

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الميدان: العلوم الإنسانية و الاجتماعية

شعبة العلوم الاجتماعية

الموضوع

التمكين الإداري للقيادات النسوية في الجامعة

دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي . الأغواط .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

بن شاعة بيران

إعداد الطالبة:

بعيرة أسماء

السنة الجامعية

2021/2020



شكر وعرقان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد:

فإنني أشكر الله وافر الشكر أن وفقني وأعانني على بلوغ هذه المرحلة وأنار لي

السبيل لإتمام هذا البحث المتواضع، ويسرني بعد ذلك أن أتقدم بأخلص عبارات

الشكر والعرقان إلى الأستاذ المشرف على الرسالة " بيران بن شاعة " والذي

منحني من وقته الكثير ولم يبخل عليا بتوجيهاته السديدة وملاحظاته القيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة قسم علم الاجتماع الذين

أشرفوا على تكويننا وساهموا في دفعنا لتحقيق الأحسن في

مجال تخصصنا، دون أن أنسى الأستاذات اللاتي ساعدنني من خلال

المعلومات التي قدمنها لي لإتمام الجانب التطبيقي من هذا العمل.

إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها أنا ذا أختم بحث
تخرجي بكل همة ونشاط، وأمتن لكل من كان له الفضل في مسيرتي وساعدني
ولو بالقليل، إلى والدتي التي مهما كبرت فسأبقى طفلتها التي تكتب إسمها على
دفتر قلبها ساعة حزنها ويهتف بفضلها حين يتقدم في علمه وعمله درجات، لك
والدتي الحبيبة سيدة القلب والحياة أهديك رسالتي لتهديني الرضا والدعاء، إلى
والدي الكريم، إلى أختي ورفيقة دربي وسندي فاطمة إلى أخواي محمد وبن عدة
سنداى الذي أشد بهما عضدي إلى ابنة خالي أمينة درافة التي شاركتني المشوار
الجامعي بحلوه ومره، إلى كل الأهل والأصدقاء، ومن كانوا برفقتي أثناء دراستي،
وإلى كل من لم يدخر جهداً في مساعدتي وأنار لي الدرب لإتمام هذا العمل، وإلى
كل امرأة صمدت أمام التحديات وعملت بجهد لحفر بصماتها بأنامل من ذهب،
دون أن أنسى نفسي ولنفسي علي حق فلقد صمدت واجتهدت لإنجاز ما توجب
علي إنجازها وها أنا ذا قد أتممته بفضل الله.

فهرس المحتويات

الشكر

الإهداء

فهرس المحتويات

مقدمة أ-ب

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع..... 04
2. أهمية الدراسة..... 04
3. أهداف الدراسة..... 04
4. الإشكالية..... 05
5. الفرضيات..... 07
6. تحديد المفاهيم..... 07
7. المنهج المعتمد 08
8. مجتمع البحث واختيار العينة..... 09
9. التقنيات والأدوات..... 10
10. الدراسات السابقة..... 10

الفصل الثاني

مدخل نظري حول القيادة القيادية النسوية

تمهيد	21
1/ مفهوم القيادة النسوية.....	22
2/ أهمية العمل والقيادة النسوية	25
3/ خصائص القيادة النسوية.....	28
4/ نجاح المرأة في القيادة	32
5/ المشاكل التي تواجه القيادة النسوية	34
6/ النظريات المفسرة للقيادة النسوية.....	38
خلاصة.....	41

الفصل الثالث

التمكين الإداري

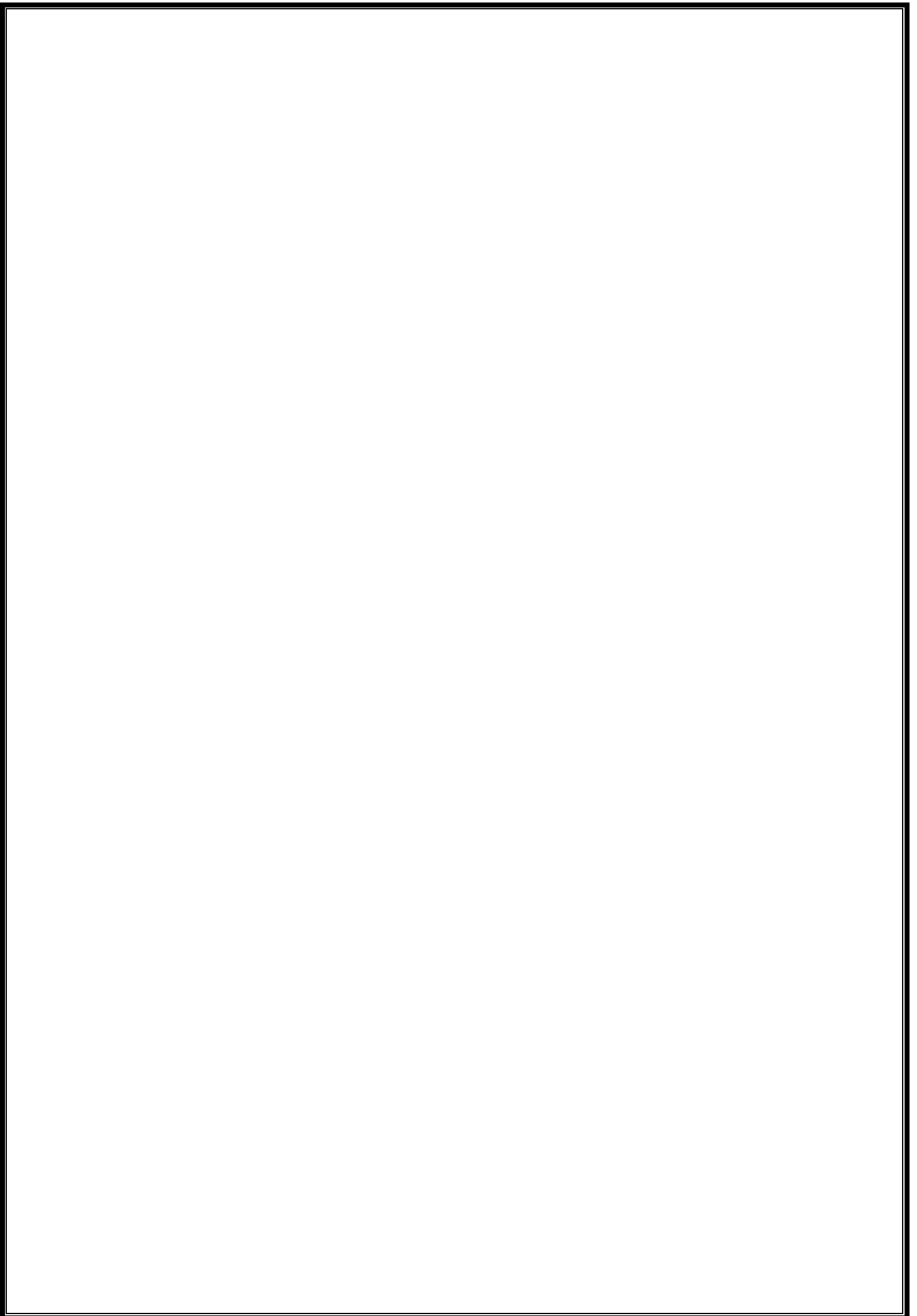
تمهيد	43
1/ مفهوم التمكين الإداري.....	44
2/ أبعاد التمكين الإداري.....	46

