.

ثانيا-المدخل النظرية الحديثة لدراسة الأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الموظف (القائد أو التابع) في الأداء الكلي للمؤسسة، قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم.

وفيما يلي نستعرض بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي:

أ-نظرية الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور (F.Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج¹.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل الإنتاج للعامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية².

ب-نظرية التقسيم الإداري

من أبرز روادها هنري فايول (H.Fayol)، وتركزت هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل³. ولقد وجد

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 114.

² بدر حامد أحمد، السلوك التنظيمي، ط 1، الكويت: دار القلم، 1982، ص ص 18-19.

³ زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط 1، القاهرة: دار المعارف، 1973، ص 23.

فايول أنّ النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، نشاطات إدارية، وقد ركّز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، كما وضّح أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد، المكافآت المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق¹.

ج- النظرية البيروقراطية

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فير" حيث تعدّ نظريته الخاصة بهيكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك المنظمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في شكل أوامر متشددة والتي تتلخص وفق مفهوم "أصدع بما تؤمر".

وقام فير بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي يمكن القائد من أن يدفع التابعين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين عن طوعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أقسام: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة².

¹ النمر سعود، السلوك الإداري، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1990، ص ص 8-9.

² محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط 1، الرياض: مطابع جامعة سعود، 1985، ص ص 156-157.

هذا وإنَّ النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي¹.

د-نظرية العلاقات الإنسانية

يعتبر ألتون مايو من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاوتورن بشركة "وستيرن إلكتروك" الأمريكية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء فلاحظ أنَّ الإبقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الأداء، وبالتالي الإنتاجية، الأمر الذي جعل ألتون مايو يتفطن إلى أنَّ هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال فاستخلص أنَّ إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة، وبين العمال من جهة أخرى ومدى قدرة المدير على التحفيز².

وبالتالي وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الإنتاج والتحكم في وتيرته، وقد لاحظ "ألتون مايو"³ زيادة الدافعية في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية كما كانت عليه من قبل، إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي والقيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية بالدرجة الأولى، والإدارية والفنية هي الأسلوب المتكامل والمفضل، هذه الأخرى التي يرى فيها "ألتون مايو" أنَّها أحسن طريقة لزيادة الإنتاج وارتفاع رضا العاملين، هذا إضافة للمشاركة في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية، كلَّ هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج إيجابية أكثر مما كان شائعاً في مرحلة الإدارة العلمية.

¹ عامر سعيد يس، خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، الرياض: دار المريخ، 1983، ص 3.

² محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ط 1، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1975، ص 125.

³ النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الرياض، 1997، ص 56.

ويشير "نواف كنعان" إلى أنّ دراسة كيرت ليفين كشفت أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء¹.

هـ-نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي أسسها فيكتور فروم (Vector Vroom) أنّ دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه².

وتعتبر قوّة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أمّا التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات، فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل³.

و-النظرية اليابانية في الإدارة:

¹ كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط 2، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، 1982، ص ص 75-76.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 153.

³ النمر سعود، مرجع سابق، ص ص 192-193.

قام وليد أوشي (W.Ouchi) بإجراء عدّة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سرّ نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي¹.

ويؤكّد أوشي على أنّ أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنّه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأنّ العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء².

وتقوم نظرية Z على ثلاثة مبادئ أساسية نتلخص في الآتي:

أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل، فإنّ ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد والإنتاجية في المنظمة.

ثالثاً-تقييم الأداء الوظيفي:

أ- مفهوم تقييم الأداء:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام

¹ المرجع نفسه، ص 194.

² كنعان نواف، مرجع سابق، ص 77.

بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحملَه لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى¹.

ويعرفه: **عبد الغفار حنفي**²: "بأنَّ الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين: ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا".

ويرى **د.صالح عودة سعيد**³: "بأنَّه العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الفرد العامل طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداداته لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، بما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة".

كما يعرفه **محمد عبد الغني**⁴: بأنه "قياس مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محدَّدة".

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

-إن ما يتم تقييمه ليس هو الفرد العامل ولكن أداء هذا العامل للعمل الذي يكلف به وكذلك سلوكه وتصرفاته في مكان العمل.

-كذلك يتم تقييم الإمكانات التي يتوفر عليها الفرد والتي تؤهله للقيام بواجبات وأعباء وظائف أخرى.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، 2000، ص 272.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2006، ص 361-362.

³ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ليبيا: الجامعة المفتوحة، 1994، ص 369.

⁴ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996، ص 29.

-إنّ تقييم أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعية مسبقاً.

-إنّ تقييم أداء الفرد يساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي التخفيف من مشكلة المحسوبية والعلاقات الشخصية.

-وأخيراً فإنّ عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية في ضوء أهداف محدّدة.

من يقوم بعملية التقييم

يبدو من المهم تحديد الجهة المؤهلة لتقرر مدى كفاءة الموظفين في القيام بالمهام الموكلة إليهم، وهناك عدّة بدائل في هذا الصدد نذكرها حسب ترتيبها من حيث مدى الأخذ بها من قبل منظمات الأعمال المختلفة¹:

1-تقييم الرئيس المباشر:

من الطبيعي أن يقوم الرئيس أو المسؤول المباشر بعملية التقييم كونه الشخص الأكثر معرفة بعمل الموظف، وتأخذ أغلب الممارسات بهذا الأسلوب مع إعطاء المسؤول الذي يلي المسؤول المباشر نسبة معينة في التقييم، كأن يعطي الرئيس المباشر وزن 90 % من الدرجة و 10 % للرئيس الأعلى.

2-تقييم الزملاء

تأخذ بعض منظمات الأعمال بأسلوب تعطي فيه أدواراً للأطراف الأخرى ذات العلاقة بعمل المرؤوسين، ووفقاً لهذا المنطق تعطى نسبة من التقييم للزملاء كونهم على علم بعمل زملائهم وينعكس عليهم مدى التعاون أو عدم التعاون.

3-التقييم من خلال اللجان

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 212-213.

يعني هذا الأسلوب أن تتم عملية التقييم من قبل لجنة مكونة من الرؤساء ذوي العلاقة بعمل الموظف مثل الرئيس المباشر، والرئيس الأعلى منه، وممثل إدارة الموارد البشرية بحيث يقومون مجتمعين بعملية التقييم مما يكون أقرب للعدالة والحيلولة دون احتكار قرار التقييم بيد شخص واحد.

4-التقييم الذاتي

يمكن أن يكون للموظف الذي يتم تقييمه دورا في عملية التقييم بحيث يطلب إليه أن يقيم نفسه بداية، ويقدم ذلك التقييم للرئيس المباشر الذي يناقشه في تقرير التقييم قبل أن يعتمد بالموافقة أو بالتعديل ومن شأن هذا الأسلوب أن ينمي مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظف ويملي عليه الحرص المسبق على العمل بجد لأنه يعرف أنه سيتم مناقشته فيما سيقدمه من تقرير تقييم الأداء باعتباره أو من يبدأ بعملية التقييم.

5-تقييم الرئيس من قبل المرؤوسين

يتم وفق هذا الأسلوب تقييم الرؤساء من قبل جميع مرؤوسيهم نظرا لكون القدرة على القيادة تعتمد بدرجة ما على حسن التعامل مع المرؤوسين والقدرة على التأثير فيهم.

6-التقييم بدرجة 360 درجة

كما
توحي التسمية يعتمد التقييم على ضرورة مشاركة كافة الأطراف التي لها علاقة بعمل الموظف في عملية التقييم، حيث يشارك في عملية تقييم الموظف الرئيس المباشر وزملاء الموظف ومرؤوسيه والمراجعون ممن يتعاملون معه.

ب-أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات هي: المنظمة، المدير، الفرد العامل، نوجزها فيما يلي:

1- على مستوى المنظمة¹:

1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي من العاملين اتجاه المنظمة.

2- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم ومكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

3- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

4- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العلمية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

2- على مستوى المدير:

1- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

2- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يفرض على المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء التابعين وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم.

3- على مستوى الفرد العامل:

¹ الهاني خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2005، ص 200-201.

1-دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجديّة وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

2-شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار¹.

إنّ المنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية ومحاولة معالجة الجوانب السلبية في أدائهم وتوظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها وليس الهدف من عملية التقييم تصيد أخطاء الموظفين وإنزال العقاب عليهم أو عدم الثقة فيهم كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على أسلوب العصا والجزرة وذلك عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم الذي يجري لهذه الغاية.

وقد حاول بعض الباحثين تصنيف أهداف تقويم الأداء الوظيفي داخل أطر محددة ومنهم لاندي وزميله فار Landy et Farr اللذان صنفا هذه الأهداف في ثلاثة أقسام هي كما يلي²:

1-الأهداف الإدارية: وتتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.

2-أهداف التوجيه والتطوير: وتتضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحسين مستوى الأداء، وتحسين الدافعية للعمل وتخطيط التطور الوظيفي للموظف.

3-أهداف البحث: وتتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقويم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار، وتقويم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي.

ويرى ماروني وزميله بكلي¹ Maroney et Buckely أن الأغراض من تقويم الأداء الوظيفي هي كما يلي:

¹ الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 209.

² Landy and Farr and Trumbo. Bon, Psychology of work behavior Home wood, the Dorsey press, 1980, P 14.

1-الأغراض الإعلامية: وتتضمن تحسين الاتصالات بين المشرفين والمرؤوسين فيما يتعلق بتوقعات العمل وتوفير المعلومات للمنظمة حول قوة العمل ولتقدير الدافعية والمهارات والاحتياجات التدريبية، وتوفير معلومات لتقويم سياسات التدريب والاختيار والتعيين والنقل.

2-الأغراض الدافعية: وتتضمن استخدام معلومات التقويم لتحديد الزيادة في الأجور وتقدير أهلية الشخص للوظيفة التي يشغلها، واتخاذ قرارات الترقية.

3-الأغراض التطويرية: وتتضمن مساعدة الإدارة في إرشاد الموظفين ومساعدتهم في تطوير إمكاناتهم ورفع مستوى رضاهم الوظيفي وتشجيع الأداء الناجح.

ويرى "سيزلافي ووالاس" أن أهداف عملية تقويم الأداء الوظيفي تكمن في الأغراض التالية²:

1-قرارات الترقية والنقل والفصل من الخدمة.

2-التغذية العكسية للموظفين حول رأس المنظمة في أدائهم.

3-تقدير مدى الإسهامات النسبية التي يقدمها الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.

4-قرارات المكافآت والترقيات.

5-معايير لتقويم فعالية قرارات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير.

6-تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين ولكل الأقسام في المنظمة.

7-توفر معلومات ضرورية لجدولة الأعمال والموازنة وتخطيط القوى البشرية.

كما يحدّد بعض الباحثين أهداف التقييم كما يلي¹:

¹ Maroney.B and Buckely.R, Does research in performance appraisal influence the practice of performance appraisal ? Regret luly Not ? Public Personnel Management, 1992, P 189-190.

² سيزلافي أندرو دي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991، ص 381.

1-تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.

2-وضع نظام عادل للحوافز.

3-يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة.

4-يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة.

5-يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف.

6-يساعد التقييم الإدارة في معرفة معوقات العمل.

ويمكن القول أنّ الهدف الأساسي من عملية التقييم للأداء هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، فكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كانت الفرصة كبيرة لتطوير المؤسسة.

ج-طرق تقييم الأداء:

تتعدد طرق تقويم أداء العاملين وتتنوع تبعاً للمنظمات التي يعملون فيها وللوظائف التي يشغلونها، غير أن نظم تقويم الأداء في المنظمات العامة غالباً ما تتماثل إن لم تكن موحدة، وهذا ما يستلزم وضوحها وبساطتها وتميزها بالشمولية والعمومية لتصلح لجميع العاملين على الرغم من اختلاف مهنتهم ووظائفهم.

ويقصد بطريقة تقييم الأداء: "هي الأداة التي يستخدمها المقيّم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم"².

وتنقسم الطرق المتعارف عليها في تقييم الأداء إلى قسمين:

-الطرق التقليدية:

¹ فرانك لاندي وجيمس آل فار، قياس أداء العمل، ترجمة: يحي محمد حسن، دار البحوث، الرياض، دون سنة نشر، ص 14.

² محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط 1، 2010، ص 201.

أ-طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه من الأحسن إلى الأسوأ استنادا إلى معيار معين (عادة الأداء)¹.

حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد ترتيبا تبادلي أو تعاقبي (Alterne) فيتم تحديد أفضل فرد ثم أضعف فرد بعد مقارنة أدائهم.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

✓ سهولة التطبيق

✓ تفرق بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

ويعاب على هذه الطريقة أنها:

✓ لا يتم التقييم وفقا لعوامل محدّدة، ولا تصلح في حالة كثرة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم

✓ يكون التقييم وفقا للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم

✓ لا تقدّم تشخيصا واضحا للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف².

ب-طريقة الميزان أو الدرجات

تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير للتقييم ممثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية وتحديد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد " أمام كل صفة من الصفات درجات، وعلى المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة.

ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع هو مستوى أداء الموظف.

¹ Leboyer C.L.Evaluation du personnel : Quelles méthodes choisir ? Les d'organisations, Paris, 1994, P 44, Edition Amadieu, J.F, Op.Cit, P 35.

² محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 202.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

✓ سهولة التطبيق.

✓ تقييم الأداء يتم بناء على عوامل محددة.

ويعاب على هذه الطريقة أنها:

✓ تأثر المدير بعلاقاته الشخصية مع الموظفين.

✓ تؤدي إلى تأثر المقيّم بصفة معينة لدى الموظف (تأثير الهالة) مما يؤدي لعدم موضوعية

عملية التقييم¹.

الشكل رقم (08): نموذج لطريقة الأوزان والدرجات المتعلقة بتقييم أداء العاملين

التقدير بالأرقام	ممتاز	جيد جدا	جيد	مرضي	غير مرض	التقدير
						عوامل التقييم
						(1) أداء العمل

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 205.

2				3		كمية العمل
3			3			جودة العمل
						(2) مهارات سلوكية
4		3				علاقات العمل
5	3					الانضباط
14	المجموع					

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 204.

ج-طريقة القوائم¹

وتعتمد هذه الطريقة على وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد، ويطلب من المقيم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه، ويتم الاستعانة بالمشرفين المباشرين في وضع هذه الجمل وصياغتها وذلك حتى تكون هذه الطريقة سهلة وبسيطة.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية، 1993، ص ص 313-314.

وللتخفيف على كاهل الرئيس المباشر في عملية تقدير الكفاءة، تستخدم المؤسسات هذه الطريقة بحيث لا يتولى الرئيس المباشر تقييم أداء المرؤوسين بل يتولى فقط التبليغ عن هذا الأداء، على أن يقوم قسم شؤون العاملين بالمؤسسة بعملية التقييم هذه وتستخدم هذا الغرض مجموعة من الأسئلة تخص سلوك الموظف ومساهمته في مجال العمل وعلى الرئيس المباشر أن يقرّر ما إذا كانت الإجابة على كل سؤال بنعم أو لا، ويضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

✓ سهولة التطبيق.

✓ لا تتطلب إلا تدريب محدود للمقيمين.

✓ تحدّ من الاعتماد على الانطباعات الشخصية للمقيمين

ويعاب عليها أنها:

✓ تحتاج إلى عدد كبير من القوائم حتى تتناسب مع كل الوظائف.

✓ تتطلب حسن اختيار الألفاظ والعبارات حتى يسهل فهمها وتطبيقها.

الشكل رقم (09): نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين

الجملة	لا	نعم
1-يؤدي عمله بدقة		
2-ينهي عمله في الموعد المحدد		

3- يلتزم بساعات العمل		
4- يظهر قدرا من المبادرة في أداء العمل		
5- يتخذ قرارات حاسمة		

د- طريقة المقارنة المزدوجة¹

تقوم تلك الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر وعلى أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة، فمثلا لو كان هناك ثلاثة موظفين هم (أ-ب-ج) فسوف يصبح هناك ثلاث مقارنات، فلو كانت نتائج المقارنات هي:

"أ" أفضل من "ب".

"أ" أفضل من "ج".

"ب" أفضل من "ج".

فيمكن بيان نتيجة المقارنات في الجدول الموضح:

الشكل رقم (10): نموذج المقارنات المزدوجة لتقييم أداء العاملين

الموظفون	موظف "أ"	موظف "ب"	موظف "ج"
موظف "أ"		-	-
موظف "ب"	+		-

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 203.

		+	موظف "ج"
2-	صفر	2	المجموع
الثالث	الثاني	الأول	الترتيب

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

✓ سهلة التطبيق.

✓ لا تحتاج إلى تدريب المقيمين على كيفية تنفيذها.

✓ تساهم في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل أو التشدد.

✓ تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية أو المكافأة.

ويعاب على هذه الطريقة بأنها:

✓ يقوم التقييم فيها على الانطباع الإجمالي لأداء الموظف فلا يوجد عوامل محدّدة للتقييم.

✓ لا توضح نواحي العجز، أو القصور في أداء الموظف¹.

الطرق الحديثة

1-طريقة الاختيار الإجباري²:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء

تقديرات عالية أو منخفضة لمؤوس معيّن.

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص ص 201-203.

² صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005، ص 128.

وتتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحوي كل مجموعة على أربعة جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان تمثلان الصفات الغير مرغوب فيها في أداء الفرد، ويتم إعداد شيفرة خاصة أي وزن أو درجة خاصة لكل عبارة دون أن يعلمها المقيم، ثم يقوم قسم الموارد البشرية بتجميع الدرجات ويعطي كل موظف درجة معينة هي تقدير أدائه.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

✓ سهولة التنفيذ.

✓ لا تتطلب من المقيم سوى قدر محدود من التدريب على استخدامها.

✓ تتغلب على أخطاء التساهل والتشدد في التقييم.

ويعاب عليها أنها:

✓ تتطلب كثيرا من الجهد والمهارة في إعدادها.

✓ تتطلب تصميم قوائم مختلفة تناسب كل الوظائف.

✓ من الصعوبة الاحتفاظ بسرية الأوزان.

شكل رقم (11): طريقة الاختيار الإجباري لتقييم أداء العاملين

الأكثر وصفا	الأقل وصفا	
()	()	1- قليلا ما يهدر وقت العمل
()	()	2- علاقاته طيبة مع الآخرين
()	()	3- يحقق في تخطيط العمل
()	()	4- يتعلم المفاهيم بسرعة

1-يضع تعليمات دقيقة ومحددة للمرؤوسين	()	()
2-يتجنب العمل	()	()
3-كثير الانتقاد	()	()
4-لديه رغبة في تحمل المسؤولية	()	()

2-طريقة الأحداث الجوهرية

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها، وسلوك العامل في هذه الأحداث، حيث يقوم المشرف برصد هذه المعلومات في أجندة أو قائمة خاصة، وتنقسم كل صفحة إلى قسمين: قسم للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل، وقسم يشير للأحداث التي تدلّ على عدم الكفاءة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

✓ تساعد على تحديد عوامل موضوعية للتقييم مرتبطة بالعمل.

✓ عدم اعتماد المشرف على ذاكرته في تقييم المرؤوسين.

ويعاب عليها أنها:

✓ تستهلك كثيرا من وقت المشرف لتسجيل الأحداث الخاصة بالمرؤوسين.

✓ تأثر المشرف بواقعة معينة قد تحدث أمامه.

✓ يضطر المشرف إلى متابعة مرؤوسيه باستمرار مما يتسبب في مضايقة العاملين¹.

3-طريقة التقرير المكتوب

وهي شبيهة بطريقة الأحداث الحرجة -إلى حد ما- إلا أنّ المشرف في هذه الطريقة لا يحتفظ بقائمة خاصة ولا يركز على الأحداث الجوهرية فقط، وإنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري عليها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على مرؤوسيه، وانطباعاته على هذا الأداء.

وهناك نوعان من النماذج المستخدمة:

أ- نموذج يعتمد على التقدير العددي ويتم وضع بعض عناصر التقييم المرتبطة بالوظيفة ويحدد لكل عنصر من عناصر التقييم درجة قصوى ويقوم المقيم بوضع الدرجة التي تناسب كل عنصر من العناصر ومجموع الدرجات يكون هو التقرير النهائي للموظف.

ب- نموذج التقدير الوصفي:

يتم تحديد مستوى كفاءة الموظفين بصفات أو رتب معينة مثل ممتاز جيد متوسط ضعيف إلخ ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يمكن من وضع الموظفين متقاربي الكفاءة في مستوى واحد عند تقدير كفاءتهم الوظيفية إلى جانب أن ذلك سوف يسهل إجراء المقارنة في التقدير بين الموظفين².

وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف متيقظاً لأداء مرؤوسيه مهتماً بقدراتهم وأن تكون لديه قدرة تحليلية حتى يستطيع أن يبرز نواحي القوة والضعف في أداء من يقوم بتقييمه ألا أن:

يعاب على هذه الطريقة أنها:

• صعوبة التطبيق

• قد يكون المشرف قادراً على الحكم على أداء المرؤوسين إلا أنه لا يستطيع أن يعبر عن هذا الحكم بطريقة واضحة تنقل معناه الحقيقي.

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 208.

² المرجع نفسه، ص ص 209-210.

- طول الوقت المستنفذ في كتابة التقرير لاسيما إذا كان هناك عددا كبيرا من المرؤوسين¹.

الإدارة بالأهداف

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها.
- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها².

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- تصلح لتقييم أداء مديري الإدارة العليا أو شاغلي الوظائف التي تتطلب جهدا فكريا وكذلك شاغلي الوظائف المهنية.
- تهيئ الفرصة للمشاركة الإيجابية من جانب العاملين.
- تؤدي إلى تحسين الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس.
- أسلوب عادل في تقييم الأداء.

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 319.

² بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط 2، 2000 ص 134.

ويعاب عليها أنها:

- يصعب تطبيقها على جميع أنواع الوظائف لأن هناك وظائف من الصعب ربط أداء شاغليها بنتائج معينة.

- قد تتطلب كثير من الوقت والجهد والخبرة في تطبيقها.

- تكون الأهداف التي يتم وضعها متعارضة مع بعضها.

تركز على تحقيق الهدف بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة ففي بعض الأحيان قد يكون تحقيق أهداف قصيرة المدى على حساب أهداف طويلة المدى¹.

د- معايير تقييم الأداء

المعيار لغويا: هو ما أتخذ أساسا للمقارنة والتقدير أما في دراستنا فيشير إلى مستوى أداء حدد مسبقا في ضوء دراسات علمية دقيقة (غير حكمية موضوعية) أو بناء على اجتهادات من يملكون الخبرات (حكمية آراء شخصية). يتيح المعيار معرفة مدى قرب أو بعد الأداء المحقق (الفعلي) عنه ويعبر الأداء المعياري عن ممارسات متوقعة من الفرد المدرب والمؤهل وصاحب القدرات والمهارات العادية والذي يقع في منتصف المجموعة إذا تم توزيعها وفق توزيع غوس الناقوسي (التوزيع الطبيعي)².