49	3/ أهمية التمكين الإداري
51	4/ خطوات تحقيق التمكين الإداري
54	5/ النظريات المفسرة للتمكين
57	6/ معوقات تطبيق التمكين
59	خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

61	تمهيد
62	1/ مجالات الدراسة
	2/ تحليل المقابلة
		65
69	3/ نتائج الدراسة
70	4/ الاقتراحات
71	خاتمة
73	قائمة المصادر والمراجع
78	الملاحق



الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1/ أسباب اختيار الموضوع.

2/ أهمية الدراسة .

3/ أهداف الدراسة.

4/ الإشكالية.

5/ الفرضيات.

6/ تحديد المفاهيم.

7/ المنهج.

8/ العينة.

9/ التقنيات والأدوات.

10/ الدراسات السابقة

مقدمة:

يقوم المجتمع في بناءه وتحقيق نهضته التنموية على جميع أبنائه ذكوراً وإناثاً، حيث يعمل على إعداد الأجيال بما يتفق مع أهدافه الأساسية في مواكبة الانفجار المعرفي المتسارع يوماً بعد يوم، وبالشكل الذي يسمح للجميع بالمشاركة الفاعلة في إطار من الاعتراف و الاقتناع بالحقوق والواجبات الخاصة لجميع فئات المجتمع.

وقد أصبح حضور المرأة وتمكينها ونيل حقوقها في مراكز القيادة موضع اهتمام في كثير من المجالات ومنها التعليم العالي، ورغم التقدم الذي أحرزته المرأة في التعليم وفي الجامعات إلا أن دورها في القيادة الأكاديمية لا زال دون المأمول، فالمرأة تستطيع أن تؤدي دوراً محورياً في تقدم المجتمع ونهضته إذا توفرت الفرص المناسبة لذلك، فرغم تميز النساء قيادياً إلا أن وصولهن لمناصب عليا لا يزال محدوداً، وتعد هذه المشكلة عالمية رغم انفتاح كثير من الدول وتفاخرها بتمكينها للمرأة، فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية تشغل المرأة بنسبة 65% من القوى العاملة، لكنها لا تتعدى 5% من المناصب القيادية، في حين تشكل القيادة النسائية الأكاديمية على مستوى الدول العربية 7% وعالمياً 18% فقط من أصل 200 جامعة التي تعد الأفضل عالمياً، وهذا يدل على عالمية مشكلة التصيب النسائي أكاديمياً .

وفي إطار حديثنا عن تمكين المرأة إدارياً، حيث يعتبر هذا الأخير من أبرز المفاهيم التنظيمية المعاصرة في الفكر الإداري، والذي يهتم بإتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة والتي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في سير الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا والثقة التامة بينهم، وكما تم ممارسة التمكين الإداري بطريقة فعالة، انعكس ذلك وساهم في تطوير العديد من المجالات على مستوى المنظمة وأفرادها، ومن المجالات التي يمكن للتمكين أن يساهم فيها بكفاءة هو

تطوير قادة إداريين متميزين، وأخص بذلك العنصر النسوي حيث تمكنت المرأة من اقتحام بعض الوظائف التي كانت حكراً على الرجال.

وتميزت بقدرتها على المشاركة وتفويض السلطة، وفعالية الاتصال في اتخاذ القرارات، كما تتميز بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم مما يجعلها أكثر سرعة في تكوين العلاقات وأكثر انفتاحاً ودقة في التنبيه للأخطاء.

وهذا النمط القيادي هو ما تحتاجه مجتمعات الاقتصاد المعرفي اليوم ومستقبلاً، ولكن بالرغم من كل ذلك لا تزال المرأة في الغالب منفذة للقرارات وبعيدة عن اتخاذها مهما بلغت كفاءتها.

ومؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية تحتاج إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي، وبما أن التمكين أصبح جوهرًا للإبداع ارتأينا من خلال هذه الدراسة أن نتعرف ما إذا كانت الجامعات الجزائرية وخاصة منها جامعة عمار تليجي بالأغواط تمارس هذا التمكين.

1/ أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختياري لهذا الموضوع لعدة أسباب من بينها اهتمامي وميلى الكبير للمواضيع التي تخص القيادة، كما لدي رغبة في معرفة ما إذا كانت المرأة بالفعل تملك ذلك الحس القيادي الذي يمكنها من الولوج في مجال عملها والتصدي لمختلف المشاكل التي تواجهها.

2/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- دور الإدارة الجامعية في تحقيق التمكين الإداري للمرأة القيادية.
- دور التمكين الإداري وما يحققه للمرأة القيادية.
- فهم دور المرأة القيادي وما يقتضيه من تحقيق إنجازات هامة للمؤسسة الجامعية.
- توضيح العلاقة القائمة بين التمكين الإداري والقيادة النسوية.
- فهم وتبيان كل من القيادة النسوية والتمكين الإداري، وإبراز أهم النظريات التي احتوت هذا المجال.