كما تعرف معايير الأداء بأنها: الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي تعتبر الأداء جيدا ومرضيا³.

وتتحدد أهم معايير الأداء في:

1- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 212.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء، مصر، 2005، ص 274.

³ أرثيل بل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري وآخرون، القاهرة: دار الفاروق، مصر، 2001، ص 180.

الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج الأهداف، التوقعات.

2-الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب.

3-الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد و التعويض فهو رأسمال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله استغلالا أمثل في كل لحظة لأنه ينقص على الدوام ويمضي ولا يقدر بثمن ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي:

الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعتبر أهم المؤشرات التي يسند عليها في أداء العمل ، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى:

1-كمية العمل المطلوب القيام بها.

2-عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

4 - الإجراءات:

عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها في تحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ،إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين علي الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها ،حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد

المروءوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

- يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء.

- ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم.

- أما كفاءة الأداء تشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل و تحقيق أهداف المنظمة¹.

رابعاً-تحسين الأداء:

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء ومن ثم تتجه عملية تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات عمليات، مخرجات نظام إدارة الأداء أو فيها جميعاً، كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتقاء به إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية².

حيث يحدد هاينز ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي³:

المدخل الأول: تحسين الموظف:

¹ الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص ص 34، 35.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 177.

³ هاينز ماريون أي، مرجع سابق، ص ص 275 - 280.

يرى هاينز أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغير من بين العوامل الثلاثة وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء وهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- 1- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله. واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.
- 2- التركيز على العلاقة السببية بين الرغبة والأداء والتي تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها لتوفير الانسجام بين الفرد وعمله في المنظمة.
- 3- الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

يؤكد هاينز أن التغير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة أو مثبّطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء كذلك يتوجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام وزيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن فيوفر ذلك للموظف التخلص من الملل وتدريبه على مختلف الوظائف المتساوية الصعوبة والتعقيد.

المدخل الثالث: تحسين الموقف:

يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم

الجماعة ومدى مناسبته ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، وبضيف "إن إيجاد أسلوب قيادي إشرافي مناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة بين القائد المشرف وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون".

وبما أنا الأداء هو نتاج ظاهر في كل العمليات الإدارية بداية من التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والمراقبة وما القائد الإداري إلا حلقة وصل بين كل هذه العمليات ذلك عن طريق تحفيز ومكافأة المرؤوسين فإن دور القائد في تحسين الأداء يكون من خلال ما يلي:

- يساعد القيادات الدنيا في أن يتطلعوا كيف يحققون الأداء الأفضل.
- لديه القدرة على توزيع وتعيين المهام للزملاء و المرؤوسين ، أخذاً بعين الاعتبار وظائفهم وقدراتهم والاحتياجات التطورية.
- يزود القادة مرؤوسيهم بعرض مبسط للمهام المطلوبة منهم.
- يقوم القائد بتقسيم المهمة الرئيسية إلى مهام فرعية.
- يحدد القائد الوقت الكافي لإنجاز المهام الفرعية.
- يستطيع أن يتعرف على الأداء الجيد للمرؤوسين في إنجاز مهامهم ، وكذا التعامل مع الأداء السيئ.

- يحاول دائماً تلبية احتياجات مرؤوسيه
- للقائد القدرة على إعطاء إنجاز إيجابي على ما تم إنجازه (كلمة فرنسية)
- يستفيد من أفكار مرؤوسيه في تغيير الوظائف والمهام والاحتياجات إذا كانت الأفكار ملائمة و منطقية.

- يعرف مرؤوسيه على الأداء المطلوب و الفعال في مراحل لاحقة.

- يتحمل كل قائد المسؤولية على أداء وحدته أو قسمه.

ويرى الدرة أن القيادات الإدارية تلعب دوراً حساساً في تبني وتطوير مشاكل وأساليب تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت علياً أو وسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المؤسسات كما لها القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر إيجابياً على الإنتاجية وتحقيق الأداء التنظيمي وأن هناك أساليب ووسائل عديدة لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتحقيق الأداء التنظيمي الأمثل وتتناول الهيكل التنظيمي والآلات والمعدات أو التكنولوجيا المستخدمة، ويقترح الدرة وسائل وأساليب لتحقيق رفع أداء وإنتاجية القوى البشرية هي كالآتي :

1- تنمية القوى البشرية (التدريب).

2- الدوافع والحوافز.

3- الإدارة بالأهداف.

4- المشاركة.

5- تصميم العمل (الوظيفة).

6- ديناميات الجماعة.

7- التطوير التنظيمي (بناء الفريق والبحث الموجه للعمل).

ويؤكد الدرة أنه وفقاً لهذه الوسائل والأساليب فإن التحسين الذي يطرأ على القوى البشرية بزيادة إنتاجيتها لابد وأن يؤثر على عناصر التنظيم الأخرى¹.

أ- علاقة الوظائف الأساسية للقائد المدير بتحسين الأداء الوظيفي:

لاشكَّ أنَّ القيادة هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد، تضيف عليها التجاري وقوة التفكير ورعاية الصدر مهارات رائعة: فنية، إنسانية وإدراكية بنوعيتها؛ الإدارية والسياسية تجعله يمسك

¹ درة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، عمان: دار الفرقان للشكر والتوزيع، الأردن، 1982، ص 66.

بزماء الأمور بثقة واقتدار بل لابد أن يتولى القائد مهامًا أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسّم مهام القائد في الغالب إلى قسمين أساسيين:

1-1- مهام رسمية تنظيمية

وتتلخّص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

أ- التخطيط

أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كلّ. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرّف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهّداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجمة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقّق في الغالب إلّا إذا شعر الأفراد أنّ في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقًا لأهدافهم وطموحاتهم أيضًا، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

ب- التنظيم

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحًا إلّا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصّص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيّة التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنّه في هذا يضمن تفرغًا كبيرًا للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدّي دورًا

كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة وبضمن التزامهم في تحقيق الهدف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات.

ج-التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية:

وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين و شرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها وباستمرار لشحذ همهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

د-توجيه الأداء

يمثل توجيه الأداء عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعد في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه، وتقع مسؤولية توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم¹. وتتمثل أهم عناصر عملية توجيه الداء فيما يلي:

-متابعة مستويات وظروف الأداء: وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية والمستمرة لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز والمقارنة المستمرة مع الخطط المعتمدة، كذلك ملاحظة المناخ الداخلي للمنظمة وما

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 157.

يطراً عليها من تحولات، ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة من الإجراءات المهمة في التعرف على احتمالات تحقق مستويات الأداء المستهدفة، والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات.

-تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة: يعتبر توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات، والتوجيهات والإرشادات من القادة والمشرفين إلى العمال بغرض تحسين قدراتهم في الأداء، وتجنبهم احتمالات الخطأ.

-تمكين العاملين للأداء المتميز (Epouvoirement): تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم التمكين والذي يهدف إلى تمكين العاملين بمختلف الصلاحيات للقيام بالأداء على أحسن مستوى من الكفاءة والفعالية، وقد يتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرار لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف¹.

ه-تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية

وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

و-المتابعة والإشراف

فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعدّ المتابعة المستمرة وسيلة للشواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعدّ مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمّس إلى غير ذلك من فوائد جمّة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعدّ من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

¹ المرجع نفسه، ص 157-158.

1-2- مهام غير رسمية

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

أ- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكوّن بشكل طبيعي، وفي كلّ جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطّط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجّب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتّصالات جيّدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرّف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضرّ بمصالح المنظمة بل يصّب في خدمتها.

ب- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة ممّا يجعل المدير متفهّماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحسد والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جرّاء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

ج- المشاركة: وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميّتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظلّه وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإنّ أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

د- مشاركة العاملين في اتّخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحّدة: فمن الخطأ أن يتصوّر بعض المدراء أنّ مشاركة المدير للعاملين معه

في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعدّ من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

هـ-درجة الرعاية التي يبديها المدير اتجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظّمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

و-مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيّدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة، وبين نشاط المنظمة مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

ز-المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.

ب-علاقة السمات والمهارات القيادية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين

يفهم الأداء من خلال علاقته المباشرة بالإنتاجية فردية كانت أو جماعية أو مؤسسية -على صعيد المؤسسة ككل- فالتابعون يحاسبون على أدائهم من طرف قادتهم، والجماعة تحاسب على أدائها من قبل رئيسها أو قائدها، والمؤسسة أيضاً تحاسب على أدائها من قبل قائدها الأعلى في المستوى الإداري "المدير العام" أو من قبل مجلس إدارتها، كذلك بالإمكان فهم الداء من أهميته في قياس فاعلية الأفراد والمؤسسات وكفاءتهم.

كما وقد سبق في هذه الدراسة، فقد تمّ التعرّض للمهارات القيادية بالتفصيل والتعرّض لمفهوم الأداء كذلك، وبما أنّه يفترض أنّ للمهارات القيادية علاقة بمستويات الأداء، فإنّه من الواجب فهم ذلك الدور والعلاقة بين المتغيرين اللذان بنيت عليهما هذه الدراسة.

فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد (قادة وتابعين)، وإن تفاوتت معدلات أدائها نظرا لتفاوت المهارات خاصة من يشغلون مناصبا قيادية وإشرافية.

ويتضح دور القائد الإداري المتمتع بالمهارات الذهنية والإنسانية والفنية في تركيزه على زيادة فعالية الأداء الوظيفي لدى تابعيه من خلال أن يبين لهم ما يلي:

- ما هو المطلوب منهم؟ (الواجبات، المسؤوليات، وإتاحة الفرصة للإبداع إن أمكن).
- ما هي فرص نجاحهم، وأين يمكن تحقيق ذلك؟ (الوحدات، الأقسام، المؤسسة ككل).
- ما هي الإمكانيات المتاحة لإثبات نجاحهم؟ (المساعدة أو الدعم، الموارد، التكنولوجيا).
- ما هي فرص المكافآت في حال تحقيق نتائج إيجابية؟ (الثناء، التقدير، العلاوة والترقية).
- ما هي الصفة الملازمة لمستقبلهم الوظيفي؟ (الاستقرار الوظيفي، تحقيق الطموحات والذات).

شكل رقم (12): يوضح دور وعلاقة المهارات القيادية بمستويات الأداء

مستوى تحصيل (اكتساب) وتوظيف تام للمهارات القيادية في تطوير الأداء	مستوى تطور الأداء	معدلات الأداء	قراءة القادة للأداء
1	تحصيل تام وكلّي وتوظيف كفاء وفعال للمهارات القيادية	ممتاز	فائق بكثير المعدل (تجاوز الهدف) - تتولى قيادة الآخرين - سوف نحافظ على مكانتنا
2	تحصيل جيّد وتوظيف جيّد للمهارات القيادية	جيّد	أوضاعنا جيّدة - نسير نحو الأفضل
3	تحصيل متوسط وتوظيف مقبول	مقبول	قريب من المعدل - الوضع مقبول

	للمهارات القيادية		(أصاف جوانب الهدف)	-أوضاعنا بخير
4	تحصيل ضعيف لبعض الجوانب في المهارات القيادية وتوظيف دون الوسط للمهارات القيادية	دون التوقعات	أدنى من المعدل (دون الهدف)	-نراوح مكاننا
5	غياب تام للمهارات القيادية لدى القائد	مرفوض	أدنى بكثير من المعدل (بعيد كل البعد عن الهدف)	نواجه صعوبات ومشاكل واختلافات تنظيمية

المصدر: حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، 2005، ص 38.

إذ أنّ الجدول يبيّن أنّ العلاقة طردية بين مستوى تحصيل وتوظيف (استخدام) المهارات القيادية لدى القائد ومستوى الأداء، فكلّما كان القائد الإداري يتمتّع بكلّ المهارات القيادية كلّما ساعد ذلك التابعين على تجاوز الهدف وتحقيق معدّلات عالية في مستوى الأداء.

فالمهارات الذهنية (إدارية وسياسية) -إذا تعلّق الأمر بالإدارات العامة والمؤسسات العمومية-، والمهارات الإنسانية العالية وكلّ ما تعلّق بها من صفات أخلاقية وكذا القدرة على تفهّم مشاعر الآخرين، والعمل المتفاني من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم... الخ، بالإضافة إلى المهارات الفنيّة وما يمثّلها من معرفة القائد التّامة بكامل المعارف والعلوم المرتبطة بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة، كلّها تكفل للقائد والتابعين والمؤسسة تحقيق مستوى عالي من الداء وبلوغ الأهداف المنشودة.

أمّا غياب المهارات القيادية سواء كان غياب كلّي أو جزئي لدى القائد الإداري مثلاً غياب المهارات الإنسانية والفنيّة، بحيث أنّه يمارس وظيفته الإدارية كمدير فقط ويلتزم بالقواعد والإجراءات والنظم ويمارس سلطته من خلال منصبه الإداري، فإنّ أثر ذلك سيظهر حتماً على مستوى الأداء. وهذا ما جعل المؤسسة مستويات متدنّية من الأداء في كثير من الأحيان، وتكون بذلك بعيدة كلّ البعد على

تحقيق الأهداف المرغوبة، ويقرّ المدراء في هذه الحالة بأنّ المؤسسة تواجه صعوبات ومشاكل إضافة إلى وجود خلل تنظيمي في كلّ المؤسسة أو أغلب أجزائها أو وحداتها.

ومما سبق فإنّه يمكن القول بأنّ "أي نقص أو غياب في تحصيل واستخدام إحدى المهارات القيادية أو بعضها أو كلّها يؤدّي دورا سلبيا في تحسين وتطوير أداء التابعين وحتى المؤسسة ككل"، ولتوضيح ذلك¹:

- قدرة التابعين على أداء مهامهم بفعالية وكفاءة ترتبط بقدرة القائد على خلق جوّ من الثقة وباستطاعته كسر كلّ الحواجز النفسية بينه وبين تابعيه، واستخدامه لأسلوب المكاشفة والمصارحة اللبقة وليس التأنيب المباشر أمام زملاء العمل، وتقديم الدعم والمساندة في كلّ الأحوال وكلّ هذه العناصر ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد.

- إدراك التابعين لدورهم الوظيفي أثناء أداء مهامهم مرتبط بقدرة القائد على وصف المهام والواجبات الأساسية والمسؤوليات المرتبطة والمساءلات الناجمة عنها، وقدرته على توضيح أهداف الخطط الموضوعية للتابعين، وتوزيعه للعمل توزيعا عادلا وكذا توضيحه لخطط السلطة، وتبليانه لهم أنّهم جزء من التنظيم الكلي ولا يتمّ التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية إلاّ من خلال تأدية كلّ تابع (مروّس) لدوره الوظيفي، وكلّ هذه العناصر تمثّل المهارة الإدارية.

- أمّا دوافع التابعين لأداء مهامهم بفاعلية وكفاءة مرتبطة بقدرة وحكمة القائد على خلق روح الانتماء لدى المرؤوسين والولاء للعمل عن طريق تحفيزهم المعنوي والمادي العادل، وهي مرتبطة بالمهارة الإنسانية.

- غير أنّ المهارة الفنيّة نجدها مصاحبة ولازمة في كلّ وقت لأنّها تعبّر عن المعرفة العلمية المتخصّصة لنوع النشاط الذي يؤدّيه، ولذلك فهي مطلوبة لرفع قدرة التابعين وإدراكهم ودافعيتهم، لأنّه

¹ تامر بن ملح المطيري، القيادة العليا والأداء، دراسة ميدانية تحليلية، الرياض: دار الفجر للنشر والتوزيع، منشورات الإدارة العامة، 2003، ص ص 42-45.

بدون مهارة فنية لن يستطيع مزاوله وظيفة تخصصية تؤهل للتأثير على تابعيه -ففاقد الشيء لا يعطيه- كما يقال.

ج-علاقة أنماط القيادة بالأداء الوظيفي للعاملين

وفي تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين نذكر ما يلي:

*تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكّل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إنماء أو إلهام أو التأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم.

*إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، وأما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل¹.

*لقد شهد العصر الحالي اهتمام متزايد من قبل الباحثين حول أهمية القيادة ودورها في العملية الإدارية وتأثيرها على العاملين وسنذكر إحدى النماذج التي تناولت أنماط القيادة في العديد من المنظمات.

أ-دراسة للبيت، لوين، وايت (White, Levin, Lippit) في سنة 1939:

تعدّ من الدراسات الرائدة، انتهت إلى التقسيم المعروف لأنماط القيادة:

¹ البدر بن حمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، السعودية، 2006، ص 34.

-قيادة تسلطية: تتصّف باستئثار السلطة، إِملاء القرار، التحديد الدقيق لأنشطة العمل، الاتصال الهابط.

-قيادة ديمقراطية: تتصّف بتشجيع المشاركة، موضوعية النقد، تشجيع العلاقات، تقديم العون الفَنّي والمعنوي والاهتمام بالأفراد.

-قيادة ترسّلية: تتصّف بسلبية التوجيه، ينحصر دورها في تقييم المعلومات، لا تتدخّل في شؤون العمل، انطوائية.

وقد توصّلت الدّراسة إلى أنّه في ظلّ النمط التسلّطي ينخفض كلّ من حجم وكفاءة العمل، تتعدم روح الجماعة، زيادة العدوانية، الميل إلى الإِتلاف، شيوع السلوك الاعتمادي.

أمّا في ظلّ النمط الديمقراطي يرتفع كلّ من كفاءة وفاعلية العمل، ارتفاع مستوى الالتزام، ارتفاع مستوى دافعية الإنجاز، ارتفاع مستوى التفكير الجماعي والتفاعل والمشاركة.

ب-دراسة جامعة متشجان¹

كان هدفها التعرّف على الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الإنتاجية باستخدام المنهج المقارن بين الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة وتلك ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد استخلص ليكرت من نتائج هذه الدراسة وجود نمطين هما:

*نمط موجه نحو الأفراد.

*نمط موجه نحو العمل والإنتاج.

وقد انتهت هذه الدّراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الموجه نحو الأفراد وبين ارتفاع مستوى كلّ من الإنتاجية والروح المعنوية، في حين وجد ارتباط دال بين النمط الموجه نحو العمل وبين انخفاض مستوى الإنتاجية والروح المعنوية.

ج-وقد وجد لتوين (Litwin) وسترنجر (Stringer)

¹ رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية: دار الوفاء، ط 1، 2004، ص 46.

وفي بحث عن سلوك القائد والمناخ التنظيمي، ومن خلال دراسة أسلوب القيادة في ثلاثة منظمات متشابهة أظهرت ثلاث بيئات مختلفة ولكل منها مميزات خاصة لأداء الفرد ورضاء في التنظيم، ففي التنظيم الأول A شدد القائد على النواحي التالية: الهيكل، الأدوار المحددة، السلطة، الاتصالات من أعلى إلى الأسفل، وهذا يمثل أسلوب الإدارة البيروقراطية، أما التنظيم الثاني B فإن المدير يشجع على الصداقة والمشاركة في اتخاذ القرارات ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ العلاقات الإنسانية، أما التنظيم الثالث C فإنه يقوم على التعاون والتشجيع الإنساني، ونوعية الأداء وتشجيع الجوانب الخلاقية فإن هذا التنظيم يقوم على نموذج المصادر البشرية¹.

والجدول الموالي يبين العلاقة بين كل نوع من القيادة والداء:

الجدول رقم (2-1): العلاقة بين القائدة والأداء

الفعالية	المناخ التنظيمي	القيادة
أداء متدني رضا متدني	مغلقة	التنظيم الأول A قيادة بيروقراطية
أداء متدني ، رضا عال التجديد مرتفع	دافئة، داعمة، جوّ ودّي	التنظيم الثاني B قيادة العلاقات الإنسانية
الأداء عال، الرضا عال التجديد والإبداع عال	داعم، متوجه نحو الهدف	التنظيم الثالث C قيادة المصادر البشرية

المصدر : حمادات محمد حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 42

¹ حمادات محمد حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

نلاحظ من الجدول السابق أنّه في ظلّ التنظيم الأوّل (A) (القيادة البيروقراطية) كان الأداء متدنّيًا والرضا كذلك، أمّا في ظلّ التنظيم الثاني (B) (قيادة العلاقات الإنسانية) كان الأداء متدنّيًا في حين الرضا عالي والتجديد مرتفع، أمّا في ظلّ النظام الثالث (C) (قيادة المصادر البشرية) كان الأداء عاليًا، وكذلك كلّ من الرضا والتجديد.

نستنتج من ذلك أنّ القيادة تؤثر تأثيرًا مباشرًا على الأداء والقيادة الفعّالة هي قيادة المصادر البشرية في ظلّ مناخ تنظيمي متوجّه نحو الهدف.

ث-ليكرت وأنماط القيادة¹

لقد تناول ليكرت (Likert) في كتابه أنماط جديدة في الإدارة (Now Patterns of management) وضع نتائج دراسته للقيادة الإدارية حيث استخلص أربعة أنماط، وفيما يلي طرح لتلك الأنماط:

-نمط رقم (1) المستبد/المستغل: يميّز هذا النمط بانعدام الثقة بين القائد والأفراد، انعدام التعاون والتنسيق ونادراً ما يقترح الأفراد حلول لمشكلات العمل.

-نمط رقم (2) المستبد/العادل: يتصّف بالاستئثار باتّخاذ القرار، فالفرد لا يشعر بحريّة كبيرة في مناقشة أمور العمل، نادر التشاور مع الأفراد حيث يسعى الرئيس أحياناً للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين.

-نمط (3) الاستشاري: يتصّف هذا النمط بالارتفاع النسبي في مستوى الثقة والتعاون بين القائد والأفراد، المشاركة في وضع الأهداف، وضع القرار، يشعر الفرد بالحرية نوعاً ما في مناقشة أمور العمل مع الرئيس.

¹ رسمي محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 93، 94.

-نمط (4) الجماعة المشاركة: يتميز هذا النمط بارتفاع شديد في مستوى الثقة بين الجميع، ارتفاع مستوى التعاون، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستفادة بآراء الأفراد ووضعها موضع التنفيذ.

ومن أجل إثبات أيّ الأنماط الأكثر فاعلية قام (ليكرت) وزملائه بدراسات للوقوف على آراء ورؤساء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر والأقل إنتاجية، وأشارت النتائج إلى أنّ الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النمطين 4 و 3 والأقل إنتاجية كلّما استخدمت النمطين 1 و 2.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً-مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانياً- المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة

1-المنهج المستخدم

2-أدوات جمع البيانات

ثالثاً- العينة

أولاً-مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بجامعة الحاج لخضر -باتنة-، في المكتبة المركزية.

نبذة تاريخية عن نشأة المكتبة المركزية:

تعدّ المكتبة الجامعية هيكل يحتوي مجموعة من المصالح التي تقوم على خدمة الطالب ولكلّ مصلحة من هذه المصالح دورها، وعلى رأس ذلك المضي قدما نحو الرقي وتختلف هذه المكتبات من مكتبة إلى أخرى وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها إلى الطالب.

فالمكتبة المركزية تعدّ من أهمّ المؤسسات المتواجدة في جامعة الحاج لخضر لولاية باتنة، تأسست سنة 1977 م، كانت تترأسها **دريد فطيمة**، وحاليا تترأسها **شرجيل خديجة**، كان مركزها الأول أي نشأتها الأولى في الجامعة المركزية -عبروق مدني- وانتقلت إلى جامعة الحاج لخضر سنة 2001 م.

تتكوّن المكتبة المركزية من عدّة مصالح:

*الطابق الأرضي:

-مصلحة الرسائل.

-مصلحة البرايل.

-مصلحة الانخراط.

-مصلحة الاقتناء.

*الطابق الأول:

-مكتب المحافظ.

-الأمانة.

-مصلحة الدوريات.

-مصلحة الإنترنت.

-مصلحة الذاكرة وتاريخ الجزائر.

*الطابق الثاني:

-مصلحة الإعارة الداخلية.

-مصلحة الإعارة الخارجية.

-مصلحة اللغات الأجنبية.

*الطابق الثالث:

-مصلحة العلوم الإنسانية.

-مصلحة العلوم (الطب، البيولوجيا).

*الطابق الرابع:

-مصلحة الإنترنت (ما بعد التخرج).

-مصلحة الإنترنت (الطلبة النهائي).

2-المجال البشري:

تتطلب الدراسة تحديد المجال البشري، والذي يتمثل في كلّ المفردات داخل المؤسسة (المكتبة)، والتي تجمعها صفات وخصائص مشتركة يمكن قياسها، وعلى هذا النحو فإنّ العدد الإجمالي للموظّفين داخل المؤسسة (المكتبة) محلّ الدراسة هو 82 موظّف ممثلين في:

-04 إدارات منهم (نائب محافظ، 03 رؤساء مصالح).

78- عمّال مرؤوسين يتفرّعون إلى:

*21 ملحق إداري للمكتبات الجامعية.

*04 عون إعلام آلي.

*26 عون تقني للمكتبات.

*06 عون حفظ البيانات.

*12 مساعد إداري للمكتبات.

*05 عمّال نظافة.

*04 عون أمن.

الفصل الخامس للدراسة
الإجراءات المنهجية

وتحتوي كلّ مصلحة من المصالح على مجموعة من الموظفين موزعين كالتّالي:

المصالح	إطارات	ملحق إداري	عون إعلام آلي	عون تقني	عون حفظ بيانات	مساعد إداري
مصلحة الرسائل	0	1	0	2	0	0
مصلحة البرايل	0	2	0	2	0	1
مصلحة الانخراط	1	1	1	1	2	1
مصلحة الاقتناء	1	3	0	2	2	1
مكتب المحافظ	1	0	0	0	0	2
مصلحة الإنترنت	1	2	2	3	0	2
مصلحة الذاكرة	0	1	0	2	2	0
مصلحة الإعارة الداخلية	0	2	0	3	0	1
مصلحة الإعارة الداخلية	0	2	0	3	0	1
مصلحة اللغات الأجنبية	0	2	0	2	0	1
مصلحة العلوم الإنسانية	0	2	0	2	0	1
مصلحة العلوم الطب	0	2	0	2	0	1
مصلحة الدوريات	0	1	1	2	2	0
المجموع	4	21	4	26	6	12

3-المجال الزمني:

أ-مرحلة الإعداد النظري: والتي كانت بدايتها من شهر ديسمبر 2012 حيث تمّ فيها التركيز على جمع المادة العلمية والإطلاع عليها بالإضافة إلى إعداد فصول الدراسة وصياغتها النهائية ثمّ عرضها على المشرف ومعالجة الملاحظات المقدمة.

ب-مرحلة إعداد الدراسة الميدانية: دامت الدراسة بالمؤسسة حوالي ثلاثة اشهر، خصّصت الأيام الأولى لدراسة استطلاعية بالمكتبة وإجراء مقابلات حرّة مع بعض المسؤولين بالمكتبة للحصول على معلومات خاصة بالوظائف وعدد الموظّفين وتوزيعهم بين إناث وذكور، إضافة إلى التعرّف على الهيكل التنظيمي والمصالح التي تتكوّن منها المكتبة.

أما الفترة الأخيرة من دراستنا فقد خصّصت لتوزيع الاستمارات على جميع موظّفي المكتبة وبعدها تمّ جمع الاستمارات وتفرّغ البيانات وجدولتها، ثمّ تحليلها إحصائياً والتعليق عليها.

ثانياً-المنهج والأدوات المستخدمة:

1-المنهج المستخدم:

يعرّف المنهج على أنّه نسق من القواعد الواضحة والإجراءات التي يستند عليها البحث في سبيل الوصول إلى نتائج علمية¹، فيستعمل طرق وأساليب وأدوات علمية متفقّ عليها من طرف الباحثين من أجل الوصول إلى حقائق علمية، ومن أجل التعرّف أكثر على موضوع الدراسة لجأنا إلى

¹ عبد الله عامر الهّمالي، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، ليبيا: منشورات جامعة فاريونس، 1988، ص 18.

استعمال المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة¹.

ويعتبر من أهم المناهج المطبقة في مجالات علمية مختلفة²، فهو المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة "القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين بالمكتبة المركزية الجامعية -جامعة الحاج لخضر- باتنة-" حيث استخدمنا في دراستنا أسلوبين من أساليب التحليل:

الأول: هو المنهج الكيفي والذي استعملناه من أجل "فهم الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي جمعها أو السلوكات التي تمت ملاحظتها"، أما المنهج الثاني الذي اتبعناه في دراستنا هو المنهج الكمي الذي سمح لنا بـ "قياس الظاهرة موضوع الدراسة"³ من أجل حصر المعطيات وتكميمها بما يتناسب ومتطلبات البحث.

2-أدوات جمع البيانات:

أ-الملاحظة: وتعرّف على أنها "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة"⁴.

فتعتبر الملاحظة من الأدوات المنهجية المهمة في جمع المعلومات والبيانات حيث تساعد الباحث في الإجابة على أسئلة البحث واختبار فروضه فهي تمكن من تحديد أنواع السلوك المراد ملاحظته بصورة إجرائية لا لبس فيها ولا غموض، بحيث يمكن تسجيله بسهولة ويسر وبالتالي الحصول على البيانات والمعلومات مباشرة.

¹ ماثيو جيدير، منهجية البحث، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه، ترجمة من الفرنسية: ملكة أبيض، د س، ص 100.

² ماثيو جيدير، المرجع السابق، ص 101.

³ موريس انجرس، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة كمال بوشرف وبوزيد صحراوي، الجزائر: دار القصة للنشر، 2004، ص 100.

⁴ غريب سيّد أحمد، علم الاجتماع ودراسة المجتمع، مصر: دار المعرفة العلمية، 2000، ص 24.

وقد قامنا باستعمال الملاحظة من أجل الكشف عن تفاصيل الظاهرة المتمثلة في واقع القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين داخل المكتبة المركزية -جامعة الحاج لخضر- باتنة، وكذا الوقوف على حقيقة ظروف العمل والكشف عن الجوانب الإيجابية والسلبية المحيطة بالموظف في إطار علاقته مع المرأة القائدة الإدارية إضافة إلى الاطلاع على مدى ممارسة هؤلاء القائدات والرئيسات لمهامهم الإدارية، ومدى حسن تعاملهم مع الموظّفين.

ب-المقابلة: تعتبر المقابلة استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد كما أنها تعدّ من أنسب الأدوات استخداما في المنهج الوصفي ولاسيما فيما يتعلّق ببحوث دراسة الحالة كما هو الحال في دراستنا.

فقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة المباشرة للحصول على البيانات نظرا للمزايا التي تتمتع

بها¹:

-القدرة على تكييف الأسئلة وفق الحاجة مع إمكانية توضيح أيّ غموض فيها واكتشاف أي تناقض في الإجابة في حينه وإزالته، بالإضافة إلى ضمان استجابة أفراد العينة.

-ملاحظة ردود الأفعال غير اللفظية على المستجوبين.

وبالتالي اعتمدنا على المقابلات الحرة لجمع البيانات الأولية التي تعرّفنا من خلالها على طريقة سير العمل بالمكتبة، واشتملت المقابلة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي كانت مطابقة في المعنى لأسئلة الاستمارة، مع تغيير في بعض العبارات لأغراض بحثية وحتى يحصل الباحث على أكبر قدر من المعلومات المهمة التي تفيد البحث، وقد تمتّ المقابلة مع جميع موظّفي المكتبة المركزية -جامعة الحاج لخضر- باتنة، بداية من عمّال النظافة والأمن إلى محافظ المكتبة.

¹ أوماسيكاران، طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارة البحثية، ترجمة إسماعيل بسيوني وعبد الله بن سليمان العزّار، الرياض: مطابع الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1998، ص ص 287-308.

ج-الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فالاستمارة يتم إعدادها من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة، وقد تكون مفتوحة، أي تسمح لأفراد العينة بالإجابة بحرية حسب الطريقة التي يفضلونها، أو تكون الأسئلة مغلقة حيث يطلب من المستجوب الاختيار من بين مجموعة من البدائل الممكنة البديل الذي يعبر عن رأيه.

ويساعد هذا النوع من الأسئلة على الحصول على أجوبة دقيقة حول الموضوع، كما تساعد الباحث في عملية الترميز وتحليل المعلومات¹.

إضافة إلى أن الاستمارة هي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها انطلاقاً من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأهدافه من جهة والتساؤلات والفرضيات من جهة ثانية مع الحرص على أن تكون الأسئلة واضحة ومعدة بإحكام.

وقد تم تصميم الاستمارة عن طريق محاور أساسية كالتالي:

-المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة البحث ويحمل الأرقام 01 إلى 07.

-المحور الثاني: يتعلق بوظائف القيادة النسوية وعلاقتها بالتزام العاملين ويحمل الأرقام من 08 إلى 21.

-المحور الثالث: يتعلق بنمط القيادة النسوية وعلاقته بفاعلية أداء العاملين ويحمل الأرقام من 22-31.

-المحور الرابع: يتعلق بالسمات والمهارات القيادية للمرأة وعلاقتها بالأداء الجيد للعاملين ويحمل الأرقام من 32 إلى 41.

ثالثاً-عينة البحث:

¹ أوماسيكاران، المرجع السابق، ص ص 287 - 308.

اعتمدنا في معالجتها للموضوع على المسح الشامل لمجتمع البحث والمقصود بأسلوب المسح الشامل هو شمول الدراسة (أو البحث) لجميع مفردات المجتمع الإحصائي محلّ الدراسة دون استثناء. والذي تتركّز أهم مزاياه فيما يلي:

1- إعطاء صورة شاملة للمجتمع، حيث يوفرّ بيانات ومعلومات عن كلّ مفردات المجتمع دون استثناء. كما ان نتائج الدراسة بالحصر الشامل نهائية وليست بحاجة إلى تعديل أو تعميم.

2- أنّه الأسلوب الوحيد المناسب في بعض الحالات، خاصة إذا كان مجتمع البحث محدودا، ولمّا كان مجتمع البحث أو الدراسة محدودا ويتمثّل في 82 مفردة، فقد قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات على كلّ أفراد مجتمع البحث، وذلك على مستوى مختلف المستويات الإدارية بالمكتبة.

الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً- تحليل البيانات المتعلقة بوظائف القيادة النسوية وعلاقتها بالتزام

العاملين

ثانياً- تحليل البيانات المتعلقة بنمط القيادة النسوية وعلاقتها بأداء

العاملين

ثالثاً- تحليل البيانات المتعلقة بالسمات والمهارات القيادية للمرأة

وعلاقتها بأداء العاملين

رابعاً- مناقشة وتحليل النتائج

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الاجتماعية والمهنية للعيينة:

الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
34,15 %	28	ذكر
65,85 %	54	أنثى
100 %	82	المجموع

بعد فرز البيانات وتبويبها لاحظنا أنه من بين 82 مفردة والتي تمثل مجموع المبحوثين، يوجد 54 منها إناثاً أي ما يعادل نسبة 65,85 %، في حين لم تبلغ نسبة الذكور سوى 28 مفردة والتي تمثل 34,15 % وهي تعدّ قليلة مقارنة بنسبة الاناث، ويرجع ذلك أنّ نسبة العنصر النسوي في العمل الإداري وفي المؤسسات الخدماتية بشكل عام، و في أغلب أنحاء الوطن بما فيها المكتبة المركزية الجامعية -جامعة الحاج لخضر- باتت، أعلى من نسبة الرجال، خاصة وأنّ طبيعة الوظائف إدارية مكتبية بعيدة تمام البعد عن الطبيعة التقنية الميدانية إضافة إلى وجود عائق "شهادة الخدمة الوطنية" التي مثّلت حاجزاً بالنسبة لفئة الذكور ممّا جعلهم يضطلعون مهام ووظائف أخرى.

الجدول رقم 02: يبيّن توزيع أفراد العينة حسب السن:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	29	35,37 %
[40-31]	27	32,93 %
[50-41]	20	24,38 %
أكثر من 50 سنة	6	7,32 %
المجموع	82	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم 02: أنّ النسب المسجلة في كلّ من الفئتين العمريتين أقلّ من 30 سنة والفئة [40-31] هي نسب متقاربة حيث قدرّت الأولى بـ 35,37 % والثانية 32,93 % ويعود ذلك إلى أنّ المكتبة المركزية مؤخرًا قد فتحت أبوابها لامتحانات توظيف، وظّف من خلالها 21 موظف بمناصب تختلف بين ملحق إداري وعون تقني، وبحكم أنّ شاغلي هذه المناصب لا يحتاجون أثناء توظيفهم إلى سنوات خبرة مسبقة أو سنوات تكوين فإنّ هذه الفئات تلتحق بمناصب عملها في سن قد يقلّ عن 40 و 30 سنة. إضافة إلى تواجد شريحة أخرى تنتمي إلى هاتين الفئتين وهي شريحة ذوي العقود المؤقتة أي خريجي الجامعات الجدد أصحاب عقود ما قبل التشغيل.

أمّا الفئة العمرية [50-41] والمقدّرة بـ 24,38 % وهم الموظفون الذين تزيد خبرتهم بالمؤسسة (المكتبة) عن 10 سنوات، ويعتبرون شريان المؤسسة لأنّهم يتمتّعون بخبرة لا بأس بها، والمؤسسة "المكتبة" تحرص على الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم، لتعود أضعف نسبة للفئة العمرية أكثر من 50 سنة والتي تمثل 7,32 % ويرجع ضعف هذه النسبة إلى قلّة الموظّفين الذين هم مقبلون على التقاعد والذين تتجاوز أعمارهم خمسين سنة، وفي بعض الأحيان يعتبر تقاعدهم خسارة للمؤسسة لأنهم يملكون

من الخبرة التي لا نجد لها حتى عند الإطارات التي تفيد آرائهم واستشاراتهم في حلّ العديد من المشكلات التنظيمية التي تطرأ على المكتبة أحياناً.

الجدول رقم 03: يبيّن توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية :

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	33	40,24 %
متزوج	49	59,76 %
مطلق	00	00 %
أرمل	00	00 %
المجموع	82	100 %

تظهر نتائج الجدول رقم 03 المتعلّق بالحالة المدنية للمبحوثين، أنّ الأغلبية متزوجين، إذ تمثّل الفئة نسبة 59,76 % من المجموع الكلّي، ونجد نسبة 40,24 % من مجموع المبحوثين غير المتزوجين وهي نسبة معتبرة تقترب من نسبة الموظّفين الشباب ذوي العقود المؤقتة والشباب حديثي العهد في العمل في المكتبة لذا لم يستطيعوا الزواج وهم في سنّ يسمح لهم بتكوين عائلة ولعلّ السبب يعود إلى طبيعة هذه المرحلة التي يحتاج فيها الفرد إلى إمكانيات مادية كبيرة وخاصة السكن.

وفي المقابل نجد عدم توفّر هذه الإمكانيات لظروف تتعلّق بالعمل، ولم نجد أيّ حالة من حالات الطلاق في مجتمع البحث وهذا ما يدلّ على أنّ هناك استقرار عائلي لدى المبحوثين وهو راجع إلى وعي أفراد العينة، إذ أنّ عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدّي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية، لأنّه من الصعب فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية، كذلك الاستقرار العائلي لدى الموظّف يؤدّي إلى الاستقرار في المؤسسة و يساهم في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، إضافة إلى أنّ التماثل في متغيّر الزواج يسهم في تفعيل العلاقات الاجتماعية وتعزيزها وزيادة التماسك الاجتماعي، إضافة إلى تفهّم العمال ظروف بعضهم البعض فيما يتعلّق بالمسؤوليات العائلية ومتطلّباتها، ويكونون أكثر قدرة على تحمل مسؤولية العمل من الموظفين العزّاب وذلك لتعودهم على تحمل المسؤولية العائلية.

أما بالنسبة للمبحوثين المطلّقين والأرامل فتقدر نسبهم بالصفر 0 %.

الجدول رقم 04: يبيّن توزيع افراد العينة حسب الأصل الاجتماعي:

النسبة المئوية	التكرارات	الأصل الاجتماعي
20,73 %	17	ريفي
79,27 %	65	حضري
100 %	82	المجموع

تظهر نتائج الجدول رقم 04 أنّ أغلبية المبحوثين صرّحوا بأنّهم ذوي أصول اجتماعية حضرية وهذا بنسبة 79,27 % وهي نسبة عالية نستقرئ من خلالها التمرکز الكبير للمبحوثين في المدن، بينما قدّرت نسبة المبحوثين الذين أكّدوا أنّهم ذوي أصول ريفية بـ 20,73 %، وفي هذا الصدد فقد استكشفت الملاحظات الميدانية في المؤسسة أنّ العمال ذوي الأصول الحضرية أكثر تفاعلا مع قائدتهم بعكس العمال ذوي الأصول الريفية، ويمكن تفسير تلك التفاعلات بتقارب وتشابه النظم الثقافية كوجود اعتقاد مشترك بضرورة التواصل بالمسؤولية المرأة وتقبّل فكرة المساواة بين الجنسين، وتقبّل أوامر المسؤولية مثل المسؤول تماما لدى الحضريين، إضافة إلى ضعف الحاجز الاجتماعي لدى الموظفين الحضريين في تقبّل العمل تحت قيادة وتسيير امرأة ويعود ذلك إلى تحرّر أغلب الحضريين من فكرة دونية المرأة وضعفها والفوارق البيولوجية في تحديد القوّة، على عكس الريفيين الذين قد تلمس عندهم قلّة التفاعل مع المسؤولية وعدم تقبّلها كقائدة وذلك لاعتبارات تعود إلى تنشئة اجتماعية حدّدت الأدوار المتوقّعة من الجنسين مسبقا وجعلت تواجد المرأة في مثل هذه المناصب غير مقبول اجتماعيا لديهم، إضافة إلى تمسّكهم الشديد بعادات وتقاليد الفصل بين المرأة و السلطة.

الجدول رقم 05: يبيّن توزيع افراد العينة حسب طبيعة عقد العمل:

طبيعة عقد العمل	التكرارات	النسبة المئوية
مؤقت	17	20,73 %
دائم	65	79,27 %
المجموع	82	100 %

يستكشف من الجدول الوارد أعلاه أنّ أغلب المبحوثين هم من ذوي أصحاب عقود العمل الدائمة (المثبتة) بنسبة تقدّر بـ 79,27 % بينما النسبة الباقية من العمّال فكّلهم من أصحاب عقود العمل المؤقتة بـ 20,73 %، حيث أثبتت الشواهد الكيفية المتمثلة في الملاحظات أنّ العمّال الدائمين في المكتبة المركزية يميلون إلى العمل بأداء فعّال أو قريب من الفعّال وذلك من خلال التواصل المستمر مع المسؤولة، وذلك تأملاً من بعضهم في ترقّيات أو الحصول على تحفيزات تكوينية، على عكس ذوي عقود العمل المؤقتة أي العمّال المؤقتين في المكتبة المركزية -جامعة الحاج لخضر- فإنّهم يتجنّبون أصلاً الاحتكاك أو التواصل مع المسؤولة على قدر المستطاع ولا يهتمّهم الوصول إلى أداء فعّال وذلك لتصريحات بعضهم أنّه "يملك عقد عمل محدّد تنتهي علاقته بالمؤسسة بانتهاء العقد".

أمّا البعض من العمّال المؤقتين فقد صرّحوا أنّهم "يعملون على تحسين أدائهم وتكثيف تواصلهم مع المسؤولة بهدف إثبات الولاء وإظهار مدى الكفاءة في العمل وذلك أملاً في الحصول على عقود عمل دائمة لاسيما وأنّ بعض المسؤولين يشجّعون هذا الأسلوب.

ويجدر بنا لفت الانتباه أنّ طبيعة عقود العمل الممنوحة للعاملين في المكتبة المركزية تتسجم إجمالاً مع مدّة الأقدمية، حيث نجد أنّ العقود المؤقتة تركزت في فئة الأقدمية الأقل من 5 سنوات، بينما العقود الدائمة انحصرت ما بين 6 سنوات إلى أكثر من 15 سنة.

الجدول رقم 06: يوضّح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الأقدمية
35,37 %	29	5 سنوات فأقل
25,61 %	21	من 6 - 10 سنوات
23,17 %	19	من 11 - 15 سنة
15,85 %	13	أكثر من 15 سنة
100 %	82	المجموع

يوضّح الجدول أعلاه كيفية توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل حيث نجد 35,37 % من الأفراد مدّة خدمتهم أقل من 5 سنوات في المؤسسة، وأنّ 25,61 % تتراوح مدّة خدمتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات، في حين نجد أنّ 23,17 % من المبحوثين تتراوح مدّة خدمتهم من 11 سنة إلى 15 سنة، أمّا الذين دامت خدمتهم أكثر من 15 سنة فتقدّر نسبتهم بـ 15,85 %.

إنّ هذه الأرقام المشار إليها تفيد أنّ المبحوثين هم في العموم من الفئات ذات الخبرة المتوسطة والفئات التي ما زالت في البدايات الأولى للعمل مدعّمة بالفئات ذات الخبرة الطويلة وقد يفيد ذلك المؤسسة "المكتبة الجامعية" في تنظيمها لتفتح المجال بشكل أوسع أمام الفئات الشابة لتوظيفها وتشجيعها على تدعيم المؤسسة بطاقات جديدة، كما يؤكّد ذلك أنّ المؤسسة سائرة في سياسة تحديث الموارد البشرية بخلق مناصب شغل جديدة لفئة الشباب خريجي الجامعات والمعاهد وتفسر أصغر نسبة في هذا الجدول باللذين سيحالون على التقاعد.