3/ أهداف الدراسة:

تتدرج أهداف الدراسة ضمن أطر متعددة من بينها:

- دراسة وتحليل العلاقة بين العنصر القيادي النسوي وبين التمكين الإداري.
- الإطلاع على ما إذا كانت المرأة فعلاً تمارس القيادة بالشكل الصحيح على مستوى المجال الذي تعمل فيه، وإثراء الجانب العلمي.

تحمل قضايا المرأة و موضوعاتها خاصية إنسانية فرضت ذاتها بحكم العلاقة الدائمة بين المثال المطلوب والواقع المعاش ، فلم يكن عمل المرأة في السابق يأخذ تلك الأبعاد كما هو الحال في واقعنا اليوم ، حيث كان يقع على عاتقها مسؤولية البيت وتربية الأبناء ، لكن تغير الوضع مع ظهور الثورة الصناعية بأوروبا والتي أدت لهجرة الرجال إلى المدن فحلت محله المرأة في الأرياف ، ثم انتقلت إلى المدينة بعد إضراب عمال المصانع بسبب العمل لساعات طويلة مقابل أجر زهيد لتغطي مكانه في العمل ومن خلال ذلك أصبحت تشارك في معترك الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، بل وتعدى ذلك إلى طموحها في تولي مناصب قيادية تمكنها على إدارة دفة الحياة العملية وهذا لم يأت من فراغ معرفي أو رغبة طموحة بل لتثبت أحقيتها بأن تكون فاعلة في مجالها. فالاتجاه القيادي الذي رامت إليه المرأة والذي يعتبر أحد أهم المتغيرات في مختلف التنظيمات التي تقوم على أساسه وتعمل بشكل مستمر من أجل تحقيق هدف المنظمة وهو ما تسعى إليه القيادة النسوية كونها نموذج يقوم على التحويلية التشاركية ، فمن حيث خصائص المرأة هي الأقرب إلى التفاهم والتعاون والمشاركة في صنع القرار وعمل الفريق والاعتراف بجهود الآخرين ، وبهذا تكون قد تمكنت من إرساء معالم القيادة بنكهتها الخاصة بها ، ولكن بإضافة عنصر التمكين حيث بدونه تفقد القيادة مذاقها الخاص والذي يميزها عن قيادة الرجل ، وبالحدوث عن مفهوم التمكين هذا الأخير الذي له أهمية كبيرة نتيجة التطورات التي مر بها وباعتباره يساهم في إعطاء الموظفين بعض الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا وكذا كسر الجمود الإداري بين الإدارة والموظفين كل هذا دفع بالإدارة بأن تأخذ خطوة أولى في اهتمامها بالتطوير التنظيمي وذلك بهدف إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسات لجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات وتقديم السلع والخدمات بكفاءة وفاعلية ، ولكن أي جهود للتغيير لا تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالعنصر البشري .

ولهذا اتجه الفكر الإداري خاصة أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي الاهتمام بالعنصر البشري من أجل نجاح البرامج التغييرية والخروج من مؤسسة الأوامر إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة وما يتبع ذلك من تغييرات في الهياكل والسياسات والقرارات .

إن الاهتمام بمفهوم التمكين يجعل منه عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات خصوصا في الاتجاه نحوى تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة هذا من جانب ،ومن جانب آخر ظهور العديد من الدراسات والنظريات التي أولت اهتماما مباشرا لمضمون التمكين والقيادة على حد سواء ، ومن أبرز هذه النظريات نجد: نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، ونظرية X وY ل دوجلاس وماكريجور ، ونظرية النظم التي تقوم على اهتمام الموظفين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل مع التعاون والتنسيق فيما بينهم والنظرية الظرفية التي تعمل على مبادئ التكيف مع المتغيرات الظرفية والبيئية التي تواجه المنظمة ، ونظرية الجودة الشاملة التي تعنى بالتحسين الدائم والمستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء الموظف ، ونظرية Z فتعمل على إتقان الموظفين للوظائف المختلفة ، إلى غير ذلك من النظريات التي بلورت المضامين الأساسية لكلا المتغيرين ، وفي إطار حديثنا عن التمكين الإداري وما ذكرناه سابقا عن القيادة النسوية نطرح السؤال العام للإشكالية :

هل تمنح المؤسسة الجامعية التمكين الإداري للمرأة القيادية ؟

وينبثق عن هذا السؤال أسئلة فرعية للإشكالية :

هل تفويض السلطة في المؤسسة الجامعية يساهم في تسهيل مهام القيادات النسوية ؟

هل المرأة القيادية تتلقى الحوافز المادية والمعنوية من الإدارة الجامعية ؟

هل النساء القياديات يملكن كامل الاستقلالية في تسيير أعمالهن ؟

5/الفرضيات :

- تفويض السلطة في المؤسسة الجامعية يساهم في تسهيل مهام القيادات النسوية.

- تتلقى المرأة القيادية الحوافز المعنوية والمادية من الإدارة الجامعية .

- النساء القياديات يمكن كامل الاستقلالية في تسيير أعمالهن .

6/ تحديد المفاهيم:

أ_ مفهوم القيادة النسوية:

* **اصطلاحياً:** هي مجموعة الخصائص المميزة في أداء النساء بالمقارنة مع الرجال والتي تمكن المرأة من تحقيق النتائج المرغوبة والفاعلية والحفاظ على النجاح، والمهام التي تقوم بها المرأة في عصرنا هذا كانت قديماً احتكاراً للرجل فقط وهي المفتاح الأول من أجل نجاح عملية التغيير.¹

* **إجرائياً:** هي تولي الجنس الأنثوي المناصب القيادية في جميع المجالات، مايمكنها من صنع القرارات التنظيمية، التي تصب في خانة تحقيق الأهداف المرجوة بغية الدفع بعجلة التنمية للمجتمع.

ب_ مفهوم التمكين الإداري:

* **لغة:** مصدر تمكن وهو من الفعل مكن، أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء قدر عليه أو ظفر به، تقول العرب " إن بني فلان لذو مكنة من السلطان"²

^{1/} مريم سليمان عباس الدليمي، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي (إختيار الدور المعدل لقوة الخبرة، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامع الشرق الأوسط، 2016، ص (17).

^{2/} وهيبه بن شعبان، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني (دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية) مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، تحت إشراف أ/ علوطني عاشور، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017، ص (19).

أي تمكن ويقال أن فلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه، وأمكنه من عدوه أي نصره عليه وحكم فيه.¹

* اصطلاحاً: عبر البعض عن التمكين الإداري بأنه المشاركة الفعلية للعاملين باتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي والتصرف الملائم في المواقف وتحمل المسؤولية المترتبة عن النتائج (عفانة) 2013 .

إجرائياً: هو أن تهيئ المؤسسة للموظف الظروف المناسبة لكي يكون قادراً على إنجاز المهام المطلوبة منه، كما أنه يعتبر عملية تتضمن مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها تفويض السلطة وتقاسم المسؤولية من قبل العاملين في مختلف المستويات الإدارية العليا، الوسطى، والدنيا ضمن المنظمة.

7/ المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو الطريقة المتبعة للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد العامة، التي ترتبط بجمع البيانات وتحليلها حتى نصل إلى نتائج ملموسة، فهو يعتبر الركيزة الأساسية لأي دراسة خاصة في العلوم الاجتماعية.²

وعلى اعتبار أن الحقل المعرفي في الميدان الاجتماعي يزخر بعدد من المناهج، لكل منها ميزتها، يستوجب اختيار إحداها وفق لما تقتضيه الدراسة، فقد ارتأينا أن أنسب يمكن تناوله من خلال هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

ويقوم المنهج الوصفي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة³

^{1/} وهيبة بن شعبان، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني (مرجع سابق)، ص (19) .

^{2/} لويس كومين، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ت/ كوثر حسين كوجك، دار العربية للنشر، القاهرة 1990، ص (62) .

^{3/} مصطفى ربحي عليان، عثمان محمد عنيمة، مناهج أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقات، دار صفاء للنشر دار، عمان، 2000، ص (43) .

من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها.¹

تم اعتماد هذا المنهج لأنه الملائم لهذه الدراسة، من حيث الوصف الموضوعي والمنتظم والظاهري للتمكين الإداري والقيادات النسوية، تم بواسطة جمع معلومات مفصلة عن الظاهرة في إطار زمني ومكاني محدد.

8/ مجتمع البحث واختبار العينة:

لا يستطيع الباحث الشروع في إنجاز الدراسة حتى يتعرف بصورة جيدة على مجتمع البحث، أي أساس نجاح التعيين يقوم أولاً على تحديد حجم مجتمع البحث الأصلي وما يحتويه من مفردات، إلى جانب التعرف على تكوينه تعريفاً دقيقاً يشمل طبيعة وحدثة هل هي متجانسة أم متباينة.²

بما أن الاختيار الجيد للعينة ينعكس إيجابياً على صحة نتائج البحث، فقد كان اختيار العينة مبني على أساس أخذ الفئة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، وهن الأستاذات اللاتي يمتلكن مناصب قيادية، لهذا تم اختيار العينة القصدية لأن طبيعة الموضوع اقتضت ضرورة اختيار هذا النوع، والتي تعرف على أنها العينة التي يعتمد عليها الباحث وتكون معينة ومقصودة لاعتقاده أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً، وقدّر حجم العينة ب 8 مبحوثات من أصل 34 مبحوثة.³

¹ مصطفى رحي عليان، عثمان محمد عني، مناهج أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقات، (مرجع سابق) ص(43).

² أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص (85).

³ رشيد زرواتي، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2007، ص(44).

9/ التقنيات والأدوات:

نهدف من خلال إجراء البحث العلمي للإجابة عن التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث أو اختبار صحة الفروض، ومن بين الأدوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا هي:

المقابلة وتعد تقنية المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، فالتحقيق بواسطة المقابلة تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة مدروسة ومدققة وهادفة من أجل خدمة موضوع البحث على مجموعة مختارة من عينة البحث، فالمقابلة هي الطريقة الأكثر استعمالاً في البحث لأنها تشكل نوع من الاتصال المميز في المجتمع الحديث، فهي عبارة عن محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع الآخر أو مع مجموعة من الأفراد بهدف الحصول على معلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.¹

10/ الدراسات السابقة:

أ_ الدراسة الأولى: دراسة إيمان بشير محمد الحسين بعنوان " السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها" دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تم إجراء هذه الدراسة سنة 2012/2011 بوزارة التربية والتعليم، الأردن.

* تساؤلات الدراسة:

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

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

¹ / تيودور كابلوف، البحث السوسولوجي، ت/ نجاة عياش، بيروت، دار الفكر الجديد، 1979، ص (171).

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

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

* الهدف من الدراسة:

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

* عينة الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة وطبيعة أبعادها، فقد تم اختيار العينة القصدية " الهادفة " وهي 27 امرأة قائدة.

* المنهج والأدوات المستخدمة:

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

* نتائج الدراسة:

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 ثقتها بنفسها وبقدراتها، وعدم استمراريتها بالعمل، وتحيز المحسوبة (الواسطة) والعشائرية.

2/ تتميز المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بسمات عديدة أهمها: شخصيتها

المتزنة، وقدرتها على تحمل المسؤولية، دافعيتها للعمل عالية، حب الإطلاع على ما هو جديد، دقيقة في إعطاء المعلومات، عادلة، ملتزمة، تتميز بمصداقية عالية، ولكنها تفتقر للمرونة، وتفتقر للياقة، وغير صبورة، ولا تهتم إلا بالعمل، فوقيقة 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 لا تستطيع تحقيق التوازن بين العمل والعاملين، وتفتقر إلى القدرة في اتخاذ القرار.

ب_ الدراسة الثانية: دراسة نسرین تواتیت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2014/2013 .

* أهداف الدراسة:

وصنفت إلى أهداف علمية وعملية:

1/ 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 ومستوى الأداء.