الجدول رقم 07: يبيّن توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2,43 %	02	ابتدائي
6,10 %	05	متوسط
28,05 %	23	ثانوي
48,79 %	40	جامعي
14,63 %	12	دراسات عليا
100 %	82	المجموع

يوضح الجدول رقم 07: المستوى التعليمي حيث يعتبر هذا الأخير أحد المتغيرات الهامة المفسرة لسلوك العامل في مجال العمل، ومن خلال الجدول السابق يتبين لنا أنه حوالي نصف أفراد مجتمع البحث لديهم مستوى تعليمي جامعي، وتمثل نسبتهم 48,79 % ويمثلون في الغالب الموظفين ذوي المناصب التالية: ملحق إداري، رؤساء المصالح، عون تقني للمكتبات، والذين تتطلب نشاطاتهم ووظائفهم وشروط توظيفهم المستوى الجامعي، كما أتاحت الملاحظة الميدانية للباحثة أن الشهادات الأكثر طلبا هي شهادات الليسانس في علم المكتبات وذلك بالنسبة لذوي المناصب الدائمة، وباقي الشهادات تختلف بالنسبة لذوي المناصب المؤقتة (عقود ما قبل التشغيل).

أما ما يخص مستوى التعليم الثانوي فتمثل نسبتهم 28,05 % ويمثلون غالبا: المساعدين الإداريين وأعوان حفظ البيانات وأعوان الإعلام الآلي لأن شروط توظيفهم لا تتطلب شروط أكثر من مستوى التعليم الثانوي، والذين عادة ما ينتمون إلى خط الإدارة الوسطى من المؤسسة (المكتبة).

كما نجد نسبة 14,63 % من المبحوثين ذوي الدراسات العليا وكلهم ينقسمون بين طلبة ماستر 1 وماستر 2، وهم ينتمون إلى فئة رؤساء المصالح والملحق الإداري والأعوان التقنيين الذين سمح لهم النظام الجديد LMD بمواصلة المسيرة الدراسية بالرغم من توظيفهم على أساس شهادة ليسانس.

وتأتي أخيرا نسبة 6,10 % و 2,43 % تمثلان أدنى النسب في الجدول لأنها تمثل نسب موظفي النظافة وأعوان الأمن اللذين يملكون أدنى المستويات التعليمية حيث لا تتطلب شروط توظيفهم أي مستوى تعليمي محدد.

ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بوظائف القيادة النسوية والتزام العاملين.

الجدول رقم 08: يبين تقييم المبحوثين فيما إذا كان الرجل أقدر من المرأة على تولي العمل

القيادي:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	46	56,10 %
أحياناً	27	32,93 %
أبداً	09	10,97 %
المجموع	82	100 %

تبين نتائج الجدول رقم 08: أنّ أكثر من نصف المبحوثين يؤكّدون على فكرة أنّ الرجل أقدر من المرأة على تولي العمل القيادي وهذا بنسبة 56,10 % وتليها نسبة 32,93 % من المبحوثين الذين يؤكّدون على أنّ الرجل يكون أقدر من المرأة على تولي العمل القيادي في بعض الأحيان فقط، وأخيراً تأتي أدنى نسبة بـ 10,97 % ممّن يثقون أنّ الرجل أكثر قدرة من المرأة على تولي المنصب القيادي فلم تكن هذه النتائج متوقعة خاصة أنّ أكبر فئة من المبحوثين صنّفت على أنّها ذات مستوى تعليمي جامعي وذات أصول حضرية، وخاصة أيضاً من قبل المرأة نفسها، فالتبرير السوسيولوجي الذي يمكننا تقديمه لتأكيد أغلبية المبحوثين على قدرة الرجل أكثر من المرأة هو التجلّي الواضح لتأثير قيم النسق الثقافي بقيمه الأبوية التي ما زالت حاضرة في ذهنيات الأفراد وذلك حسب ما ذكر مسبقاً في العراقيل الاجتماعية المعيقة لبلوغ المرأة مراكز القيادة ص 84 .

إضافة إلى استمرار تأثير التنشئة التقليدية المحددة لصورة كلّ من الرجل والمرأة وعلاقتها ببعضهما البعض في المجتمع والتي تبني قنوات محدّدة لدى كل من الجنسين حول أدوارهم، سلوكياتهم، توجهاتهم والتي تصبح راسخة في ذواتهم لدرجة لا يتم إدراك وجودها وتخلق قناة لدى الأفراد بحتمية التراتب الاجتماعي الموجود بين الجنسين واستحالة تحقيق المساواة بينهما، وهي الفكرة التي نوّهت إليها فراسنواز إريتي حيث عرضت فكرة بناء التراتب بين الجنسين حيث اعتبرت أنّ التسليم بالقوّة الذكورية

هو نتاج فعل ثقافي وليس طبيعي لأنه يعكس شكل علاقة رمزية موجّهة بطريقة هرمية بين الذكر والأنثى يحتل فيها الذكر دوما المرتبة الأعلى .

وحتى المرأة مقوّرة لمثل هذه المسلّمة و هذا يتفق مع ما جاء به الاتجاه الوظيفي المحافظ المؤيّد لهيمنة الرجال ,خاصة وأنّ آليات التنشئة الاجتماعية تستمد قوّتها من النسق الثقافي السائد بكلّ ما يحمله من عادات، تقاليد وأعراف.

الجدول رقم 09: يبيّن الى ماذا ينسب وجود اختلاف في الجدارة القيادية بين المرأة والرجل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التنشئة الاجتماعية	44	53,65%
اختلافات طبيعية	25	30,49%
فروق تنظيمية	13	15,85%
المجموع	82	100%

من خلال الجدول رقم 09: تبرز نسبة المبحوثين الذين ينسبون سبب الاختلاف في الجدارة القيادية بين المرأة والرجل إلى التنشئة الاجتماعية تقدّر بـ 53,65% بينما تقدّر نسبة المبحوثين الذين يرجعون الاختلاف في الجدارة القيادية إلى اختلافات طبيعية بـ 30,49% على عكس المبحوثين الذين يقرّون بأنّ الاختلاف في الجدارة القيادية بين الرجل والمرأة إلى فروق تنظيمية تبلغ نسبتهم 15,85%، فتفسّر الفئة الأولى أنّ الرجل أجدر من المرأة لأنّ المرأة نشأت على أدوار اجتماعية محدّدة لا علاقة لها بمصادر القوة وهذا ما يجعل النساء ضعيفات وهذا كذلك ما يعكس التصرّو السلبى عن المرأة القيادية مقارنة بالرجل. أمّا الفئة التي توافق على أنّ الاختلافات الطبيعية هي السبب فقد قدّمت تفسيراً يتمثّل في أنّ العوامل البيولوجية تخلق أثراً على سلوكيات كلّ من الرجل والمرأة وبما أنّ الرجل أقوى من المرأة بيولوجياً وفيزيولوجياً فإنّه كذلك قيادياً، وهذا الاتجاه يوافق تأثير الفوارق الطبيعية في تحديد التفاوت بين الجنسين راجع ص 82.

وأخيراً الفئة التي تنسب الاختلاف في الجدارة إلى فروق تنظيمية بحكم أنّ النساء تحرم من مصادر القوة بسبب التنظيم ولا تمنح لها الصلاحيات التي تمنح للرجل وهذا المحور يعكس فرضية Kantor بكون المرأة تحرم من مصادر السلطة والقوة وتعيّن في المناصب التي تعزّز أدوارها الاجتماعية.

الجدول رقم 10: يمثل الموقف من مدى قدرة المرأة على تحمل أعباء المنصب القيادي:

الاحتمالات	التكرارات		المجموع	النسبة المئوية
	ذكور	إناث		
نعم	17 % 60,71	35 % 64,81	52	% 63,41
لا	11 % 39,29	19 % 35,18	30	% 36,59
المجموع	28 % 100	54 % 100	82	% 100

يبين نتائج الجدول رقم 10: أنَّ المبحوثين بنسبة 63,41 % يتفقون على فكرة قدرة المرأة على تحمل أعباء المنصب القيادي بأعلى نسبة لدى الإناث قُدرت بـ 64,81 % وبنسبة 60,71 % لدى الذكور، وبالتالي هذه النسب تعكس قبول نسبي للمرأة كقائدة حيث استطاعت المرأة أن تثبت نفسها بفضل كفاءتها العلمية والمهنية من خلال استفادتها من قوانين التعليم وقوانين المساواة وعدم التمييز بين الجنسين فاستطاعت الولوج إلى مراكز القيادة واتخاذ القرار، فاستطاعت أن تفرض نفسها كقوة اجتماعية فاعلة في قطاعات عدّة راجع الصفحة 104-105 .

في حين نجد نسبة 36,59 % من المبحوثين الذين يعتقدون بعدم قدرة المرأة على تحمل أعباء المنصب القيادي وبأعلى نسبة بالنسبة للذكور قُدرت بـ 39,29 % ونسبة تكاد تساويها بالنسبة للإناث 35,19 %، وذلك لعدم ثقة هذه الفئة بقدرات المرأة على القيادة وقد تمحورت مجمل تفسيراتهم لذلك أن: -التباين الطبيعي بين الجنسين .

-احتكام المرأة للعواطف ممّا يجعلها غير قادرة على إصدار القرارات، راجع الفصل الثالث، ص

. 118

-عدم قدرتها على إخضاع الفئة التي تشرف عليها خاصة إذا كانت ذكورا.

-إضافة إلى الحواجز الثقافية والقيم الأبوية والتنشئة الاجتماعية.

الجدول رقم 11: يبيّن مدى تدخّل المسؤولة في العمل لتوجيه الأداء:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
50 %	41	دائماً
35,36 %	29	أحياناً
12,18 %	10	نادراً
2,43 %	2	أبداً
100 %	82	المجموع

يتبيّن لنا من خلال الإحصائيات المتحصّل عليها في الجدول: أنّ نسبة الموظّفين الذين أجابوا بأنّ المسؤولة تتدخل دائماً في العمل بغرض توجيههم هي 50 % وتشمل الموظّفين الجدد و الموظّفين أصحاب العقود المؤقتة (عقود ما قبل التشغيل) فهم الأكثر حاجة إلى التوجيه الدائم والمستمر لأداء، أمّا الذين كانت إجاباتهم أحياناً فكانت نسبتهم 35,36 % بحيث أنّ جلّ الوظائف والمهام تتطلّب توجيه الرئيس للقيام بالعمل على أتم وجه ممكن ، أمّا الذين كانت إجابتهم بنادراً قدرت نسبتهم بـ 12,18 % وهم أصحاب الوظائف والمهام التقنية والذين يرون أنّهم أكثر خبرة من المسؤولة في مجال عملهم وبالتالي تستبعد هذه الأخيرة التوجيه المستمر لأدائهم، ونجد في الأخير نسبة الإجابة بأبداً والتي لا تمثل سوى 2,43 %، ومن خلال الملاحظة والمقابلة مع الموظّفين الذين أكدوا لنا أنّ مسؤولية المكتبة توجّه أداء العاملين من خلال رصد مستويات أدائهم الفعلي وتزويدهم بالمعلومات المتجدّدة والكشف عن المشكلات والمعوقات ومحاولة المساعدة في حلّها وكذلك تمكين الموظّفين من خلال دورات تدريبية ومنح صلاحيات اتّخاذ القرار لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغيّر الظروف، وقد سبق التعرّض لهذه

الأفكار في الفصل الرابع عندما تعرّضنا إلى المهام الأساسية للقائد لتحسين الأداء الوظيفي، ص

168 .

الجدول رقم 12: يبين مدى امتثال المرؤوسين لأوامر المرأة القائدة:

النسبة المئوية	المجموع	التكرارات		الاحتمالات
		ذكور	إناث	
% 53,65	44	11 % 39,28	33 % 61,11	دائما
% 29,26	24	9 % 32,14	15 % 27,77	أحيانا
% 17,07	14	8 % 28,57	6 % 11,11	أبدا
% 100	82	28	54	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 12: أنّ نسبة 53,65 % من المبحوثين يؤكدون على أنهم دائما يمثلون لأوامر المرأة القائدة في المنظمة بأعلى نسبة عند الإناث بـ 61,11 % وأقلّ منها عند الذكور بـ 39,28 %، بينما نسبة المبحوثين الذين يقولون أنهم أحيانا ما يمثلون لأوامر المرأة القائدة في المنظمة (المكتبة) تقدّر بـ 29,26 % بأعلى نسبة عند الذكور بـ 32,14 % وأقلّ منها عند الإناث بـ 27,77 %، وتأتي نسبة المبحوثين الذين ينفون تماما امتثالهم للأوامر بنسبة 17,07 % بأعلى نسبة عند الذكور بـ 28,57 % وأقلّ منها بـ 11,11 % عند الإناث.

ومن خلال الملاحظة الميدانية والمقابلة مع المبحوثين أغلبية الفئة الأولى يؤكدون أنّ امتثالهم للأوامر لا يعود إلّا لتراتب السلطة وإلى ما تفرضه القوانين واللوائح في المنظمة.

وتفسّر ارتفاع نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور لأنّ الإناث أكثر رضوخا للقوانين واللوائح من الذكور وصورة المرأة في النسق السلطوي بالنسبة لمثيلاتها من نفس الجنس تختلف (أي أحسن) من صورة المرأة في النسق السلطوي بالنسبة للذكور.

أما بالنسبة للفئة الثانية التي تقرّ بأنّها أحيانا تمتثل والفئة الثالثة التي تنفي تماما امتثالها فإننا نلمس تأثير التنشئة الاجتماعية المحددة لصورة المرأة في نسق السلطة وعلاقتها بقناعات كلا الجنسين وتأثيرها على مواقفهم.

الجدول رقم 13: يبيّن طلب المساعدة من المسؤولة في حال وقوع مشكلة أثناء العمل:

النسبة المئوية	المجموع	التكرارات		الاحتمالات	
		إناث	ذكور		
45,12 %	37	25 46,30 %	12 42,86 %	نعم	
/	/	/	/	لا	
15,85 %	13	8 28,57 %	6 11,11 %		
41,46 %	34	21 38,88 %	13 46,43 %		
/	/	/	/		
100 %	82	54 100 %	28 100 %	المجموع	

بوضح الجدول رقم 13: أنّ نسبة المبحوثين الذين يوافقون على طلب المساعدة من المسؤولة

في حال الوقوع في المشكلات أثناء العمل قدّرت بـ 45,12 %، بنسبة 42,85 % عند الذكور و 46,30 % عند الإناث، وذلك يبرز تقارب في وجهات النظر بين الموظفين الذكور والإناث ويعود ذلك إلى تصميم خطوط السلطة والمسؤولية بالمكتبة المركزية، وخوف الموظف مرؤوسا كان أو رئيسا من اتخاذ قرارات بشأن مشكلات إدارية أو فنية في قسمه، فقد ينجم عن ذلك عقابا ومساءلة إذا لم يوفق في

قراره وطريقة حلّه للمشكلة، ونجد أنّ نسبة الإناث أعلى بقليل ويعود ذلك إلى أنّ الإناث أكثر خوفا ورضوخا من الرجال، في حين نجد أنّ النسبة المتبقية أجابوا بالعكس وقد أشير إلى تفسير ذلك في الجدول السابق، فمنهم من يرى أنّ المسؤولية لا تملك خبرة لتوجيهه في العمل ونسبتهم 17,86 % ذكور و 14,81 % إناث، ويعود ذلك إلى شغلهم مناصب تعتمد على تقنية الإعلام الآلي فيرون أنّهم أكثر خبرة من المسؤولية بحكم تخصّصهم في ذلك، أمّا نسبة 46,43 % من الذكور و 38,88 % من الإناث يرون أنّهم لا يتقبلون ذلك كونها امرأة والغريب أنّه هناك نسبة عالية من الإناث وهذا يرجع إلى موروثات اجتماعية سائدة، وإلى الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة على حدّ سواء، راجع الدراسات السابقة، ص 14-15 .

الجدول رقم 14: يبيّن مدى مراقبة مسؤولتك لسجل الحضور والانصراف للمرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 82,93	68	دائما
% 17,07	14	احيانا
% 100	82	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نجد أنّ معظم الموظفين (المبحوثين) موافقون على أنّ المسؤولية دائمة المراقبة لسجل الحضور والانصراف للمرؤوسين وتقدر نسبتهم بـ 82,93 % وهذا ما يعكس حرص قائدة المؤسسة على تحقيق الالتزام من طرف الموظفين والسهر على تنفيذ اللوائح والنصوص التنظيمية ومذكرات العمل الداخلية التي تتعلق بالانضباط في العمل، فهي تجيد القيام بالوظائف القيادية، في حين تقدر نسبة الذين أجابوا باحيانا بـ 17,07 % وهي نسبة قليلة جدًا إذا ما قورنت بالإجابة الأولى، وقد قدّم المبحوثين من هذه الفئة التفسيرات التالية:

إنّ عدم المتابعة لسجلات الحضور والانصراف من طرف المسؤولية راجع إلى:

-أسباب اجتماعية خاصة بالموظف.

-رقابة غير عادلة أي أنّ المسؤولين وحاشيتهم غير خاضعين للقوانين واللوائح التنظيمية.

في حين حذف احتمال الاجابة ب ابدان نسبتها 00%.

الجدول رقم 15: يبيّن الهدف من تتبّع المسؤولية الدائم لسجل الحضور والغياب للمرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
47,56 %	39	وسيلة لفرض الانضباط
26,83%	15	وسيلة لفرض السيطرة
83,26 %	22	وسيلة للانضباط والسيطرة
7,32 %	06	وسيلة للاستقرار
100 %	82	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم 18: إلى أنّ نسبة 47,56 % من المبحوثين يرون أنّ تتبّع المسؤولية الدائم لسجل الحضور والغياب للمرؤوسين يهدف إلى تحقيق وفرض الانضباط داخل المؤسسة، في حين نسبة 26,83 % من المبحوثين يرون أنّ تتبّع المسؤولية الدائم لسجل الحضور والغياب للمرؤوسين هو وسيلة لفرض الانضباط والسيطرة.

أمّا نسبة 18,29 % يرون أنّ ذلك وسيلة لفرض السيطرة فقط، وأخيراً تأتي أدنى نسبة للمبحوثين بـ 7,32 % وهؤلاء يرون أنّ التتبّع الدائم لسجل الحضور والغياب من طرف المسؤولية هو عبارة عن وسيلة لتحقيق الاستقرار.

ونجد أنّ الإحصائيات السابقة تعكس لنا مدى حرص مسؤولية المكتبة على فرض الانضباط وتحقيق الالتزام داخل المؤسسة ممّا يحقق الأداء الجيد للعامل، وبالتالي قدرتها على القيام بالوظائف الإدارية التي تجعلها قادرة على التحكم في الأداء وبالتالي تحفّز العاملين على الأداء الجيد.

و هذا يتفق مع ما جاء به انصار النظرية الوظيفية حيث اكدوا ان القائدة :مصدر الثواب والعقاب وذلك للمحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.

الجدول رقم 16: يبيّن تأثير ضعف التفاعل بين الرئيسة والموظف:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
81,17 %	67	نعم
18,29 %	15	لا
100 %	82	المجموع

يتبيّن لنا من خلال الإحصائيات التالية أنّ أعلى نسبة والمقدرة بـ 81,17 % من المبحوثين الذين يوافقون على العلاقة الطردية بين التفاعل مع الرئيسة (المديرة) ومستوى أداء العاملين أي أنّ ضعف التفاعل بين الرئيسة والمرؤوسين يؤدي إلى ضعف مستوى أداء العاملين، بعكس النسبة المقدرة بـ 18,29 % من المبحوثين الذين ينفون وجود هذه العلاقة وأنّ ضعف التفاعل مع المديرة لا يضعف مستوى أداء العامل.

فنستنتج من هذا الجدول تأكيد العلاقة بين تفاعل الرئيس والمرؤوس ومستوى الأداء وهذا ما سبق التعرّض إليه في الفصل الرابع الذي أدرجت فيه أهم وظائف القائد التي تعمل على تحسين مستوى الأداء وأهمها: الاتصال والتفاعل مع الجماعات المختلفة في المنظمة وهذا ما يتطلب التفاعل الدائم مع العاملين لشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها وباستمرار لشد همهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة

مختصرة على المسؤولية دائماً أن تعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والمحقق لأحسن أداء. و هذا يتوافق مع ما جاء به "Bennis" بأن درجة التفاعل بين القائد والجماعة التي يقودها بمثابة الركيزة الأساسية التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والجماعة ومن الضروري أن تتم القيادة في ظلّ هذا الاتجاه على أساس من التفاهم والتعاون وأنّ القائد ملزم بأن يخلق العلاقة الإنسانية بينه وبين عناصر الموقف، بعيداً عن كل الأساليب التسلط للضمان التزام العاملين.

الجدول رقم 17: يبيّن مدى تأثير متابعة المسؤولية لمستويات وظروف الأداء على إنجاز العامل:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
79,27 %	65	يدفعك للعمل بكفاءة
20,73 %	17	يقلّ من كفاءتك في العمل
/	/	يدفعك للعزوف عن العمل
100 %	82	المجموع

يتبيّن لنا من الإحصائيات التي تحصلنا عليها من خلال الجدول أنّ أغلبية المبحوثين وبنسبة 79,27 % يؤكّدون على أنّ متابعة المسؤولية في العمل لمستويات وظروف الأداء تدفع العامل للعمل بكفاءة حيث صرّحوا أنّ المتابعة المستمرة لتقدم أو تأخر الأداء (معدلات الإنجاز) ومقارنتها بالخطط والأهداف الموضوعّة نمكّن من الكشف عن المشكلات والمعوقات التي تعيق الأداء، ومحاولة إيجاد حلول سريعة لها، وبالتالي تزيد الدافعية لدى العامل على الإنجاز أولاً لزوال الصعاب أمامه وثانياً لإحساسه بالمتابعة والمراقبة.

في حين نجد نسبة ضئيلة 20,73 % تؤكّد على أنّ متابعة المسؤولية في العمل لمستويات وظروف الأداء، تقلّل من دافعيته نحو العمل ويفسّرون ذلك بأنّ مجرد إحساسهم بأنهم متابعين أو أداءهم مراقب يحسّون بالارتباك وعدم الاستقرار والإحساس بعدم الثقة وبالتالي ينقص مردودهم الوظيفي.

وبما أنَّ أعلى نسبة أكّدت أن متابعة مستويات الأداء وظروفه تدفع العامل إلى الإنجاز بكفاءة، وهذه النتيجة تتطابق مع ما تناولناه في الفصل الرابع: بأنَّ متابعة مستويات وظروف الأداء تحقق مستويات الأداء المستهدفة والكشف المبكر عن المشكلات.

الجدول رقم 18: يبيّن ما اذا كانت المسؤولية توزع المهام توزيع عادلا على الموظفين:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 91,46	75	نعم
% 8,54	7	لا
% 100	82	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 18: أنَّ نسبة 91,46 % من المبحوثين يوافقون على أنَّ مسؤولتهم تقسم العمل بينهم تقسيما عادلا، بينما يؤكّد 8,54 % من المبحوثين عكس ذلك، وهي نسبة ضئيلة جدًا.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح لنا أنَّ مسؤولية المكتبة المركزية تعتمد على تقسيم المهام والوظائف تقسيما عادلا بين العمال وذلك لأنَّ إدراك الموظفين لدورهم الوظيفي يوضّح أهداف الخطط الموضوعة للتابعين، فلا يتمّ التنظيم بين مختلف الوحدات التنظيمية إلّا من خلال تأدية كلّ تابع (مرؤوس) لدوره الوظيفي وكلّ هذه العناصر تمثّل مدى تأثير الوظائف الإدارية على الأداء، فكلّما زاد تقسيم العمل كلّما أدّى ذلك إلى ترابط الأجزاء والمكونات لتحقيق الهدف الجماعي للمنظمة، كما أنَّ أسلوب تقسيم العمل من أهم وظائف التنظيم الذي يدفع العاملين للمشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف ويكفي نفسه المزيد من الرقابة والتسيّب والإنفلات.

الجدول رقم 19: يبين موقف الموظف عندما تتأمله امرأة:

الاحتمالات	التكرارات		المجموع	النسبة المئوية
	ذكور	إناث		
رغبة الموظف في العمل	16 % 57,14	24 % 44,44	40	% 48,78
نفور الموظف من العمل	12 % 42,86	30 % 55,55	42	% 51,22
المجموع	28 % 100	54 % 100	82	% 100

يوضح لنا الجدول رقم 17: أن نسبة 48,78 % من المبحوثين يؤكدون أن ترأس امرأة المنظمة يؤدي ذلك إلى رغبة الموظف في العمل بنسبة أعلى عند الذكور قدرت بـ 57,14 % وأقل منها بـ 44,44 % عند الإناث اللواتي يعتقدن أن المرأة أكثر تعاطفا وتفهما لحاجات النساء أما الذكور يعتقدون أن المرأة القائدة أكثر مرونة معهم من الرجل القائد وأكثر استشارة لهم في اتخاذ القرارات وبالتالي نستقي من النتائج نتيجة هامة وهي ثقة هذه الفئة في قدرات المرأة كقائدة مما يولد لديهم الرغبة في العمل.

أما نسبة 51,22 % من المبحوثين يؤكدون على أن ترأس امرأة المنظمة يؤدي إلى نفور الموظف من العمل وذلك بنسبة أعلى عند الإناث بـ 55,56 % وأقل منها عند الذكور بـ 42,86 % الذين يعتقدون أن المرأة لا تقدر على اتخاذ القرارات ولا حتى إصدارها إضافة إلى الحواجز الثقافية التي

تبرز في القيم الأبوية والتنشئة الاجتماعية، أما الإناث يعتقدون بتسلط المرأة مع بنات جنسها، وعدم مرونتها مما ينفّرهن من العمل أو التفاعل مع المرأة كقائد

ثالثاً: تحليل البيانات المتعلقة بنمط القيادة النسوية و أثرها على فعالية أداء

العاملين.

الجدول رقم 20: يبيّن نمط القيادة المتّبع من طرف المسؤولة في العمل:

النسبة المئوية	المجموع	التكرارات		الاحتمالات
		إناث	ذكور	
% 57,32	47	28 % 51,85	19 % 67,86	ديمقراطي
% 39,02	32	26 % 48,15	6 % 21,43	تسلّطي
% 3,66	3	/	3 % 10,71	فوضوي
% 100	82	54 % 100	28 % 100	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 20: أنّ الموظفين الذين يرون أنّ نمط القيادة المتّبع من طرف مسؤولة المكتبة المركزية هو النمط الديمقراطي تمثّل نسبتهم أكثر من نصف المبحوثين بـ % 57,32 بأعلى نسبة لدى الذكور قدرت بـ % 67,86 وبنسبة أقل بـ % 51,85 لدى الإناث، وأمّا من يعتقدون أنّ نمط قيادة مسؤولة المكتبة تسلّطي فقد كانت نسبتهم % 39,02 بأعلى نسبة عند الإناث % 48,15 وأقل منها تماماً عند الذكور % 21,43.

في حين سجّلت أدنى نسبة لدى من صرّحوا أنّ نمط قيادة مسؤولة المكتبة نمط فوضوي وقدّرت ب 3,66 % وكان ذلك رأي المبحوثين الذكور فقط بنسبة 10,71 %.

ومن خلال الإحصائيات يتضح لنا أنّ النمط الغالب في المكتبة المركزية من طرف المسؤولة هو النمط الديمقراطي، وذلك يتوافق مع ما قد توصّلت إليه الدراسة السابقة التي قامت بها **إيمان بشير محمد الحسين**، ص 15 ، حيث أكّدت أنّ المرأة القائد تصبح ديمقراطية عند تعاملها مع الذكور وتكون تسلطيّة عند تعاملها مع الإناث، فتقول إحدى المبحوثات أنّ بعض النساء عندما يصلن إلى مركز قيادي يصبحن متسلطات وغير مرنيات في التعامل وبالتالي يكنّ نموذجاً سيئاً.

كما تؤكد **ليتز نيكولوسموكوفيتي**: ان قيادة النساء اكثر ديموقراطية من الرجال فتؤدي المرأة دورها بطريقة تعبيرية عكس الرجل الذي يؤدي الدور القيادي بطريقة وسائلية.

الجدول رقم 21: مدى تأثير نمط القيادة المتبع من طرف المسؤولة في العمل على فاعلية

الأداء:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 91,46	75	نعم
% 8,54	7	لا
% 100	82	المجموع

يبين الجدول رقم 21: أنَّ نسبة المبحوثين الذين يؤكِّدون على أنَّ نمط القيادة المتَّبَع من طرف المسؤولة في العمل يؤثر على الأداء تقدر بـ 91,46 % بينما نسبة المبحوثين الذين ينفون ذلك فقد قدرت بـ 8,54 %.

فمن خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أن نمط القيادة الذي تتبعه المسؤولة في العمل يؤثر فعلا على فاعلية الأداء، ويفسر ذلك نظريا بما جاء به كل من ليببيت ولوين وايت (White, Lewin, Lippit) في سنة 1939، فقد جاءت نتائج هذه الدراسة مطابقة لما صرح به أغلبية المبحوثين حيث يؤكِّد الباحثين على أنَّه في ظلِّ النمط الديمقراطي ترتفع كلُّ من كفاءة وفعالية أداء العاملين، ويرتفع مستوى الالتزام ومستوى دافعية الإنجاز، كما يرتقي مستوى التفكير الجماعي والتفاعل والمشاركة.

- أمَّا في ظلِّ النمط التسلُّطي ينخفض كلُّ من حجم الكفاءة في العمل، وتنعدم روح الجماعة، وتزيد العدوانية، والميل إلى الإتلاف، ويشبع السلوك التوكلي الاعتمادي.

-وأخيرا النمط الفوضوي فإنه يؤدي إلى مستوى متذبذب للأداء، ويبرز أشكال التسيب واللامسؤولية ويحطّ من كفاءة العمل.

كذلك يؤكّد ليكرت (Likert) في دراسة جامعة ميتشجان حول القيادة الإدارية وسلوك القائد حيث أسفرت الدراسة عن وجود ارتباط بين تباين مستوى الإنتاجية والروح المعنوية وتباين نمط القيادة. ويذهب هرسبي و شيفالير الى وجوب تركيز القادة على تكييف و موائمة و تعديل النمط القيادي مع مستوى الدافعية و استعدادات و ميول المرؤوسين لتنفيذ المهمة المكلفون بها.

الجدول رقم 22: مدى اعتماد المسؤولة على مبدأ تفويض السلطة للمرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 54,88	45	دائما
% 29,27	24	أحيانا
% 15,85	13	أبدا
% 100	82	المجموع

توضح نتائج الجدول رقم 22: أنَّ نسبة 54,88 % من المبحوثين يؤكِّدون اعتماد مسؤولة المكتبة على مبدأ تفويض السلطة للمرؤوسين، وتليها نسبة 29,27 % من المبحوثين الذين صرَّحوا أنَّ مبدأ تفويض السلطة تعتمد المسؤولة أحيانا فقط، وتأتي أدنى نسبة بـ 15,85 % والتي تمثل نسبة المبحوثين الذين ينفون إطلاقا اعتماد مسؤولة المكتبة على مبدأ تفويض السلطة.

فمن خلال إجابات المبحوثين نستنتج نسبة الموافقين على اعتماد مبدأ السلطة بشكل دائم تفوق النصف وبالتالي يتضح لنا أن المسؤولة تعتمد فعلا على مبدأ تفويض السلطة للمرؤوسين سعيا منها لتحقيق الاستقرار التنظيمي والتقليل من الملل والروتين لدى المرؤوسين، وكذا مشاركة فئات واسعة في المكتبة المركزية -جامعة الحاج لخضر- في اتخاذ القرار كما رأت هذه الفئة المبحوثة أنَّ ذلك يساعد الموظفين على التدريب والتكوين لتحمل المسؤولية وكيفية توزيعها، وهذا ما تؤيِّده الدراسات النظرية لطارق سويدان أنَّ المرأة القائدة من أهم صفاتها القيادية الاعتماد على مبدأ تفويض السلطة للمرؤوسين،

فهي أرق من الرجل في استعمال القوة وهي أكثر من الرجل في إعطائها الصلاحيات للعاملين معها وتحويلهم حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق القيادي متحمسا وأكثر تماسكا وفاعلية من حيث الأداء كما نجد ذلك جليا في قصة ملكة سبأ، راجع الفصل الثالث، ص 78 .

جدول رقم 23: مدى إتاحة المسؤولية للموظفين الفرص للمشاركة في اتخاذ القرار:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 41,46	34	دائما
% 35,37	29	أحيانا
% 23,17	19	أبدا
% 100	82	المجموع

يوضح الجدول رقم 23: أنّ أكبر نسبة من الموظفين يؤكّدون على ديمومة إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار من طرف المسؤولية وتقدر بـ % 41,46، وتليها نسبة % 35,37 من المبحوثين الذين يرون أنّ تلك الفرص للمشاركة في اتخاذ القرار تتاح أحيانا، وتأتي أدنى نسبة بـ % 23,17 وهي تعبر عن نسبة الموظفين الذين ينفون نهائيا إتاحة أيّ فرصة للمشاركة باتخاذ القرار. ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أن مسؤولية المكتبة المركزية -جامعة الحاج لخضر- تعتمد في قيادتها على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، أي الأسلوب الاستشاري ويفسر ذلك بما جاء به Jones and Georges (2003) في أنّ المرأة تميل إلى إتباع أسلوب المشاركة في أغلب الأحيان وينسب ذلك إلى أمرين:

أولاً: في محاولة تغلبها على الرفض الخفي لسلطتها كامرأة قائدة، هذا الذي يخالف التصور العام بضرورة كون القائد رجلاً، والأمر الثاني هو كون المرأة أكثر قدرة على تطوير العلاقات الإنسانية أفضل في التنظيم. كما أكد ذلك سويدان أنّ صفة المشاركة الاستشارية من أهم صفات المرأة القائدة،

كذلك يوضح ليكرت في دراسته أن نمط الجماعة المشاركة يتميز بالارتفاع النسبي في مستوى الثقة والتعاون بين القائد والأفراد، والمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرار، ويجعل الفرد يشعر بحرية نوعا ما في مناقشة أمور العمل مع الرئيس، وهذا ما يؤدي إلى تفعيل الأداء، على عكس المديرات اللواتي لا يشركن جميع المستويات المرؤوسة في اتخاذ القرار بتصورهن أن ذلك يقلل من شأنهن أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المديرية وتعطيها قوة فوق قوتها، كما لذلك أيضا تأثير سحري على الأفراد ويحفظ تماسك المنظمة ويحقق أهدافها.

كذلك يؤكد **Likert (1974)** أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية يحظون بمشاركة محدودة في التنفيذ العمل وكانوا يسمحون للعمال بالمشاركة في بعض القرارات العملية وأن يختاروا الأسلوب الملائم بهم في العمل، على عكس المشرفين ذوي الإنتاجية المنخفضة فقد كانت مشاركة العمال في اتخاذ القرار محدودة.

الجدول رقم 24: الإجراء الأكثر تطبيقاً من طرف المسؤولة في حال وقوع تجاوزات في العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
59,76 %	49	تطبيق القانون بصرامة
19,51 %	16	الإنذار ولفت النظر
10,98 %	9	التجاوز عن المشكل مؤقتاً
3,66 %	3	التسامح
6,10 %	5	مناقشة المشكل بهدوء
100 %	82	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم 24: أنَّ أغلب المبحوثين بنسبة تفوق النصف 59,76 % يؤكّدون على أنَّ المسؤولة في حال وقوع تجاوزات في العمل تعتمد تطبيق القانون بصرامة، في حين نسبة 19,51 % يصرّحون بأنّها تلجأ فقط للإنذار ولفت الانتباه، كذلك نسبة المبحوثين المقدّرة بـ 10,98 % يقولون بأنّها تتجاوز عن المشكل مؤقتاً. والموظفين الذين يؤكّدون على مناقشتها للمشكل بهدوء قدّرت نسبتهم بـ 6,10 %، في حين تسجل أدنى نسبة للموظفين الذين يوافقون على أنّها تسامح بـ 3,66 %.

نستقي من هذا الجدول تطابقاً كبيراً مع نتائج الدراسات السابقة التي قامت بها إيمان بشير محمد الحسين، ص 14-15 ، والتي دلّت على أنَّ المرأة في المركز القيادي تكون حرفية في تطبيق القوانين، أي لا تملك المرونة في الإدارة، فهي تطبّق القوانين والأنظمة والتعليمات بدقّة وحرفية، وهذا يعزى إلى خوفها من توجيه الانتقادات لها، فلديها شعور دائم أنّها مراقبة، وبالتالي فإنّ أيّ خطأ تقع فيه

ستتلقى انتقادات من الجميع، وسوف توجّه إليها أصابع الاتهام بأنها غير قادرة على الإدارة، سيما أنّ تجربتها القيادية جديدة وعليها الأضواء مسلّطة وهذا التعامل يؤثّر سلباً على الإنتاج والعمال سواء لأنّه من عوامل تحسين الأداء كما ذكرنا في الفصل الرابع، ص170، أنّ درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل كقيمة السّتر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من الصفات الإنسانية النبيلة تجعله قدوة حسنة في علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي.

الجدول رقم 25: الأسلوب المعتمد من طرف المسؤولة للرفع من مستوى أداء العاملين:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
31,71 %	26	أسلوب المراقبة المستمرة
/	00	أسلوب التحفيز
68,29 %	56	الأسلوبين معا
100 %	82	المجموع

يوضّح لنا الجدول رقم 25: أنّ نسبة المبحوثين الذين يوافقون على أنّ المسؤولة تعتمد على أسلوب المراقبة المستمرة والتحفيز للرفع من مستوى أداء العاملين تقدّر بـ 68,29 %، أمّا نسبة المبحوثين الذين يوافقون على أنّ الأسلوب المعتمد من طرف المسؤولة للرفع من مستوى أداء العاملين هو أسلوب المراقبة المستمرة تقدّر بـ 31,71 %.

ف نجد أنّ المبحوثين المقرّون باعتماد المسؤولة لأسلوب المراقبة فقط أغلبهم أصحاب العقود المؤقتة الذين لا يحقّ لهم الاستفادة من أيّ تحفيزات خاصة وأنّ نوع التحفيز المستخدم في هذه المؤسسة هو المكافآت المادية أو بعثات تكوينية أو ترقّيات، أمّا المبحوثين المؤكّدين على اعتماد المسؤولة لكلا الأسلوبية للرفع من مستوى أداء العاملين فهم من ذوي العقود الدائمة الذين يصرّحون بأنّ المسؤولة تقوم بدورات رقابية مستمرة تسجّل من خلالها مدى كفاءة وولاء كلّ موظّف وعلى أساس ذلك تصرف المكافآت والبعثات التكوينية والترقيات.

بينما نجد أنّه ولا مبحوث واحد وافق على أنّ الأسلوب المعتمد للرفع من مستوى أداء العاملين هو أسلوب التحفيز فقط، ومن خلال ذلك نستنتج أنّ الأسلوب الغالب الذي تعتمد عليه المسؤولية هو المراقبة المستمرة والتحفيز معاً، وذلك يعتبر من بين المهام الأساسية للقائد للحصول على أداء فعّال للعاملين، راجع الفصل الثاني، ص25. فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود إلى مهمة المراقبة والمتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط كما تعدّ المراقبة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعدّ مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة وذلك لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمّس إلى غير ذلك من فوائد جمّة، فمهمة المراقبة المستمرة والتحفيز من المدير تعتبر من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتفعيل الأداء وتحقيق التزام الموظفين أي تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 26: يبيّن مدى تحقيق تولي المرأة المنصب القيادي الانسجام في العمل:

الاحتمالات	التكرارات		المجموع	النسبة المئوية
	ذكور	إناث		
نعم	15	27	42	% 51,21
	% 53,57	% 50		
لا	13	27	40	% 48,78
	% 46,42	% 50		
المجموع	28	54	82	% 100

يبيّن الجدول رقم 26: أنّ نسبة المبحوثين الذين يوافقون على تحقيق تولي المرأة للمنصب القيادي الانسجام في العمل تقدّر بـ % 51,21 بأعلى نسبة لدى الذكور بـ % 53,57 الذين أكدوا أنّهم ينسجمون مع المسؤولية لأنّها تعاملهم بأسلوب ديمقراطي وتحترم آرائهم، في حين سجّلت أقل نسبة لدى الإناث بـ % 50.

أمّا بالنسبة للمبحوثين الذين لا يوافقون على تحقيق تولي المرأة للمنصب القيادي الانسجام في العمل فقدّرت نسبتهم بـ % 48,78 بأعلى نسبة لدى الإناث بـ % 50 اللواتي يؤكّدن أنّهن لا ينسجمن مع المرأة القائمة، واصل منها عند الذكور بـ % 46,42 ، فتؤكد الإناث انهن ينسجمن في العمل مع المسؤول الذكر أكثر من الأنثى وصرّحن بأنّ الرجل عندما يقود يسير أمّا المرأة عندما تقود الرجل تسير

وعندما تقود النساء تسيطر وتتسلط فيؤدي ذلك إلى النفور وعدم الانسجام، ويؤكد ذلك ما تمّ التعرّض إليه مسبقاً في الفصل الثالث، حيث أكد طارق سويدان أنّ المرأة عندما تقود تجامل المرؤوس الرجل أكثر من المرأة.

الجدول رقم 27: يبيّن تأثير السلوك القيادي للمرأة على دوران العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
58,54 %	48	نعم
41,46 %	34	لا
100 %	82	المجموع

يوضّح الجدول أعلاه أنّ نسبة 58,54 % من المبحوثين يوافقون على أنّ السلوك القيادي للمرأة القائدة يؤثر على دوران العمل، ومن خلال المقابلة قدّموا التفسيرات التالية: بأنّ السلوك الذي تتبّعه مسؤولة المنظمة إمّا يعمل على توفير الظروف الوظيفية والنفسية والاجتماعية الملائمة للعمل ممّا يجعل العامل يحسّ بالاستقرار فيرتفع مستوى الأداء والعكس صحيح.

أمّا نسبة المبحوثين الذين لا يوافقون على وجود أي علاقة أو تأثير لسلوك القائد على دوران العمل تقدر بـ 41,46 % حيث يفسّرون ذلك بأنّ أهم أسباب ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل هو عبء العمل والاستقرار المادي أو عدمه (الدخل).

ومن خلال النتائج السابقة نجد أنّ السلوك القيادي للمرأة يؤثر على دوران العمل حيث أنّ القائدة إذا أسهمت في توفير الظروف النفسية الملائمة للعمل وكذا الظروف المادية والاجتماعية فإنّ

دوران العمل سينخفض ممّا يؤدي إلى انخفاض كلفة التعيين والاختيار والتدريب للعامل وكان دليلاً على ارتفاع مستوى الأداء والعكس.

الجدول رقم 28: يبيّن مدى تأثير اهتمام المرأة القائدة بالعمل بدل العامل على فعالية الأداء:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 13,41	11	دائماً
% 35,37	29	أحياناً
% 51,21	42	أبداً
% 100	82	المجموع

يوضّح الجدول رقم 28: أنّ أغلب المبحوثين بنسبة 51,21 % عارضوا فكرة تفعيل الأداء من خلال اهتمام المرأة القائدة بالعمل بدل العامل، وتليها نسبة 35,37 % من المبحوثين الذين يؤكّدون على أنّ تفعيل الأداء من خلال اهتمام المرأة القائدة بالعمل بدل العامل يكون أحياناً، وتأتي أدنى نسبة بـ 13,41 % توافق على أنّ الاهتمام بالعمل بدل العامل يؤدي إلى تفعيل الأداء، ويفسّر ذلك بما جاءت به دراسة جامعة متشجان التي تمّ تناولها في الجانب النظري والذي توصل إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الموجه نحو الأفراد (العامل) وبين ارتفاع مستوى كلّ من الإنتاجية والروح المعنوية، في حين وجد علاقة سلبية بين النمط الموجه نحو العمل وبين مستوى الإنتاجية والروح المعنوية. وهذا يتوافق مع الدراسة التي قام بها أندرو هالين عام 1966 حيث أكد أنه وفي ظلّ هذا النمط تتحقّق

إنتاجية عالية على المدى القريب، ولكن على المدى البعيد تقل الإنتاجية وتتندى الروح المعنوية للعاملين وتقل دافعيتهم.

الجدول رقم 29: يبين الفروق بين المرأة والرجل فيما يخص أساليب القيادة:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 34,15	28	نعم
% 65,85	54	لا
% 100	82	المجموع

يوضح الجدول رقم 29 أنَّ أغلبية المبحوثين بنسبة 65,85 % تنفي وجود فروق بين المرأة والرجل فيما يخص أساليب القيادة على عكس المبحوثين الذين وافقوا على وجود فروق في أساليب القيادة بين المرأة والرجل وتعدّ نسبتهم بـ 34,15 %.

فالأتجاه الأول يتمشى مع دراستنا النظرية وما أكّده Vecchio (2002) في دراسته بأنّه لا يوجد هناك أيّة شواهد ودلائل على وجود فروق بين أساليب المرأة والرجل في القيادة ويقول أنّ مفهوم القيادة والجنس من حيث التذكير والتأنيث قد تطوّرا بصورة متقابلة ومتشابهة، كما تبين Marshall (1984) بأنّه لا يوجد اختلاف جذري بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة.

أما أصحاب الاتجاه الثاني الذين أكدوا على وجود فروق بين المرأة والرجل فيما يخص أساليب القيادة وقدموا الفروق التالية:

1- المرأة تعتمد على أسلوب القيادة الموجه نحو العمل بدل من العامل.