_ محاولة تبيان الأهمية الحيوية لوعي المرأة القائد ودورها في التغيير وذلك من خلال الاستيعاب والوعي العميق والشامل لأهمية دورها في المنظمة، ومدى تأثير أسلوب قيادتها على أداء العاملين معها.

_ الرغبة في البحث وإفادة جامعة "الحاج لخضر، باتنة" بمدى نظرة تحليلية حول الموضوع الموضوع.

2/ الأهداف العملية:

_ اختيار فرضيات الدراسة.

_ محاولة معرفة مدى تأثير المرأة القائدة على فاعلية أداء العاملين معها.

_ إبراز طبيعة تعامل المرأة القائدة مع الفئة المرؤوسة ومدى تأثيرها على أدائها.

_ كسر الصور النمطية للمرأة القائدة وذلك من خلال المكانة العامة التي تحتلها داخل المنظمة، ومن خلال الدور الذي تؤديه للرفع من مستوى أداء مرؤوسيهها.

_ تقديم نتائج موضوعية عن القيادة الإدارية ومهارتها لدى إطارات 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 شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

* فروض الدراسة: وتتلخص فيما يلي:

_ الفرضية العامة: تعمل القيادة النسوية على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

_ الفرضيات الفرعية:

_ وظائف القيادة النسوية تؤثر إيجاباً في تحقيق التزام العاملين.

_ نمط القيادة النسوية يحسن من فاعلية أداء العاملين .

_ السمات والمهارات القيادية للمرأة تمكن العاملين من الأداء الجيد.

* عينة البحث: اعتمدت الباحثة في معالجة موضوعها على المسح الشامل لمجتمع البحث.

* نتائج الدراسة:

1_ لكل وظيفة من وظائف القيادة النسوية دور تلعبه في تحسين وزيادة الأداء الوظيفي وتحقيق التزام العاملين، فممارسة 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.

2_ 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 في الشعور بالانسجام والانتماء، ويقلل من معدل دوران العمل، ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية.

ج_ **الدراسة الثالثة:** دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي لمدرس حميد سالم الكعب، قسم إدارة الأعمال، بغداد، 2015.

* أهداف الدراسة: وتتمثل في :

- 1_ بيان مستوى التمكين الإداري في الكلية، عينة البحث حسب إجابات المبحوثين.
- 2_ الكشف عن مستوى الابتكار التنظيمي في الكلية، عينة البحث حسب إجابات المبحوثين.
- 3_ اختبار العلاقة بين التمكين الإداري والابتكار التنظيمي.

* فرضيات الدراسة:

- 1_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري وأبعاده الأربعة، المعلومات، المكافآت، القوة، المعرفة والمتغير التابع ، الابتكار التنظيمي).
- 2_ الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والابتكار التنظيمي.

* عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات التعليمية الخاصة في بغداد، وقد اختار الباحث كلية الرافدين عينة لدراسته الحالية، وقد أختيرت العينة من رؤساء الأقسام، والمقررين، والأساتذة، والمعيدين، والبالغ عددهم 118.

* **نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية ومن أهم هذه الاستنتاجات الآتي:

_ يعد الابتكار التنظيمي أحد وسائل التغيير الإيجابي للمنظمة من خلال عملية تبني وتطبيق فكرة جديدة أو ممارسة وسلوك جديد.

_ يتعزز الابتكار التنظيمي من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير، حيث أصبح الابتكار جوهرياً من أجل البقاء.

_ أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على التمكين الإداري بأبعاده، كانت مرتفعة بشكل مقبول، وتفسر هذه النتيجة على وجود شبه اتفاق كبير جداً بين أفراد العينة على أن التمكين الإداري يعد جزءاً من ثقافة المنظمة.

_ تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الابتكار التنظيمي كانت تقترب من اتفاق واتفق بشدة، وهذا يفسر أن النتيجة تبين شبه اتفاق على وعي عينة الدراسة إلى أهمية التأقلم مع المستجدات الجديدة.

_ يمكن تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال تخصيص جزء من ميزانيتها ومنح الحوافز التشجيعية للعاملين وامتلاكها هيكلًا تنظيمياً مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.

_ يتحقق التمكين الإداري من خلال توفير المعلومات اللازمة للعاملين، وامتلاكهم الثقة لتحدياتهم من أجل تنفيذ واجباتهم ومهامهم اعتماداً على المعلومات و المعارف الضمنية التي يمتلكونها.

_ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك اتجاهاً إيجابياً لدى المبحوثين عينة الدراسة بشأن أبعاد التمكين، فمن خلال توافر القوة لدى المبحوثين مع الحد من الرقابة والتحكم وتوفير المكافآت ومنحها بعدالة على الجميع، فضلاً عن تبادل المعلومات والمعرفة بين أطراف العمل يمكن تحقيق الرضا وانعكاسه على أهداف المنظمة.

د_ الدراسة الرابعة: أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية. (دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر، ورقلة) من إعداد الطالبة: بن ختو نور الإيمان، نوقشت وأجيزت بتاريخ 2019/06/19.

*** أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى :

_ إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الإداري والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر أفراد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

_ إبراز أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

_ التعرف على الاختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

_ تحديد الأثر الموجود بين أبعاد التمكين الإداري والأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، فرع المديرية العملية.

*** فرضيات الدراسة:**

_ يوجد مستوى توافر متوسط من أبعاد التمكين الإداري لدى أفراد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

_ يوجد مستوى توافر مرتفع لأداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

_ يوجد أثر كردي بين أبعاد التمكين الإداري وأداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

_ لا توجد اختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري والأداء

تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي والوظيفة).

* **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من العمال الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة في مختلف الوظائف.

* **نتائج الدراسة:**

_ مستوى استخدام أبعاد التمكين الإداري متوسطة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر وفقاً لمقياس الدراسة، وذلك راجع لطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يحتم عليها ذلك.

_ هناك أثر طردي قوي بين أبعاد التمكين الإداري كالمتغير المستقل والمتغير التابع (الأداء) حسب إجابات الموظفين.