2- المرأة أضعف من الرجل في اتخاذ القرارات.

3- المرأة أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع التغير والتغير.

4- سلوك المرأة أكثر فاعلية من سلوك الرجل القيادي.

حيث يفسر الفرق رقم 1 بما ذكر في الفصل النظري الثالث، ص 115 ، حيث يبين **Nelton** (1991) أن التنظيمات الأكثر نجاحا تسمح بالاختلاف فيما يختص بأساليب القيادة، فالمرأة القائدة حاليا تستخدم أساليب القيادة التقليدية (الاهتمام بالوظيفة) كأسلوب خاص بالرجل مع أسلوبها الخاص (الاهتمام بالموظفين) وهذا ما يعكس شمولية سلوكيات المرأة في العملية القيادية.

أما بالنسبة لضعف المرأة في اتخاذ القرارات (الفرق رقم 2) كما تناولناه أيضا في الصفحة 115 ، في الجانب النظري يفسر ذلك بحيث يرجع **Karter (1977)** هذا الاختلاف إلى ميل ونزعة التنظيم إلى توظيف النساء في وظائف تعكس قوالب الأدوار الاجتماعية للمرأة، وغالبا ما تكون هذه الأدوار متسمة بدونية فيما له علاقة بمصادر القوة، هذا الذي يجعل النساء ضعيفات وعاجزات كما هو وضعهن في خارج التنظيم، والذي يؤدي بدوره إلى عكس تصوّر سلبي عن المرأة القيادية.

كذلك الفرق رقم (3) اعتبار أن المرأة أكثر مرونة من الرجل وأكثر قدرة على التعامل مع التغير والتغير وذلك يعود إلى تقلد المرأة الكثير من المناصب القيادية في الحياة العامة في أكثر من موقع ومجال وهذا ما يحقق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها.

أما الفرق رقم (4) سلوك المرأة أكثر فاعلية من سلوك الرجل وذلك لكون المرأة أكثر قدرة على إتباع أسلوب المشاركة كما يؤكد **Jones and George (2003)** وكذلك قدرتها على تطوير العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

رابعاً: تحليل البيانات المتعلقة بالسمات والمهارات القيادية للمرأة وعلاقتها بأداء

العاملين:

الجدول رقم 30: يبيّن مدى قدرة المرأة القائدة على التعامل مع التغيّر والتغاير وعلاقتها بالأداء

الجيد للعاملين:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 71,95	49	نعم
% 28,04	23	لا
% 100	82	المجموع

يوضّح الجدول رقم 30: أنّ نسبة 71,95 % من المبحوثين يوافقون على أنّ قدرة المرأة على

التعامل مع التغيّر والتغاير تحقّق الأداء الجيد للعاملين، ويفسّرون ذلك أثناء المقابلة من خلال تقلّد

المرأة للكثير من المناصب القيادية في الحياة اليومية يجعلها مرنة في العمل وقادرة على مواجهة

التغيرات بأشكالها وبالتالي مساعدة الموظفين على حلّ مشكلات التنظيم، وبالتالي يتمّ الأداء بالمستوى المطلوب.

أما النسبة 28,04 % وهي تعبّر عن المبحوثين الذي ينفون قدرة المرأة القائدة على التعامل مع التغيّر والتغايير يؤدي إلى أداء جيّد وهي نسبة قليلة إذا ما قورنت بالأولى.

وهذا ما تمّ تفسيره في الجانب النظري بأنّ القيادة تمارس وظيفة التعامل مع التغيّر المستمر في حاجات التنظيم ومشكلاته ومواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيّر المستمر في بيئة العمل والسيطرة على مشكلاته وذلك للإبقاء على استمرارية المنظمة وضمان مستوى أفضل للأداء.

الجدول رقم 31: يبيّن علاقة تركيز المرأة القائدة على العلاقات الإنسانية بإحساس العامل

بالانتماء داخل المنظمة:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 85,36	70	نعم
%14,63	12	لا
% 100	82	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 31: أنّ عدد كبير من المبحوثين أجابوا بأنّ اعتماد المرأة على خلق العلاقات الإنسانية يحسّس العامل بالانتماء داخل المنظمة، وقدّرت نسبتهم بـ 85,36%، لأنّ هذه العلاقات تخلق المودّة بينه وبين المرؤوس وتجعله يحسّ بالرضا والراحة والانتماء، بينما قدّرت نسبة المبحوثين بـ 14,63% الذين أجابوا بعكس ذلك وهم الذين أكّدوا من خلال المقابلة معهم أنّه لم يكن بإمكانهم تحقيق حاجاتهم الاجتماعية مثل الصداقة وعلاقات وروابط اجتماعية والاحتكاك بزملائهم

لشعورهم بعدم الرضا اتجاه الممارسات التي برأيهم أنها متسلطة للمسؤولة القائمة، إلا أن نسبتهم تبقى قليلة مقارنة بنسبة الإجابة الأولى، وتبرز وجهة النظر هذه فيما تناولناه في الفصل الرابع ص 166 ، حيث جاء من المهام الأساسية لتحسين مستوى الأداء وجعل العامل يحس بالانتماء هو الاهتمام بجماعات العمل غير الرسمية (علاقات إنسانية).

كذلك يؤكد **Vicchio (2002)** أن القيادة التي يكون فيها التركيز على الموظفين والعلاقات الإنسانية تمثل قيادة المرأة وسماها **Employer-Centered**.

كما يوضح **Jones and George (2003)** أن المرأة أكثر قدرة على تطوير العلاقات الإنسانية أفضل في التنظيم وذلك لتحفيز السلوك الإنساني في المنظمات نحو الأهداف المشتركة بإتباع طرق تخدم التماسك والتعاون المثمر، وتخلق حيوية في الروح المعنوية حيث يصبح كل فرد ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها أهدافه ويسعى إلى توطيد ولائه وانتمائه بشتى أشكال التضحيات.

كذلك أكد **Divis** على ضرورة العامل الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض ويعمل على تحريك دوافعهم نحو الأهداف التي تسعى إليها الجماعة.

وهذا يتوافق مع ما جاء به **التون مايو** في نظرية العلاقات الانسانية الفصل الرابع ص 141

ولان التركيز على الجاب الانساني و حسب **اوشي :نظرية z** :ينتج الثقة بين العاملين بعضهم ببعض و بين العاملين و الادارة كما توفر الثقة و المهارة و المودة في العمل و بالتالي يتحقق الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة و هو ما يؤدي الى رفع مستوى اداء العامل و الانتاجية .

الجدول رقم 32: يبيّن العلاقة بين عمل المرأة بأسلوب فريق العمل والأداء:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 74,39	61	نعم
% 13,41	11	لا
% 100	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 32: أنّ أغلبية المبحوثين بنسبة 74,39 % يقرّون أنّ عمل المرأة بأسلوب فريق العمل يحسّس العامل بالانتماء على عكس الفئة التي تنفي ذلك والتي تقدر بنسبة ضئيلة جدًا وهي 13,41 %.

حيث أننا من خلال الملاحظة والمقابلة مع المبحوثين أكدت لنا الفئة الأولى أنّ مسؤولية المكتبة ذات قدرة كبيرة على خلق روح فريق العمل ما يجعلهم مرتاحين في العمل معها على عكس الفئة الثانية، فإجابات المبحوثين جاءت مطابقة لما تناولناه في دراسة Marshall 1984 حيث أكدت هذه الدراسة أنّ أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الأمثل للتنظيمات المستقبلية والتي تعتمد كثيرا على تطوير الفريق الواحد، هذا الأسلوب يعكس إستراتيجية المرأة الحياتية، فروح الفريق الواحد تجعل العامل يعمل بفاعلية أكثر وبرضا مما يحقق الانتماء والولاء للعمل.

الجدول رقم 33: يبين مدى مجاملة المسؤولة للمرؤوس الرجل أكثر من المرأة:

الاحتمالات	التكرارات		المجموع	النسبة المئوية
	ذكور	إناث		
دائما	9 % 32,15	31 % 57,40	40	% 48,78
أحيانا	7 % 25	17 % 31,48	24	% 29,27
أبدا	3 % 10,71	6 % 11,11	18	% 21,95
المجموع	28 % 100	54 % 100	82	% 100

تبيّن نتائج الجدول رقم 33 أنّ نسبة 48,78 % من المبحوثين يتفقون على أنّ المسؤولية دائمة المجاملة للمرؤوس الرجل أكثر من المرأة بأعلى نسبة 57,40 % لدى الإناث، وأقلّ منها لدى الذكور بـ 32,15 %، في حين نجد نسبة 29,27 % من المبحوثين يتفقون على أنّ مجاملة المسؤولية الرجل أكثر من المرأة يكون أحيانا فقط بأعلى نسبة عند الإناث بـ 31,48 % وأقلّ منها عند الذكور بـ 25 %، وتأتي نسبة 21,95 % من المبحوثين الذين ينفون تماما مجاملة المسؤولية للمرؤوس الرجل أكثر من المرأة بأعلى نسبة عند الذكور بـ 42,85 %، ونسبة 11,12 % عند الإناث.

وتتفق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة طارق السويدان في دراسته "المرأة القائدة" حيث أكدت نتائج هذه الدراسة بأن المرأة عند توليها مناصب قيادية تجامل المرؤوس الرجل أكثر من المرأة، كما تطابق النتائج نتائج دراسة "إيمان بشير حسن" حيث توصّلت في دراستها إلى أنّ الفئة الذكورية من أهم المعوقات التي تواجهها المرأة في المنصب القيادي وبالتالي تحاول امتصاص ذلك العائق، بمجاملة المرؤوس الذكر أكثر من المرأة لضمان ولائه وكسب ثقته وبالتالي يقدّم أحسن للأداء.

الجدول رقم 34: يبين مدى إعاقة احتكام المرأة القائدة للعاطفة في التعامل للأداء:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
52,44 %	43	دائما
28,05 %	23	أحيانا
19,51 %	16	أبدا
100 %	82	المجموع

من خلال الجدول رقم 34: يتضح لنا أنّ أكثر من نصف المبحوثين بنسبة 52,44 % يعتقدون أنّ احتكام المرأة القائدة للعاطفة في التعامل دائما يعيق الأداء ويفسّرون ذلك بأنّ العاطفة تجعلها أكثر حيطة وأقلّ قدرة على إصدار القرارات كما أنها في غالب الأحيان تعجز عن إخضاع فئة الذكور

لإشرافها، كما أنها تخطط بين الأمور الشخصية والأمور الوظيفية، فالمرأة القائدة لا تفصل بين البيت والعمل لتغلب عاطفتها عليها مما يعيق سير الأداء. وبنسبة أقل من المبحوثين الذين يعتقدون أن احتكام المرأة للعاطفة يكون أحياناً عائقاً للأداء تقدّر بـ 28,05 % حيث تقبلوا نوعاً ما احتكامها للعاطفة حيث يخدمهم ذلك في بعض المواقف الاجتماعية في العمل، إلا أنها ترتبط بعملها وترتبط بأمور كثيرة أخرى. وتأتي أدنى نسبة بـ 19,51 % من المبحوثين الذين ينفون تماماً إعاقة احتكام المرأة القائدة للعاطفة للأداء بل العكس تماماً يؤكدون أن المرأة بذلك تكون أكثر تفهماً للحاجات النفسية والاجتماعية لموظفيها وخاصة حاجات النساء منهم فتتعاون معهم بحسب ظروفهم، فتكون مرنة وهذه المرونة تجعل الأداء يسير بشكل جيد جداً. ومن خلال الجدول نستنتج أن ميل المرأة القائدة والنزعة العاطفية في سلوكياتها القيادية تؤثر بشكل سلبي على أدائها وأداء عامليها، على عكس السلوك العقلاني للرجل، وهذا ما ورد في اختلاف أسلوب القيادة بين المرأة والرجل في الفصل الثالث ص 117

الجدول رقم 35: يبين سهولة أو صعوبة الاتصال بالمسؤولة:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
64,63 %	53	سهلة
35,36 %	29	صعبة
100 %	82	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم 35 أن نسبة المبحوثين الذين يقرّون بسهولة الاتصال بالمسؤولة في المكتبة تبلغ نسبتهم 64,63 % على عكس المبحوثين الذين يؤكدون على صعوبة الاتصال بالمسؤولة وتقدّر نسبتهم بـ 35,36 % وهي نسبة قليلة جداً مقارنة بالنسبة الموافقة على سهولة الاتصال.

ممّا سبق لنا يتضح لنا أنّ عملية نقل المعلومات والتواصل مع المسؤولة تتم بسهولة ممّا يساعد الموظّفين على نقل انشغالاتهم فيما يخصّ العمل، كما أثبتت الدراسات الحديثة السابقة أنّ المرأة أكثر قدرة على الاتصال وأكثر استعداد للحوار من الرجل في نفس الظروف، وتعتبر أنّ الاتصال والحوار أساسيان لإدارة العمل، بينما الرجل يمارسه دون قناعة حقيقية، والمرأة أكثر انفتاحا في الحديث وقناعتها واستعداداتها أكبر للحوار والوصول إلى حلّ المشكلات فتجعل التنظيم الرسمي يحقق مستويات فعّالة من الأداء الوظيفي.

جدول رقم 36: يبيّن مدى تنظيم المرأة القائدة وترتيبها وتدقيقها فيما يخص تحقيق الأهداف:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
42,68 %	35	دائما
47,56 %	39	أحيانا
09,76 %	8	أبدا
100 %	82	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم 36: أنّ نسبة المبحوثين الذين يؤكّدون أنّ المرأة القائدة أحيانا ما تكون منظّمة ودقيقة فيما يخص تحقيق الأهداف وتقدّر بـ 47,56 % وتليها نسبة 42,68 % من المبحوثين الذين يقرّون بأنّ المرأة القائدة دائما تكون منظّمة ومرتبّة ودقيقة فيما يخص تحقيق الأهداف، وأخيرا تأتي

أدنى نسبة بـ 09,76 % تعبّر عن المبحوثين الذين ينفون تماما ترتيب وتنظيم وتدقيق المرأة القائدة فيما يخص تحقيق الأهداف.

نستنتج من النتائج السابقة اتّسام المسؤولة عن المكتبة بصفات الترتيب والتنظيم والتدقيق فيما يخص تحديد الأهداف، هذا ما يجعل أداء العاملين فعّالا لأنّ قدرة التّابعين على أداء مهامهم بفعالية وكفاءة يرتبط بقدرة القائد على التنظيم في تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد العاملين، وترتيب الموظفين والوظائف بمراعاة الخبرة والتخصص والقدرة على الفاعلية والتدقيق فيما يخص الأهداف.

ونتائج الجدول تعكس ما توصل إليه كلّ من **Marshall et Hartman** في أنّ الفروق بين المرأة والرجل في أساليب القيادة إيجابية ولمصلحة المرأة، وأنّ المرأة أكثر ترتيبا من الرجل وتنظيما وصرامة فيما يخص تحقيق الأهداف.

الجدول رقم 37: يبيّن العلاقة بين ميل المرأة القائدة إلى الإبداع والتطور وأداء العاملين:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 84,15	69	علاقة إيجابية
% 15,85	13	علاقة سلبية
% 100	82	المجموع

من خلال الجدول رقم 37: يتبيّن لنا أنّ نسبة 84,15 % من المبحوثين تؤكّد على وجود علاقة إيجابية بين ميل المرأة القائدة إلى الإبداع والتطوير وبين أداء العاملين، ومن خلال المقابلة معهم قدّموا التفسير التالي بأنّ ميل المرأة إلى الإبداع والتطوير تجعل باستطاعتها امتصاص الروتين والملل في المنظمة وبالتالي تحسين مستوى الأداء، كذلك قدرتها على الإبداع تمكّنها من إيجاد حلول غير مسبقة

لمشكلات العمل كما تساهم بذلك في تغيير طريقة العمل بما يتناسب مع التغيرات التي تجري في العالم، وبأقل النسبة الماضية بكثير نجد نسبة 15,85 % من مجموع المبحوثين الذين يؤكدون على وجود علاقة سلبية بين ميل المرأة القائدة إلى الإبداع والتطوير وبين أداء العامل ويفسرون ذلك بتفاوت القدرات لدى العاملين معها وعدم قدرة بعض موظفيها على مسايرة التغيرات والتطورات التي تحدثها بأساليب العمل داخل المنظمة تؤدي إلى مستوى أداء متذبذب من طرف هؤلاء العاملين.

ومن خلال الجدول نستنتج أن ميل المرأة القائدة للإبداع والتطوير يفعل أداء العاملين، فالمرأة بطبيعتها مبدعة وأكثر إبداعاً بـ 65 % من الرجل وقدرتها على الإبداع تجعل العامل أيضاً يبدع في تحسين الأداء، راجع الفصل الثالث، ص 119 .

الجدول رقم 38: يبين موقف المبحوثين من جنس المسؤول الذين يفضلون العمل معه:

الاحتمالات	التكرارات		المجموع	النسبة المئوية
	ذكور	إناث		
رجل	23 % 82,21	51 % 94,44	74	% 90,24
امراة	5 % 17,85	3 % 5,55	8	% 9,76
المجموع	28 % 100	54 % 100	82	% 100

تعكس نتائج الجدول رقم 38: أن نسبة كبيرة من المبحوثين بـ 90,24 % أقرت أن جنس المسؤول الذي يفضلون العمل معه هو الرجل بأعلى نسبة لدى الإناث قدرت بـ 94,44 % وأقل نسبة

نوعاً ما بالنسبة للذكور قدّرت بـ 82,21 %، وتأتي أدنى نسبة بـ 9,76 % من المبحوثين يصرحون باختيارهم المرأة بنسبة 17,85 % عند الذكور و بنسبة 5,55 % عند الإناث، وقد يعطينا ذلك فكرة عن الارتباط القوي بين الذكورة والقيادة التي تعدّ أحد السمات المفضّلة في القائد المسيّر في ضوء القناعات والتصورات السائدة المستمدة من قيم النسق الثقافي التي يبدو أنها امتدّت حتى إلى البنى المؤسّساتية التي تتأسّس علمياً على مبادئ البيروقراطية العقلانية حسب المنظور الفييري التي تهيكّل السلطة داخل التنظيم وفق معياري الكفاءة والتخصص، لكن يبدو أنّ تأثير هذه التصورات أضحت كمقياس إضافي إلى المعيارين السابقين، وساهمت بالتالي في هيكلة التنظيم المؤسّساتي وفق مقاييس نمطية وتدرج جنساني للأدوار.

وقد قدّم المبحوثين عدّة أسباب لاختيارهم القائد الرّجل بدل من المرأة أهمّها:

- أنّ الرجل أكثر اعتماداً على العقل في العمل القيادي.
- الرّجال قوّمون على النساء.
- الرّجل أكثر قدرة على تجسيد السلطة والقوّة.
- الرّجل حيادي في المعاملة.
- الرّجل أكثر صرامة من المرأة في اتّخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي دون عائق.
- الرّجل أقلّ تدقيقاً من المرأة ممّا يسهّل العمل.
- أمّا الذّين اختاروا العمل مع امرأة كقائد، قدّموا الأسباب التالية:
- المرأة أكثر تفهماً لحاجات النساء.
- المرأة عطوفة ممّا يجعل العاملين يتكاثفون حولها.
- المرأة تعمل من خلال شبكة معلومات عكس الرّجل الذي يعمل بتسلسل تنظيمي.
- تفكيرها أشمل من الرجل لتكامل العقل عندها مع العاطفة.

***مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:**

إنّ الهدف الأول والأساسي من إجراء دراستنا بالمكتبة المركزية الجامعية -جامعة الحاج لخضر- باتتة كان التعرّف على دور القيادة النسوية في تحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، ولإبراز ذلك تركّز البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

-تعمل القيادة النسوية على رفع مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

وللتحقق والبرهنة على مدى صدق أو خطأ الفرضية وضعنا ثلاث فرضيات جزئية والتي حاولت الباحثة اختبارها ميدانيا، وقد كشفت الدراسة الميدانية على عدد من النتائج التي تجيبنا على ذلك:

-نتائج الفرضية الجزئية الأولى: وقد نصّت الفرضية الأولى للدراسة على: وظائف القيادة

النسوية يؤدي دورا إيجابيا في تحقيق التزام العاملين، وبناءا على البيانات التي تضمنتها الجداول، وحسب آراء المبحوثين فإنّ: 56,10 % من إجابات المبحوثين ترى أنّ الرجل أقدر من المرأة على تولي العمل القيادي، كما أنّ نسبة 53,65 % ترجع وجود الاختلاف في الجدارة القيادية بين المرأة والرجل

إلى التنشئة الاجتماعية، وقد تم تبرير ذلك من خلال استمرار تأثير قيم النسق الثقافي بالقيمة الأبوية التي تشترك في تدعيمها آليات التنشئة التي تخلق لديهم قنوات بحتمية التراتب الجنوسي، إلا أن بروز المرأة كعضو فاعل في المجال القيادي مؤخرًا من خلال كفاءتها العلمية والمهنية جعلت نسبة 63,41 % من المبحوثين يؤكدون على أن مسؤولتهم قادرة على تحمل أعباء المنصب القيادي بأعلى نسبة لدى الإناث بـ 64,81 % وأقل منها عند الذكور بـ 60,71 %. وبالتالي يمكن تبرير هذه النسبة بأن نظرة القصور اللصيقة بالمرأة في المجال القيادي تبرز نظريًا فقط بل ميدانيًا نجد أن المرأة القائدة تحصد نسبة كبيرة من ثقة مرؤوسيه في قدرتها على قيادتهم نحو أداء أفضل وذلك من خلال أدائها للمهام الأساسية للقيادة فنسبة 50 % من إجابات المبحوثين تؤكد أن مسؤولتهم دائمة التدخل لتوجيههم في العمل لتوجيه أدائهم، مما جعل نسبة كبيرة من الموظفين يمثلون لأوامرها بنسبة 53,65 %، ويفسر بعضهم ذلك بما يفرضه التنظيم من تراتب في السلطة وما تفرضه القوانين واللوائح اما أغلبيتهم فيؤكدون ولاءهم لها، إضافة إلى نسبة 45,12 % من المبحوثين الذين يستسهلون طلب المساعدة من المسؤولة في حالة الوقوع في مشكلة أثناء العمل بنسبة أعلى لدى الإناث 46,30 % وأقل منها عند الذكور 42,86 % وذلك يفسر بتصميم خطوط السلطة والمسؤولية بالمكتبة المركزية وخوف كل موظف من العقاب والمساءلة في حالة ارتكاب أخطاء أو الإخفاق في حل مشكلات العمل من تلقاء نفسه، بالإضافة إلى أن مسؤولية المكتبة تراقب وتدقق لضبط مواعيد الحضور والانصراف بشكل دائم وبنسبة قدرها 82,93 % فيؤكد أغلب الموظف بنسبة 47,56 % أن المسؤولية تتابع وتراقب سجل حضور وانصراف المرؤوسين بشكل دائم كوسيلة لفرض الانضباط داخل المكتبة المركزية وذلك يعكس لنا مدى حرص مسؤولية المكتبة على تحقيق التزام ولاء الموظفين من خلال فرض الانضباط الدائم لتحقيق أحسن أداء للعاملين، كذلك تؤكد نسبة 81,17 % من المبحوثين على تأثير عملية التفاعل بين الرئيس والموظف على مستوى الأداء، وفسر ذلك بأن من أهم الوظائف القيادية التي تؤثر وتحسن من أداء العامل هي وظيفة الاتصال والتفاعل مع الجماعات المختلفة في المنظمة لشرح أهداف المنظمة وتذكيرهم بها وتحفيزهم للتعاون مما يخلق روح الفريق المتكامل والمتحد فيما يخص الأهداف والمتفاعل فيما يخص

الأداء. وعلى إثر ذلك يؤكد الموظفون بنسبة 79,27 % أن تتبع المسؤولية لمستويات وظروف الأداء يؤثر على إنجاز وأداء العامل في دفعه للعمل بكفاءة وذلك يسبب زيادة الدافعية لديه من جراء زوال الصعاب أمامه وإحساسه بالمتابعة والمراقبة الدائمة، كما تؤكد نسبة 91,46 % من المبحوثين على أن تقسيم المسؤولية للمهام والوظائف بينهم يتم بشكل عادل ومتساو فيزيد تقسيم العمل من ترابط الأجزاء والمكونات لتحقيق الهدف الجماعي للمنظمة، كما أن أسلوب تقسيم العمل يضمن التزام العامل في تحقيق الأهداف.