_ وجود أثر بين آراء أفراد اتصالات الجزائر بورقلة فرع المديرية العملية، حول أثر تفويض "السلطة"، وفرق "العمل والتدريب" كأبعاد التمكين الإداري في تأثيرها على الأداء، وعدم وجود أثر بين آراء الأفراد في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة حول أثر الحوافز كأحد أبعاد التمكين الإداري في تأثيره على تحسين مستوى الأداء.

_ لا توجد اختلافات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة والوظيفة).

هـ _ **الدراسة الخامسة:** التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية، د. فائزة عادل غنيم، أستاذة القيادة التربوية المساعد، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج 40، ع 1، مارس 2020.

* **أهداف الدراسة:**

1/ تأصيل القيادة النسائية من وجهة نظر الأدبيات السابقة.

2/ التعرف على واقع القيادة النسائية في المجال الأكاديمي.

3/ التعرف على تحديات القيادة النسائية والمعوقات التي تحول دون توليها مناصب قيادية عليا في المجال الأكاديمي.

* **عينة الدراسة:**

تكونت عينة البحث من قيادات أكاديمية متنوعة، ومشرفات أقسام، ونائبات مشرفات لوحدات مختلفة، أما بالنسبة لعدد العينة، فقد أشارت الدراسات بأنه لا يوجد إجماع للعدد المثالي في الأبحاث النوعية، فهناك من اقترح عدد 6 إلى 12، والبعض اقترح عدد 5 إلى 25، ولكن كان مبدأ الوصول للإشباع هو الأكثر شيوعاً، ونظراً لأنه لا يوجد إجماع على عدد العينة، فقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلة، إلى أن تم الوصول لدرجة الإشباع التي تعني أن إجراء المزيد من المقابلات لا ينتج الجديد من المعلومات.

* نتائج الدراسة:

1/ بالنسبة للقيادة النسائية اتضح أن للمرأة دوراً أصيلاً في المجال القيادي، حيث أنها تميل للتعاون والعناية والتمكين، وتهتم بالعلاقات، فتمطها القيادي يميل إلى التشاركية كما أن استخدام المرأة للقوة في مجال العمل أقل من الرجل، حيث إنها تميل إلى المشاركة والتحويل في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى بناء العلاقات وحسن التواصل لأجل الهدف المشترك. وهذا مما أضاف تميزاً للقيادة النسائية في القرن الواحد والعشرين، حيث أن هذه المواصفات أصبحت مطلباً للتميز القيادي، وبالأخص في مجال التعليم العالي.

2/ رغم التميز القيادي للنساء إن وصولهن لمناصب قيادية عليا لا يزال محدوداً، وتعد هذه المشكلة عالمية رغم انفتاح كثير من الدول وتفانها بتمكينها، لكن هناك إحصائية قامت بها شركة ماستركارد أوضحت أن هناك تقدماً في شغل النساء للمناصب القيادية، وهذا يدل على ازدياد الوعي نحو تمكين المرأة.

3/ بالرغم من توجه المملكة نحو تمكين المرأة وسعي وزارة التعليم العالي لجعل المرأة شريكة للرجل في قيادة الصرح الجماعي، لكن لا تزال هناك عوائق وتحديات تحول دون البروز الفعلي للقيادة النسائية في هذا الصرح.

4/ تنعكس رؤية 2030 للمملكة التقدير لكفاءة المرأة وجهودها، رغم التحديات التي تواجهها، فقد عانت المرأة لعقود طويلة من تحديات اجتماعية وتنظيمية تحد من انطلاقه تميزها لكنها لم تستسلم في وجه هذه العقبات، واستطاعت إثبات جدارتها محلياً وعالمياً.

الفصل الثاني

مدخل نظري حول القيادة النسوية

1/ مفهوم القيادة النسوية

2/ أهمية العمل والقيادة النسوية

3/ خصائص القيادة النسوية

4/ نجاح المرأة في القيادة

5/ المشاكل التي تواجه القيادة النسوية

6/ النظريات المفسرة للقيادة النسوية.

تمهيد:

تعتبر القيادة من بين أهم الوسائل الأساسية في أي منظمة باختلاف أنواعها، فمن خلالها يستطيع المدير التواصل مع أفراد المنظمة، وإشاعة روح العمل الجماعي وروح الفريق والتي يستطيع بواسطتها التأثير على سلوك من يرأسهم، ومهما اختلفت نوع القيادة إلا أنها تصب في خانة علاقة تأثير الرئيس في مرؤوسه بحكم منصب صنع القرار وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولقد ظهر هناك نوع آخر من القيادة وهو القيادة النسوية التي تبلورت في الآونة الأخيرة، نتيجة لمجموعة من الظروف والتغيرات الحاصلة في العالم، كل هذه الأسباب وأخرى جعلت تولي المرأة مناصب قيادية وفي مختلف المجالات، كونها أصبحت موجودة في الكثير من المواقع لكي تتقاسم مع الرجل الأدوار والمراكز والمساهمة في تقدم المجتمعات، فهي تمتلك الخصائص الإيجابية الضرورية في عالم الأعمال اليوم، ولها مساهمة كبيرة في المواقع التي شغلتها لتحقيق التنمية ورفع بعجلة التطور لمجتمعها، لأنها تقوم على أساس التعاون والتشارك وهذه القيادة المطلوبة تعطي رؤية متقاسمة وأدواء جديدة في ممارسة القيادة.

1/ مفهوم القيادة النسوية:

يعد موضوع القيادة النسوية من الموضوعات الهامة، إلا أن الكتابات فيها تتسم بالمحدودية والقلّة بشكل عام، وخاصة في البيئة العربية في حدود علم الباحثة، وكما ذكر أحد الباحثين أن القيادة النسوية من الموضوعات النادرة، فهو مصطلح جديد في ساحة البحث العلمي ولقد تم ذكره أول مرة في منتدى المكسيك عام 1975 الذي عقدته الأمم المتحدة، وهذا العام يعتبر عاما دوليا للمرأة، إذ كان شعاره (مساواة، تنمية، سلم)، وتم بعد ذلك عقد عدة مؤتمرات أهمها المؤتمر الذي عُقد في بكين سنة 1995 حيث طور المفاهيم التي تتناسب مع عصرنا هذا، وكان أول مجال بحث فيه الباحثين هو التعمق في نظرية السمات القيادية للمرأة.