إلا أننا نستخلص من البيانات الإحصائية أن نسبة 51,22 % من المبحوثين الذين يعتقدون بنفور الموظف من عمله عندما تترأسه امرأة بنسبة أعلى عند الإناث بـ 55,56 % وأقل منها بـ 42,86 % عند الذكور، فتبرز مجدداً الحواجز الثقافية التي تبرز في القيم الأبوية الراسخة في أذهان كلا الجنسين خصوصاً الجنس المتمثل وكذا حواجز التنشئة الاجتماعية.

ومن خلال هذه النتائج المختلفة والمتوصل إليها نستنتج أن المرأة كقائد بالرغم من الوظائف القيادية التي تقوم بها على أكمل وجه وبالرغم من تأثيرها على فعالية الأداء إلا أن القيم الثقافية بقيمتها الأبوية وأثر التنشئة التقليدية المحددة لصورة كل من الرجل والمرأة وقناعات كلا الجنسين للصورة النمطية للمرأة وأن القيادة الذكورية مؤثرة ومحفزة عكس القيادة الأنثوية، كل هذه الأسباب جعلت من تأثير قيادة المرأة على التزام العاملين وفعالية الأداء أمر نسبي وبالتالي نستنتج الصدق النسبي للفرضية التي نصت على أن وظائف القيادة النسوية تؤدي دوراً إيجابياً في تحقيق التزام العاملين.

-نتائج الفرضية الجزئية الثانية: وقد نصت الفرضية الثانية للدراسة على أن: نمط القيادة

النسوية يزيد من فعالية أداء العاملين، وبناءً على البيانات التي تضمنتها الجداول، وحسب آراء المبحوثين فإن نسبة 57,32 % منهم أكدوا على أن نمط القيادة المتبع في مؤسستهم (المكتبة المركزية الجامعية) من طرف مسؤولتهم هو نمط ديمقراطي، وذلك بأعلى نسبة عند الذكور 57,86 % وأقل منها عند الإناث 51,85 % وذلك يفسر بما أكدته ليزتاتيكو لوسموكوفيني أن قيادة النساء أكثر ديمقراطية من الرجال، وتؤكد على التوزيع اللاتنافسي للسلطة من طرف المرأة لدعم فكرة المشاركة

الموجهة أكثر من فرض الهيمنة، وهذا ما جعل نسبة عالية جداً من المبحوثين 91,46 % من خلال الجدول 21 يؤكدون أنّ النمط القيادي المتبع من طرف المسؤولة يؤثر على فعالية الأداء، ويرر ذلك وفقاً لما جاء به كل من لييت، لوين، وايت بأنّ النمط الديمقراطي يرفع من كفاءة وفعالية أداء المرؤوسين ويرفع من مستوى الالتزام والدافعية للإنجاز، كما يرتقي مستوى التفكير الجماعي والتفاعل والمشاركة، في حين إذا كان النمط تسلّطي فإنّ في ظلّه ينخفض كلّ من حجم الكفاءة في العمل وتتعدم روح الجماعة وتزيد العدوانية والميل إلى الإتلاف، أمّا إذا كان النمط القيادي فوضوي فإنّ ذلك يؤدي إلى مستوى متذبذب للأداء ويبرز أشكال التسيّب واللامسؤولية ويحطّ من كفاءة العمل.

إلى جانب ذلك بينت نتائج الجدول 22 أنّ نسبة كبيرة من المبحوثين أكّدت تفويض المسؤولة السلطة للمسؤولين بنسبة 54,88 % بمعنى أنّ مسؤولة المكتبة تعتمد على مبدأ تفويض السلطة بشكل كبير في ممارساتها القيادية، وذلك سعياً منها لتدريب الموظفين لتحمل المسؤولية وكيفية توزيعها، وكذلك لتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة والتقليل من الملل والروتين لضمان أداء جيّد للعاملين من خلال تحويل الموظفين حرية اتخاذ القرار، وقد أكّدت نسبة 41,46 % من المبحوثين من خلال الجدول رقم 23 بأنّ مسؤولة المكتبة تتيح لهم دائماً فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ممّا يشعرهم بالانتماء أكثر للمنظمة والثقة في القائدة والرغبة في التعاون معها، في حين تؤكد نسبة 35,37 % من المبحوثين أنّه أحياناً ما تتاح لهم المشاركة في اتخاذ القرار.

إلاّ أنّه من خلال الجدول رقم 24 نستنتج أنّ المرأة القائدة أكثر حرفية في تطبيق القانون وذلك من خلال نسبة 59,76 % من المبحوثين الذين أكّدوا ذلك فنستنتج من ذلك عدم اتّصاف المسؤولة بصفة المرونة وذلك راجع إلى حداثة ولوجها إلى المجال القيادي، وخوفها من فشلها في التجربة يجعلها تطبّق القوانين والأنظمة بحرفية تامة ممّا يعيق في بعض الأحيان سيرورة المنظمة ويؤثر سلباً على الأداء، كما أكّدت البيانات التي تمّ تجميعها أنّ نسبة 68,29 % من المبحوثين يؤكدون على أنّ قائدهم تعتمد على أسلوب المراقبة المستمرة والتحفيز للرفع من مستوى الأداء، باعتبارهما وسيلتي الثواب والعقاب وأداتي الإصلاح والتقويم والتفصيل لأداء العاملين.

أما فيما يخص مدى تحقيق سلوك المرأة القيادي الانسجام في العمل فإنّ الشواهد حسب الجدول رقم 26 تفيد أنّ نسبة 51,21 % من المبحوثين يرون أنّ سلوك مسؤولتهم يحقق الانسجام في العمل بأعلى نسبة عند الذكور 53,57 % وأقلّ منها عند الإناث بـ 50 %، وأقلّ منها عند الذكور 46,42 %، وقد برّروا ذلك بأن الرجل عندما يقود يسير، أما المرأة عندما تقود تسيطر كما يؤكدون أنّ المرأة تجامل المروّوس الرّجل أكثر من المرأة المروّوسة، ممّا يؤدّي إلى عدم الانسجام في بعض الأحيان، ممّا نستنتج أنّ سلوك مسؤولة المكتبة يحقق انسجام نسبي فقط، كذلك ومن خلال النتائج الإحصائية يتبيّن أنّ السلوك القيادي الذي تتّبعه المرأة القائمة المسؤولة يؤثّر بنسبة 58,54 % على دوران العمل.

كما صرّح المبحوثين أنّ اهتمام المرأة القائمة بالعمل بدل العامل لا يفعل أداء العاملين أبداً وذلك بنسبة 51,21 % ويمكن تفسير ذلك أنّ العلاقة الإيجابية تكون بين النمط القيادي الموجّه نحو الأفراد وأداء العامل أي يفعل الإنتاج ويرفع الروح المعنوية والعكس.

وأخيرا صرّح المبحوثين فيما يخصّ بالفروق بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة بنفي وجود أي فروق بنسبة 65,85 % وهذه نسبة تعبّر على ثقة المروّوسين في رئيستهم في العمل، أما النسبة الأقلّ التي أكّدت وجود تلك الفروق بـ 34,15 % وقد أرجعت أغلب الفروق إلى أنّ المرأة أضعف من الرجل في اتخاذ القرارات والمرأة تهتم بالعمل بدل من العامل لذا تؤثر سلبا على الإنتاج والمرأة عاطفية عكس الرجل الذي يعتمد أكثر على العقل.

ومن خلال هذه النتائج المختلفة نستنتج أنّ نمط القيادة النسوية من أهم العوامل التي تعمل على زيادة فعالية أداء الموظفين، ومنه الفرضية الثانية محقّقة إلى حدّ ما، والتي نصّت على أنّ نمط القيادة النسوية يزيد من فعالية الأداء .

-نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: وقد نصّت على الصفات والمهارات القيادية للمرأة تمكّن

العاملين من الأداء الجيّد، وبناءا على البيانات التي تضمنتها الجداول، وحسب آراء المبحوثين فإنّ نسبة 71,95 % منهم أكّدوا على أنّ قدرة المرأة القائمة على التعامل مع التغيّر والتغاير تحقّق الأداء الجيّد

للعاملين ويفسر ذلك من خلال تقلد المرأة عدة مناصب قيادية في الحياة العامة وقدرتها على مواجهة المشكلات الحياتية بصفة عادية جعلتها أكثر قدرة على مواجهة المشكلات التنظيمية وحلّها وكذا مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيّر في بيئة العمل، ممّا يساعدها على إزالة العقبات أمام العاملين والسيطرة على مشكلات العمل، وبذلك يتحقّق مستوى أفضل لأداء العاملين ويتمّ الإبقاء على استمرارية المنظمة.

إلى جانب ذلك، أكّدت لنا نتائج الجدول رقم 32 أنّ نسبة كبيرة من المبحوثين بـ 85,36% وافقوا على أنّ توفر المرأة القائدة للمهارات الإنسانية تحسّن من أداء العامل داخل المنظمة وذلك يعود إلى ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو حيث يرى أنّ القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية يساهم في زيادة الإنتاج وارتفاع رضا العاملين وإشباع الحاجات المعنوية، ممّا يرفع مستوى أداء العاملين وإحساسهم بالرضا عن العمل.

كذلك أكّدت نسبة 74,39% من المبحوثين أنّ اعتماد المرأة القائدة على أسلوب فريق العمل يحسّن العامل بالانتماء داخل المنظمة ممّا يؤدي إلى الأداء الفعّال له وذلك باعتبار أنّ خلق فريق العمل كما أكّده Marshall أنّه الأسلوب الأفضل للتنظيمات المستقبلية والتي تعتمد على تطوير الفريق الواحد وهذا يعكس إستراتيجية المرأة الحياتية، فروح الفريق الواحد تجعل العامل يعمل بفعالية أكثر وبرضا أفضل ممّا يحقّق الشعور بالانتماء والولاء للقائدة والعمل معا.

أمّا الجدول رقم 33 فيبيّن لنا نسبة 48,78% من المبحوثين الذين يوافقون على أنّ مسؤولتهم في المكتبة دائماً تجامل المروّوس الرجل أكثر من المرأة المروّوسة أثناء العمل وهذا يتطابق بشكل كبير مع ما توصّل إليه طارق سويدان في دراسته حيث أكّد أنّ المرأة أثناء قيادتها كثيرا ما تجامل المروّوس الرجل وذلك محاولة منها لكسب ولاء الموظفين الذكور نحو تحقيق أهداف المنظمة وإزالة تصدّيعهم لها كعائق أمام عملها القيادي.

إضافة إلى ذلك ومن خلال بيانات الجدول رقم 34 يؤكد لنا المبحوثين بنسبة 52,43 % احتكام المرأة للعاطفة في التعامل مع العمل والعاملين يعيق الأداء دائما، مما يجعلها غير قادرة على اتخاذ أو إصدار قرارات صارمة، كما يصعب ذلك قدرتها في التحكم في الفئة العاملة الذكورية مما يؤدي إلى الفوضى وقصور الأداء.

والجدول رقم 35 يوضح أن نسبة 64,63 % من المبحوثين يقرّون بسهولة الاتصال بالمسؤولة، وبالتالي تتأقّل المعلومات والتواصل معها يتم بسهولة مما يمكن الموظفين من نقل انشغالاتهم فيما يخص العمل فيتمّ الحلّ السريع لمشكلاتهم، كما أنّ سهولة التواصل والتفاعل مع القادة والتحاور يسهل حلّ مشكلات التنظيم فيحقق ذلك مستويات فعّالة من الأداء الوظيفي.

كما أنّ الجدول رقم 36 يبيّن لنا أنّ نسبة 47,56 % من الموظفين يؤكّدون أنّ المرأة أحيانا ما تكون منظّمة ومرتبّة ودقيقة فيما يخصّ تحقيق الأهداف، ونسبة 42,68 % يؤكّدون أنّ مسؤولة المكتبة دائما منظّمة ومرتبّة ودقيقة فيما يخصّ تحقيق الأهداف وذلك من خلال قدرتها على تقسيم العمل وتوزيعها للمهام والمسؤوليات والوظائف بين العاملين بمراعاة الخبرة والتخصّص وهذا ما يؤدي إلى الفاعلية في الأداء.

كذلك يبيّن لنا الجدول رقم 37 أنّ نسبة 84,15 % من المبحوثين يؤكّدون لنا أنّ قدرة وميل مسؤولة المكتبة على الإبداع والتطوير تؤثر على الأداء بشكل إيجابي، وذلك لقدرتها على امتصاص الروتين والملل في المنظمة، كما أنّ القدرة على الإبداع تسهل حلّ المشكلات في العمل والتطوير من طريقه، بما يحسّس العامل بالتجديد المستمر ويجعله أكثر فاعلية.

وأخيرا في الجدول رقم 38 يؤكد نسبة 80,21 % من المبحوثين بأعلى عند الذكور بـ 94,44 % وأقلّ منها بـ 82,21 % عند الإناث أنّهم يفضلون العمل مع قائد رجل أفضل من المرأة، فتبرز مرة أخرى الارتباط القوي بين الذكورة ونسق السلطة في أذهان كلّ من الذكر والأنثى، وهذا الارتباط مستمد من قيم النسق الثقافي الذي امتدّ إلى البنى المؤسّساتية فأصبحت صفة الذكورة معيار إلى جانب معايير

الكفاءة، التخصص، فالمستوى الثقافي وتغيّر الأصل الاجتماعي للمبحوثين لم يلعبا أي دور في تغيير النظرة السائدة في عقول الموظفين في المكتبة المركزية عن الأدوار النمطية لكل من الرجل والمرأة داخل نسق السلطة والقيادة وهذا يتوافق مع الدراسات الاجتماعية التي أجراها الباحثان : تافريس وأوفير بأنه لا ينظر إلى المرأة أنها قادرة على أداء القيادة بكفاءة ،و اتّضح أنّ خمس النساء وثلثي الرجال لا يرغبون في امرأة مسيرة لهم، واتّجهوا إلى تطوير القيادة تحت إطار النموذج الهرمي الذكوري.

وقد قدّم المبحوثون عدّة أسباب لاختيارهم القائد الرجل بدل من المرأة أهمها:

-أنّ الرجل أكثر اعتمادا على العقل في العمل القيادي.

-الرجال قوامون على النساء.

-الرجل أكثر قدرة على تجسيد السلطة والقوة.

-الرجل حيادي في المعاملة.

-الرجل أكثر صرامة من المرأة في اتّخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي دون عائق.

-الرجل أقلّ تدقيقا من المرأة ممّا يسهّل العمل.

أمّا الذين اختاروا العمل مع امرأة كقائد، قدّموا الأسباب التالية:

-المرأة أكثر تفهّما لحاجات النساء.

-المرأة عطوفة ممّا يجعل العاملين يتكاثفون حولها.

-المرأة تعمل من خلال شبكة معلومات عكس الرجل الذي يعمل بتسلسل تنظيمي.

-تفكيرها أشمل من الرجل لتكامل العقل عندها مع العاطفة.

وأخيرا نستنتج أنّ الفرضية الثالثة: الصفات والمهارات القيادية للمرأة تمكّن العاملين من الأداء

الجيد، محقّقة إلى حدّ كبير.

***النتائج العامة:**

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن:

- لكل وظيفة من وظائف القيادة النسوية دور تلعبه في تحسين وزيادة الأداء الوظيفي للعاملين و تحقيق التزام العاملين بممارسة القائدة لكل من عملية التوجيه والمراقبة والتنسيق عن طريق تتبع مستويات وظروف الأداء إضافة إلى تقسيم العمل وتوزيع المهام توزيعاً عادلاً على الموظفين وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين القائدة والمرؤوسين، كل ذلك يزيد من كفاءة العاملين وقدرتهم على العمل كما تحقق التزامهم الوظيفي و هذا يتوافق مع ما جاء به اصحاب النظرية الوظيفية في القيادة حيث يؤكدون أصحاب على ما تقوم به القيادة من وظائف وأدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة، فهي تقوم بتسجيل ما يقوم به أفراد الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة نحو الأهداف، وتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء والمحافظة على تماسك الجماعة، وتحقيق التزام العاملين

-بالإضافة إلى أن النمط القيادي للمرأة يساعد العاملين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم وذلك من خلال القيادة الاستشارية التي تفتح أمامهم مجال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من الشعور بالانتماء والانتماء، ويقلل من معدل دوران العمل، فيساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

وهذا يتفق مع ما جاء ليكرت حيث أسفرت دراسته عن: وجود ارتباط بين تباين مستوى الإنتاجية والروح المعنوية وتباين نمط القيادة.

و كذلك مع ما جاء به " هرسى وشيفالير" والذي يرى وجوب تكييف وموائمة وتعديل النمط القيادي مع مستوى دافعية واستعدادات وميول المرؤوسين الذين يتعاملون معهم.

-أما المهارات والصفات القيادية للمرأة فتساعد الموظفين على زيادة رغبتهم في أداء العمل بشكل جيد وصحيح، وذلك من خلال قدرة القائدة على مواجهة التغير والتغاير وكذا تركيزها على

العلاقات الإنسانية والعمل بروح فريق العمل ممّا يحسّس العامل بالانتماء، كذلك مهارتها الإبداعية والتطويرية وقدرتها على التواصل مع العاملين يحفّزهم على الأداء الجيّد في المنظمة.

وهذا يوافق التصرّو الذي وضعه "روبرت كاتز" والذي بناه على أساس ضرورة توافر مهارات لدى القائدة تشكّل إطارا مرجعيا ومنطلقا ضروريا لنجاح تفاعلها مع مهام وأدوار قيادة المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

لقد حاولت هذه الدراسة أن تطرح رؤية نوعية تتدرج ضمن البحث العلمي الإجتماعي وتقتصر مقارنة وصفية في إطار علم الاجتماع: تنظيم و عمل , لاسيما و أن الموضوع تناول العلاقة بين مفهومين جوهريين هما: القيادة النسوية وأداء العاملين فالمرأة القائدة خطت خطوات جبارة حققت بفضلها قفزة نوعية في مجالات عدة حيث برزت كقوة فاعلة في شتى الميادين السياسية والإجتماعية و الاقتصادية وبالرغم من النظرة الناقصة والدونية اللصيقة بها في أذهان كلا الجنسين ذكر او والأنثى و التي كانت نتاجا لتأثير النسق الثقافي وما يدعمه التقسيم الجنساني للأدوار إلا أنه و من خلال النتائج المتوصل إليها و التي ظهرت جلية من خلال دراستنا في جانبها النظري و التطبيقي , يتبين لنا أن المرأة قد فهمت ديناميكية الدور القيادي , وفرضت نفسها كسند وظيفي خاصة للفئة الذكورية من خلال إستيعابها لوظائف العملية القيادية وعملت بوضع الأسس التنظيمية للتنبؤ بالمستقبل وتحقيق النتائج و الأهداف المرجوة , بتخفيض المخاطر المستقبلية وتدمير بيئة عدم التحكم فكانت القائدة مصدرا للثواب والعقاب عن طريق المراقبة المتزامنة و التحفيز , وذلك محاولة منها لتنمية قدرات العاملين وبالتالي زيادة قدرة المنظمة ككل على النجاح بالتنسيق بين الأفراد والوحدات , فصنفت الوظائف وقسمت المهام بشكل عادل وحددت المسؤوليات والعلاقات, عن طريق الإشراف و التوجيه بغية منها لتحقيق الترابط بين الأجزاء والمكونات لإحراز الهدف الجماعي للمنظمة وضمان إلتزام و إنضباط موظفيها بحرفية في تطبيق النصوص والقوانين بهدف سير العمل في إطار قانوني وضمان الحقوق والمزايا المقررة للأفراد العاملين دون تعسف أو إضطهاد في إستخدام السلطة , فيعم الرضا و الإحساس بالإنتماء من طرف العاملين, فسلكت سلوكا ديموقراطيا تفوض من خلاله السلطة وتتيح الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرار مما يزيد من قدرة العاملين على تحمل المسؤولية فيمتص الملل والروتين ويفعل الأداء فينمو الإنسجام في العمل بين القائدة و العاملين, كما يقلل معدل دوران العمل فتتخفض تكاليف التعيين والتدريب والتكوين.

قد أثبتت المرأة جدارتها من خلال إكتسابها صفات و مهارات قيادية زادت من قدرتها على مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغير في بيئة العمل مما يساعدها في إزالة العقبات أمام العاملين معها و السيطرة على المشكلات وبالتالي يتم الوصول إلى أداء جيد للعاملين وذلك من خلال تركيزها على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة فخلقت روح فريق العمل بإعتبارها أفضل أساليب التنظيمات المستقبلية مما يعكس إستراتيجية المرأة القائدة والتي تميل إلى الأسلوب المجامل للرجل المرؤوس أكثر من المرأة محاولة بذلك كسب ولاء الفئة الذكورية العاملة والتي يتعسر في غالب الأحيان إنقيادها و إمتثالها للأوامر ,مما ينعكس سلبا على فعالية الأداء في المنظمة ككل, كما يتسم أسلوب المرأة باليسر والسهولة

في التفاعل والإتصال مع العاملين فيسهل نقل إنشغلات العاملين وتحطيم العوائق والمشكلات التنظيمية.

وبجمللة من الترتيب والتنظيم والتدقيق فيما يخص الأهداف , إستطاعت المرأة القائدة ترك بصمات إيجابية على أداء العاملين معها , إلا أن النظرة السلبية و المنقوصة و الراسخة في ذهن كل من الجنسين اتجاه الدور القيادي للمرأة وتحديد الأدوار المنوطة لها إجتماعيا لا يزال يشكل عائقا امام ريادتها .