والمدخل الذي يؤكد على قيام النساء بالمهام القيادية هو مدخل القيادة النسوية والتي تعرف على أنها أسلوب قيادي يتصف بمجموعة من الخصائص التي تشمل العمل التعاوني وبناء العلاقات، والعناية بالآخرين، وعرفت أيضاً على أنها مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في أداء المهام القيادية مثل: التحفيز، وتشجيع الاتصالات، والقدرة على الإصغاء، وتحقيق النتائج المرغوبة والحفاظ على النجاح في المهام التي كانت احتكارا للرجل وهي المفتاح الأول من أجل نجاح عملية التغيير¹.

وتعرف أيضاً أنها رؤية وقيم متقاسمة وأدوار جديدة في ممارسة القيادة، وهي النمط الذي يحمل قدراً عالياً من خصائص المرأة وتفصيلاتها التي لا تتطابق في عدة جوانب مع خصائص الرجل. ومع إقرارنا بأن بيئة العمل تخلق نفس الضغوطات وتفرض نفس الاتجاهات على القيادة، إلا أن هذا لا يعني بالتأكيد الآلية في الاستجابة والنمطية في²

مواجهة ومعالجة هذه الضغوطات لأن هذا يعني عدم ممارسة القيادة لدورها في التأثير والتدخل في هذه البيئة بهذا القدر أو ذاك.

^{1/} مريم سليمان عباس الدليمي، (مرجع سابق)، ص (16).

^{2/} بوقندورة يمينة، دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2016/2017، ص(44).

وفي العدد الخامس من مجلة " إدارة التغيير التنظيمي " الذي خصص للمرأة تمت التأكيد في إفتتاحية المحور على أن القيادة النسوية في القرن الواحد والعشرين بأنها القيادة ما بعد البطولة والمرتكزة على المجتمع وليس على نمط القيادة المتسلطة، فهل هذا يعني أن الشركات والعاملين يتطلعون إلى نمط جديد من القيادة يقوم على تأنيث القيادة وأساليب العمل الموجهة للعلاقات الرقيقة بعيداً عما ألفوه في السابق من الهرمية الإدارية الصلبة وعلاقات القوة القسرية وسلسلة الأوامر، وهذا يعني أن القيادة التي نعرفها قد وسمت بخصائص معينة هي أقرب لخصائص الرجل، وغان الأوان للخصائص الجديدة التي تقدمها المرأة، فلا بد من القول أن القيادة النسوية لا تطرح فكرة الثنائية في القيادة حيث تصبح قيادتين نسوية ورجالية، وإنما هي نوع من التركيز على خصائص معينة وإعطاء الأولوية للمرأة المتفهمة والمتعاونة، في حين تعطى القيادة الأخرى الأولوية للرجل الصلب القاسي والتنافسي.

إن المرأة في القيادة يمكن أن تقدم نموذجاً على التبادلية وحل المشكلات المتقاسمة، واستراتيجيات ربح . ربح في العمل، ولكن هذا لا يعني نموذجاً خاصاً بالقيادة النسوية بل يعني أن بعض تجارب القيادة كما في القيادة الخادمة مثلاً كانت تدعو إلى تبني خصائص مماثلة لتلك التي تتميز بها القيادة النسوية، فمن هذا المنطلق نقول أن الخصائص والتفضيلات التي تميز المرأة يمكن أن تمثل المفتاح لتحديد خصائص وأبعاد القيادة النسوية¹

ومن جانب آخر تعرف القيادة النسوية على أنها مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص، نمذجة الدور، التوقعات والمكافآت، الإلهام وتشاركية اتخاذ القرار، التي تمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال⁰².

1/ بوقندورة ميمنة، دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، مرجع سابق، ص(44).

2/ حلالة فايضة، واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة (تربوية- تجارية)، جامعة محمد خيضر، بسكرة مقال ص(63)،

ويظهر من التعاريف أن القيادة النسوية عمل شاق وفيه تحد ، لأنه يستلزم استخدام العديد من المهارات والتقنيات للنجاح، ويتطلب أحياناً من النساء أن يستخدمن تقنيات مختلفة لكسب المصداقية المهنية أو حتى اعتماد خصائص الذكور كي تتسجم مع أقرانها من الذكور، وكذلك التفكير في التجربة واعتماد المعرفة الضمنية، هذه العوامل جميعها تحفز لمزيد من النساء أن يشعرن بأنهم على استعداد للقيادة ولديهم القدرة على الحفاظ على العاطفة والقوة في حياتهن القيادية. فعندما يتم الاندماج في العمل القيادي يتجه القائد إلى العمل الفكري والذكاء العاطفي، والمهارات العلائقية والبصيرة، وقدراً كبيراً من قوة الشخصية، وبالتالي القيادة ليست بالشيء السهل إذ أن الشخص الذي يطمح أن يكون قائداً يحتاج إلى ممارسة القيادة وصنع المهارات لكي يصبح قائداً.

ومما سبق ترى الباحثة أن القيادة النسوية هي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المرأة القائدة، والتي تتطور من خلال ممارستها للعمل القيادي، واكتسابها الخبرة بمرور الوقت، والتي من خلالها تستطيع التأثير على الأفراد المرؤوسين عن طريق توجيههم إلى المسار الصحيح، الذي يخدم المنظمة ويحقق الأهداف المرجوة بطريق مميزة بالشكل الذي تستطيع المرأة من خلالها أن تثبت جدارتها في المجتمع.¹

1/ مريم سليمان عباس الدليمي، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي (مرجع سابق) ص(17)، (18).

2/ أهمية العمل والقيادة النسوية:

إن تزايد عمل المرأة لمجرد أنهن أعداد يأتين ليغيرن التركيب الجنسي هو منظور أو رؤية لا تتوافق مع إعادة تركيب هياكل المواقع والأدوار، والقوة والتأثير، فالذين تحدثوا عن القوة النسوية لم يشيروا فقط إلى نسبة الإناث التي تفوقت على نسبة الرجال في القوة العاملة الوطنية في بعض الدول، وإنما أشاروا أيضاً إلى تزايد تأثير المرأة في سياسات و أساليب وأخلاقيات العمل في الشركات.