قائمة المصادر والمراجع

1-المراجع:

أ-الكتب باللغة العربية:

1-القرآن الكريم.

2-إبراهيم، درة عبد الباري. العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1982.

3-ابن دريد. جمهرة اللغة، بغداد: مكتبة المغني، بدون سنة نشر.

4-أبو عجلة، عجلة محمود. المرأة العربية العاملة ومتطلبات النجاح في العمل القيادي، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.

5-أحمد، بدر حامد. السلوك التنظيمي، الكويت: دار القلم، ط 1، 1982.

6-أحمد، غريب سيد. علم الاجتماع ودراسة المجتمع، مصر: دار المعرفة العلمية، 2000.

7-أحمية، سليمان. التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الجزائر: ديوان المطبوعات، ط 1، 1994.

8-أرثيل. إدارة الأفراد، ترجمة: خالد العامري وآخرون، القاهرة: دار الفاروق، مصر، 2001.

9-إسماعيل، قباري محمد. علم الاجتماع المعاصر، الإسكندرية: نشأة المعارف، مصر، 1982.

10-الباقي، صلاح الدين محمد. السلوك الفعّال في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

11-البديري، عبد الحميد. الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.

- 12- الحيدري، إبراهيم. النظام الأبوي وإشكالية العيش عند العرب، بيروت: دار الساقى، لبنان، ط 1، 2003.
- 13- الساعاتي، سامية حسن. المرأة والمجتمع المعاصر، القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، 2006.
- 14- السلمي، علي. إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، القاهرة: مكتبة غريب، 1985.
- 15- الشبيلي، عمر محمود تومي. علم النفس الإداري، طرابلس: الدار العربية للكتاب، 1988.
- 16- الشماخ، خليل محمد حسن؛ خضير كاسم. نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 1، 2000.
- 17- الشناوي، محمد؛ وآخرون. التنشئة الاجتماعية للعقل، مصر: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2001.
- 18- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الأردن: دار وائل للنشر، ط 1، 2006.
- 18- العتيبي، ضرار؛ وآخرون. العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- 19- العدلوني، محمد أكرم. القائد الفعال، الرياض: قرطبة للإنتاج الفني، 2000.
- 20- العديلي، ناصر. السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.
- 21- العطية، ماجدة. سلوك المنظمة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 2، 2003.
- 22- الغزو، فائق عوض. القيادة والإشراف الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2009.

- 23-الفاقي، إبراهيم. سحر القيادة، مصر: دار اليقين للنشر والتوزيع، ط 1، 2008.
- 24-القاضي، علي. وظيفة المرأة المسلمة، الكويت: دار القلم، 1986.
- 25-القيروني، محمد قاسم. الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010.
- 26-المعاينة، خليل عبد الرحمن. علم النفس الاجتماعي، الطاهر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، 2000.
- 27-النمر، سعود. السلوك الإداري، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1990.
- 28-النمر، سعود؛ وآخرون. الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1997.
- 29-الهواري، سيد محمد. وظائف المديرين، بيروت: مطبعة الإنصاف، لبنان، ط 1، 1974.
- 30-الهامي، عبد الله عامر. أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، ليبيا: منشورات جامعة فاريوس، 1988.
- 31-أنجريس، مورييس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصبة للنشر، 2004.
- 32-أندرودي، سيزافي؛ مارك، جي ولاس. السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991.
- 33-أوما، سيكاران. طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل بسيوني وعبد الله بن سليمان، الرياض: مطابع الملك سعود، السعودية، 1998.
- 34-باميللا، وانتروب. المخ: مخّ الذكر والأنثى، إشراف: آشتون وآخرون، ترجمة: محمد قدرى عمارة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006.

- 35-بدوي، عبد الرحمن. أرسطو عند العرب، الكويت: وكالة المطبوعات، 1978.
- 36-بلوط، حسن إبراهيم. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، لبنان: دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 37-بيتريج، نورث هاوس. القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض: مركز البحوث، 2001.
- 38-تركي، راجح. أصول التربية والتعليم، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 2، 1990.
- 39-جلبي، علي عبد الرزاق. علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 40-جيدر، أنتوني. علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصباغ، بيروت: مركز الدراسات الوحدة العربية، ط 1، 2005.
- 41-جيدر، ماثيو. منهجية البحث، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث (رسائل الماجستير والدكتوراه)، ترجمة من الفرنسية: ملكة أبيض، دون سنة نشر.
- 42-حجازي، محمد حافظ. إدارة المواد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء، مصر، 2005.
- 43-حريم، حسين. مبادئ الإدارة الحديثة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2009.
- 44-حسان، حسن محمد؛ العجمي، محمد حسين. الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 45-حسن، حمدي عبد الرحمن؛ إبراهيم، نصر الدين. المشاركة السياسية خبرة شمال إفريقيا، القاهرة: مركز دراسات المستقبل الإفريقي، 2001.
- 46-حسن، عادل. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر: دار النهضة العربية، 1955.

- 47- حسن، رسمي محمد، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية: دار الوفاء، ط 1، 2004،
- 48- حمادات، محمد حسن محمد. القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان: دار ومكتبة الحامد، ط 1، 2006.
- 49- حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2006.
- 50- حنفي، عبد الغفار؛ قرياقص، رسمية. أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
- 51- خشيم، مصطفى عبد الله أبو قاسم. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002-2003.
- 52- خليل، عمر معن. علم اجتماع الأسرة، عمان: دار الشروق، 2000.
- 53- خولي، سناء. الزواج والعلاقات الأسرية، الإسكندرية: دار المعرفة، بدون سنة نشر.
- 54- درويش، عبد الكريم؛ نكلا، ليلي. أصول الإدارة العامة، القاهرة: المكتبة الأنجلوساكسونية، 1980.
- 55- رشوان، حسين عبد الحميد. القيادة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2010.
- 56- زهران، عبد السلام. علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، 1974.
- 57- زيارة، فريد فهمي. وظائف الإدارة، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 58- زيتون، محيا. المرأة والتنمية، مناهج نظرية وقضايا عالمية، القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر، 2000.

- 59- سالم، وآخرون. المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان: مركز الكتب الأردني، ط 2، 1998.
- 60- سلامة، عبد العزيز؛ عبد السلام، عبد الغفار. علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط 2، بدون سنة نشر.
- 61- سلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية، 1993.
- 62- سميث، مارشال غواد؛ وآخرون. التقريب للقيادة، ترجمة: سيف بن عبد العزيز، الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، 2006.
- 63- سعيد، صالح عودة. إدارة الأفراد، ليبيا: الجامعة المفتوحة، 1994.
- 64- سيد، مصطفى أحمد. إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000.
- 65- شفيق، محمد. الإنسان والمجتمع، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997.
- 66- شفيق، محمد. العلوم السلوكية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 67- شكري، شيرين. المرأة والجنس في الوطن العربي، سوريا: دار الفكر، ط 1، 2002.
- 68- شكري، عليا. الاتجاهات المعاصرة في دراسة الأسرة، مصر: مكتبة الأسرة، 1988.
- 69- شوقي، طريف. السلوك القيادي وفعالية الأداء، القاهرة: دار غريب، 1992.
- 70- شيحا، إبراهيم عبد العزيز. الإدارة العامة، مصر: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ط 1، 2011.
- 71- صالح، سامية خضر. المشاركة السياسية للمرأة وقوى التغير الاجتماعي، مصر: الصدر، ط 1، 1989.
- 72- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، 2000.

- 73- عبد الرحمن، الهاني خالد. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2005.
- 74- عبد الغاني، هلال محمد حسن. مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء، 1996.
- 75- عبد الغني، عبد الله الطعم؛ السواط، طلق بن عوض الله. السلوك التنظيمي، جدّة: دار حافظ للنشر، ط 4، 2003.
- 76- عبد الفتاح، كاميليا. سيكولوجية المرأة العاملة، القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1990.
- 77- عبد الفتاح، محمد سعيد؛ الصحن، محمد فريد. الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق، بيروت: الدار الجامعية، 1996.
- 78- عبد النبي، محمد أحمد. إدارة الموارد البشرية، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط 1، 2010.
- 79- عبد الوهاب، محمد. إدارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين شمس، ط 1، 1975.
- 80- عرفة، أحمد؛ شلبي، سميرة. فعالية التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2002.
- 81- عشوي، مصطفى. أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 82- عكاشة، محمود فتحي؛ شفيق، محمد. المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2014.
- 83- علي، صباح الدين. الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: نشأة المعارف، مصر، ط 1، 1966.

- 84- عيسوي، عبد الرحمن. دراسات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 85- غنايم، عمرو الزقاوي علي. التنظيمية وإدارة الأعمال، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1982.
- 86- فتحي، محمود محمد. الإدارة العامة المقارنة، الرياض: مطابع جامعة سعود، ط 1، 1985.
- 87- فهمي، منصور. إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، 1981.
- 88- كامل، بربر. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط 2، 2000.
- 89- كلالدة، طاهرة. الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، عمان: دار زهران، الأردن، 1997.
- 90- لاندلي، فرانك؛ آل فار، جيمس. قياس أداء العمل، ترجمة: يحي محمد حسن، الرياض: دار البحوث، دون سنة نشر.
- 91- ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، دون سنة نشر.
- 92- ماهر، حسن. القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، الإسكندرية: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004.
- 93- ماريون، هاينز. إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسي زهير الصبّاح، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، 1988.
- 94- محمد، الصيرفي. إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
- 95- محمد، حسن راوية. إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 96- محمد، سليمان حنفي. السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1990.

97-مقدّم، عبد الحفيظ. المديرون: دراسة فنيّة اجتماعية، بن عكنون: مركز الإعلام العلمي والتقني، الجزائر، 1996.

98-محمد، علي محمد. علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1986.

99-مرسي، محمد منير. الإدارة العلمية، القاهرة: عالم الكتب، ط 1، 1984.

100-نواف، كنعان. القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ط 2، 1982.

101-هاشم، زكي. الجوانب السلوكية في الإدارة، القاهرة: دار المعارف، ط 1، 1973.

102-هلال، محمد عبد الغني. مهارات إدارة الأداء، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1936.

103-وارين، لينز. عندما تصبح قائدا، نيويورك: أديسون وزيلي، 1994.

104-ياسين، عمار سعيد؛ الخلف، خالد يوسف. الإنتاجية القيادية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، الرياض: دار المريخ، 1983.

ب-الكتب باللغة الأجنبية:

1-Bettahar, Yamina, « Evolution du modèle familiale archetypique et démocratisation de l'accès aux études supérieures quelle incidence pour les jeunes Algériennes ! ». In Marche du travail et genre Maghreb. Europe, INSEA, Paris, 2004.

2-Battersly, Christine-Connell, T, The phenomenal women, Polity Press, UK, 1998.

3-C.L.Leboyer, Evolution du personnel : Quelles méthodes choisies ? Les éditions d'organisation, Paris, 1994.

4-Castelain, Christine, Pères Mères et enfants, Ed : Dominos Flammarion, Paris, France, 1998.

5-Graba, Ghania, Haddad, Zoubida. « Femmes objets ou Femmes sujets, le du code de la famille en Algérie », In Genre inégalité et religion, sous direction Amisatou, sous Sidibé, Ed AUF, Paris, 2007.

6-Khoja, Souad, Nous les Algériennes, La grande solitude, Ed : Casbah, Alger, 2002.

7-Maroney, B AND Buckely, R, Does research in performance appraisal influence the practice of performance appraisal ? Regret huly Not ? Public personnel, Management, 1992.

8-Vandavelde, Daillier, Hélène, Femmes Algériennes à travers la condition féminine dans les conditions depuis l'indépendance, OPU, Alger, 1980.

9-W.Richerd, Dunford, Organizational Behavior ; organizational analysis perspective, Addison-Wesley publishing company, Amsterdam, 1992.

- 1-الحربي، أحمد خديجة. "التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1995.
- 2-الخليفة، زياد سعيد. "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع المستوى للأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السعودية، 2007.
- 3-الدوية، فهد يوسف. "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، 2007.
- 4-الشريف، طلال. "دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، السعودية، 2004.
- 5-بشير الإيمان، محمد الحسن. "السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها"، رسالة دكتوراه، جامعة البلقاء، الأردن، 2012.
- 6-بوعمامة، أحمد فارس. "المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2010.
- 7-صالح، بن نوار. "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.
- 8-عاشور، صفاء عوني. "قضايا المرأة في المؤتمرات الدولية"، دراسة نقدية في ضوء الإسلام، رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2002.
- 9-لموشي، عبد العزيز. "أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2010.

- 1-المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط 3، القاهرة، 1985.
- 2-الصباح في اللغة والعلوم، دار المنارة العربية، بيروت، مجلد 2، بدون سنة نشر.
- 3-بدوي، أحمد زكي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي-عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

هـ-أعمال ملتقيات ومؤتمرات:

- 1-أحمد، ابتهاج علي، "المرأة وأنماط القيادة الإدارية، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي"، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، سوريا، دمشق، 2003.
- 2-ثروة، أحمد حمدي، "دور مؤسسات المجتمع في تمكين وتحسين قدرات المرأة المصرية"، المؤتمر الثالث للمجلس القومي للمرأة، محافظة قنا، 2006.
- 3-صلاح، عبد الله، "فعالية تقييد الأداء"، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1979.
- 4-عبد الرحمن، حمدي حسن، وإبراهيم نصر الدين، "المشاركة السياسية خبرة شمال إفريقيا"، أعمال المؤتمر العلمي الذي عقد بجامعة القاهرة بالتعاون مع الجمعية الإفريقية للعلوم السياسية خلال الفترة من 7 إلى 8 نوفمبر 2000.
- 5-عموم، رمضان، "عمل المرأة بين صراع الدور والطموح"، الملتقى الوطني الثاني حول: الاتصال وجودة الحياة في الأسرة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 6-قيشوش، نعيمة، "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التقرير السنوي الرابع للمنظمات الأهلية العربية 2004"، تمكين المرأة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، منظمة المرأة العربية.

8-Fatima- Zohra said « Les femmes dans les instances législative et gouvernemental en Algérie » Actes de l'Atelier, femmes et développement

organisé par CRASC et PNUD, sous direction : Romaoum Benghebret,
Nouria 19 Aout, Alger, 1998.

و-المجلات والدوريات:

1-الخولي، يمنى طريف. التوبة وفلسفة العلم، مجلة عالم الفكر، مجلة دورية، الكويت: العدد
02، المجلد 36، أكتوبر-ديسمبر 2005.

2-تشيناروسيه، كلّ شيء عن حواء تفكير المرأة في نظر الرجال، ترجمة شاهر عبيد، مجلة
الثقافة العالمية، الكويت، العدد 196، مايو-يوني 2006.

3-مزهودة، عبد المالك. الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد
خضير، بسكر، نوفمبر 2001.

4-Christin Balteraby, The phenomenal women, Polyty press, UK 1998.

5-Lucie, Bruvost, Le code Algériennes de la famille a la recherche d'un projet
de société, In revus Awal Femmes et politique au Maghreb, sous direction,
Tassadit Yacine, N° 20, Ed Maison des sciences de l'homme, Paris, 1999.

د-مواقع الانترنت

1-www.lahaonline.com

2- www. islamway. com.

3- www.aleqt.com

2-المصادر:

1-الدستور الجزائري 1989 المواد 48-52، باتنة: الدار المغاربية للنشر والتوزيع.

- 2-الدليل الوطني للإحصائيات، الحوليات الإحصائية رقم 16-17، 2000.
- 3-البنك الدولي، النوع الاجتماعي والتنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في المجال العام، بيروت: دار الساقى، لبنان، 2005.
- 4-الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة في التشريع الوطني، إشراف: وحيد بورغدة بلعطار، ط 1، طبع بالوزارة، الجزائر، 2009.
- 5-الوزارة المنتدبة لدى وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة الجزائرية.... واقع ومعطيات 10 سنوات بعد بيجين، وحدة رويبة، الجزائر، 2006.
- 6-جبهة التحرير الوطني، القانون الأساسي العام للعمال، الجزائر، 1978.
- 7-جبهة التحرير الوطني، ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجزائر، 1972.
- 8-حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني، 1976.
- 9-الملحق رقم 6 النساء عضوات مجلس الأمة لدورة 2010.
- 10-وزارة التضامن والعائلة، ذاكرة النساء، فيفري 1998.
- 11-CNES, Algérie 2006 Rapport national sur le développement, PNUB, Algérie, 2007.
- 12-CNES, Rapport sur la femme et la marche de travail, 25 session plénière, 2005.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة

قطب فيسديس

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

إستمارة بحث

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل

بـعـنـوـان :

القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر

تحت إشراف الدكتور

بوقرة كمال

إعداد الطالبة

تواتيت نسرين

ملاحظة

إن المعلومات الموجودة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ضع علامة (X) في الإطار الذي تختاره

السنة الجامعية: 2013- 2014

المحور الأول: بيانات شخصية وعامة:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن:

3- الحالة العائلية:

☐ أعزب ☐ متزوج
☐ مطلق ☐ أرمل

4- الأصل الاجتماعي:

☐ ريفي ☐ حضري

5- طبيعة عقد العمل:

☐ مؤقت ☐ دائم

6- الأقدمية في العمل:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 11 – 15 سنة
☐ من 6 – 10 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة

7- المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ دراسات عليا
☐ ثانوي ☐ جامعي

المحور الثاني: علاقة وظائف القيادة النسوية بالتزام العاملين:

8- هل ترى أنّ الرجل أقدر من المرأة على تولي العمل القيادي:

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

9- إلى ماذا تنسب الاختلاف في الجدارة القيادية بين المرأة والرجل؟

☐ -تنشئة اجتماعية ☐ -اختلافات طبيعية
☐ -فروق تنظيمية

10- هل ترى أن المرأة أيضا قادرة على تحمل أعباء المنصب القيادي:

☐

لا

☐

نعم

11- في حالة الإجابة ب (لا)، لماذا؟

.....

.....

12- هل تتدخل مسؤولتك في العمل لتوجيه أدائك؟

☐

أبدا

☐

أحيانا

☐

دائما

13- هل تمتثل بسهولة لأوامر مسؤولتك في العمل؟

☐

أبدا

☐

أحيانا

☐

دائما

14- هل تطلب مساعدة مسؤولتك في العمل عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل؟

☐

لا

☐

نعم

15- في حالة الإجابة ب (لا)، لماذا؟

☐

-لوجود صعوبة في الاتصال

☐

-لأنها لا تملك خبرة لتوجيهك في العمل

☐

-لكونك لا تتقبل ذلك كونها امرأة

☐

-لأسباب أخرى

16- هل تراقب مسؤولتك سجل الحضور والغياب للمرؤوسين؟

☐

أبدا

☐

أحيانا

☐

دائما

17- هل تعتبر أن المراقبة لسجل الحضور والغياب للمرؤوسين من طرف مسؤولتك؟

☐

-وسيلة لفرض الانضباط

☐

-وسيلة لفرض السيطرة

☐

-وسيلة للانضباط وفرض السيطرة

☐

-وسيلة للاستقرار

18- هل يتسبب ضعف التفاعل بينك وبين مسؤولتك في انخفاض مستوى أدائك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل تتبّع مسؤولتك لمستويات وظروف الأداء:

-يدفعك للعمل بكفاءة ☐
-يقلّل من كفاءتك في العمل ☐
-يدفعك للعزوف عن العمل ☐

20- هل توزّع مسؤولتك الوظائف والمهام توزيعاً عادلاً على الموظفين؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

21- عندما تتراص العمل امرأة هل ذلك يزيد من:

-رغبة الموظف نحو العمل ☐
-نفور الموظف من العمل ☐

-المحور الثالث: علاقة نمط القيادة النسوية بفعالية أداء العاملين:

22- ما هو نمط القيادة المتبع من طرف مسؤولتك في العمل؟

ديمقراطي ☐ تسلطي ☐ فوضوي ☐

23- هل يؤثر نمط القيادة المتبع من طرف رئيسك في العمل في فعالية أدائك؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل تعتمد رئيسك على مبدأ تفويض السلطة للمرؤوسين؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

25- هل تتيح لك مسؤولتك الفرصة في اتخاذ القرار؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

26- ما هي الإجراءات الأكثر تطبيقاً من طرف مسؤولتك في حال وقوع تجاوزات في العمل؟

- ☐ -تطبّق القانون بصرامة
- ☐ -الإنذار ولفت النظر
- ☐ -التجاوز عن المشكل مؤقتاً
- ☐ -التسامح
- ☐ -مناقشة المشكل بهدوء

27- ما هو الأسلوب الذي تعتمد عليه رئيستك في العمل للرفع من مستوى أدائك؟

- ☐ -أسلوب المراقبة
- ☐ -أسلوب التحفيز
- ☐ -الأسلوبين معا

28- هل يحقق سلوك المرأة القيادي الانسجام في العمل؟

- ☐ نعم ☐ لا

29- هل يؤثر سلوك المرأة القيادي على دوران العمل؟

- ☐ نعم ☐ لا

30- اهتمام المرأة القائدة بالعمل بدل العامل يفعل أداء العاملين؟

- ☐ دائماً ☐ أحيانا ☐ أبدا

31- هل هناك فروق بين المرأة والرجل في أساليب القيادة؟

- ☐ نعم ☐ لا

-المحور الرابع: علاقة الصفات والمهارات بالأداء الجيد للعاملين:

32- هل قدرة المرأة القائدة على التعامل مع التغير والتغير تساعد على تحقيق الأداء

الوظيفي الجيد للعاملين؟

نعم ☐ لا ☐

33- هل امتلاك مسؤولتك المهارات الإنسانية تحسن من أجراء العامل؟

نعم ☐ لا ☐

34- هل عمل مسؤولتك المرأة القائدة بأسلوب فريق العمل يحسن العامل بالانتماء؟

نعم ☐ لا ☐

35- في رأيك هل مسؤولتك تجمال المرووس الرجل أكثر من المرأة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

36- هل احتكام المرأة القائدة للعاطفة يعيق أداء العامل؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

37- عندما تحتاج للاتصال بمسؤولتك هل يتم ذلك بـ:

-طريقة سهلة ☐ -طريقة صعبة ☐

38- هل تعتقد أن المرأة القائدة أكثر تنظيما وتديقا وترتبا فيما يخص تحقيق الأهداف؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

39- هل ترى أن العلاقة بين قدرة المرأة القائدة على الإبداع والتطوير وبين أداء

العاملين:

-علاقة إيجابية ☐ -علاقة سلبية ☐

40- هل تفضل العمل تحت قيادة امرأة أم رجل؟

امرأة ☐ رجل ☐

41- في كلا الحالتين لماذا؟