إن الاهتمام بالقيادة النسوية يعود إلى تزايد النساء في مواقع العمل المختلفة، نذكر في بداية القرن العشرين كان جل عملها في البيوت ثم أصبحت تشكل نسبة عالية من مجموع القوى العاملة في كل أنحاء العالم، فعلى سبيل المثال نجد الو.م. أ. قد تجاوزت نسبة النساء ضمن القوى العاملة نسبة الرجال، في مجمل السكان وكذلك في المجموعات الإثنية الأخرى كالسود والأسبان والأسويين، وتحدثت المجلة البريطانية "The Economist" عن ما أسمته القوة النسوية مشيرة إلى أن النساء العاملات أكبر من نسبة الرجال في القوى العاملة في خمس دول هي: الدنمارك، السويد، بريطانيا، الو.م.أ. ألمانيا، وأن الكثير من الرجال فقدوا وظائفهم بسبب دخول المرأة للعمل، كما تفوقت المرأة في مجال العلم حيث أصبحت حاملة لجائزة نوبل في مجالات مختلفة متجاوزة بذلك مساعي الرجل.

إن تطور التعليم بشكل عام والتعليم العالمي للنساء جعل منهن اليوم موجودات في كل القطاعات، والشركات والمهن المتخصصة، وكذلك في جميع المستويات التنظيمية العليا، وهذا ما يجعل المرأة مصدراً وخياراً من الشركات في كل المواقع والمراكز الإدارية . ففي جميع دول العالم المتقدمة والنامية تتقدم نسبة مساهمة المرأة في القوى العاملة.

إن تحول مجتمع واقتصاد المعرفة بكل ما يتسمان من خصائص تقوم على القدرة الذهنية لا القوة العضلية، وعلى العمل الجماعي والتعاون والتشارك وليس العمل الفردي أو المنافسة أو تركيز الاتصالات أو المعلومات في الأعلى، جعل القيادة بحاجة إلى خصائص جديدة هي أقرب لخصائص المرأة منها لخصائص الرجل في الإدارة والعمل.¹

¹ / بوقندورة يمينة، دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي، المرجع السابق، ص (60).

فقد تحدثت " باتشيارانفت " عما أسمته طريقة المرأة والخصائص والاتجاهات الروحية في عمل المرأة وهي ما تحتاجه الأعمال اليوم بعد أن أوغلت الشركات في أحادية المسؤولية الاقتصادية على حساب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وأولوية الربح على كل الأهداف الأخرى.

ظهور النساء الرياديات في مجالات كثيرة بما فيها قطاع الأعمال، حيث أن واحد من الاتجاهات الأساسية في اقتصاديات العمل حسب منظمة العمل الدولية " ILO " ضمن توجيهاتها في استراتيجيات تعزيز المساواة الجنسية، وتشجيع النساء الرياديات اللواتي يقمن بمشاريع الأعمال الصغيرة والأعمال الالكترونية. إن الريادية النسوية هو نمط جديد من الريادية التي تبادر بها النساء ويكن فيها هن المالكات والقائدات ويتحملن المخاطر فيها.

إن الحركة النسوية الواسعة في كثير من دول العالم قد اكتسبت شعبية كبيرة، وتأثيرات مهمة من أجل أن تكون المرأة إلى جانب الرجل في المجالات المختلفة بدون تمييز غير مبرر، ولا بد من القول أن الصراع من أجل الوصول إلى القيادة كان يمكن أن يبقى المرأة خارج مواقع القيادة ولكن الحركة النسوية أوجدت ضغوطاً كبيرة من أجل تصحيح الحالة العامة لصالح المرأة، ولكي يكون وجود المرأة في القيادة لازمة من لوازم التطور العام في المجتمع والجماعات والشركات.¹

إن المرأة العاملة في مجتمعاتنا العربية والمجتمع الجزائري خاصة أضحت اليوم تقوم بعمل مزدوج أخذ كل أوقاتها اليومية أكثر من الرجل، فإذا كان الرجل عادة يعمل في مؤسسة خلال ساعات معدودة وكفى، فإن المرأة غالباً ما تعمل في مؤسستين المؤسسة الرسمية خارج البيت، ومؤسسة البيت إن صح² التعبير، وما تتضمنه من أشغال لا تنتهي أحياناً إلا مع منتصف الليل (كالتبخ والغسيل والتنظيف والتسوق.... الخ (فضلاً عن توجيهها لأبنائها المتدربين ومساعدتهم في دراستهم والعناية بهم²

1/ بوقندورة يمينة، المرجع السابق، ص (61).

2/ د. فائزة التونسي. تأليف مجموعة من الباحثين، التنمية الاجتماعية واقع وتحديات، مخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية، مطبعة مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة ط1(1440هـ/2009م، ص(515).

صحيحاً، ومن هنا يمكن القول بدون مبالغة بأن المرأة أكثر جهداً واجتهاداً وعملاً وصبراً وعقلانية في التصرف من الرجل، وبالتالي فبالرغم من وجود شكل من القفلة في مدلول النوع الاجتماعي، إلا أن البنية الكلية للعلاقات الأسرية على مستوى العالم تميزُ ضد النساء بشكل صريح وتجعلهن في حال من الخضوع الدائم للذكور، سواءً داخل الأسرة أو في المجال العام الأوسع، والنتيجة هي أن تتضاعف حالة حرمان النساء من التمكين كعضوات في أسر وداخل الأسر بسبب جنسهن، فبالرغم من تزايد دخول المرأة في أسواق العمل وانخراطها في أعمال ذات عوائد مادية فإن الرجال لا يزالون هم من يوفرون القدر الأكبر من دخل الأسرة، وعادة ما يكون عمل المرأة خارج المنزل معرضاً لتقطع مستمر بسبب الحمل والطوارئ المنزلية كمرض الطفل مما يتطلب تواجداً، حيث أنه يستلزم تحليل المرأة بالنسبة إلى حقوقها الاقتصادية والاجتماعية ذات العلاقة رؤية أشمل لأن مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي أو في سوق العمل وبصفة متساوية مع الرجل، لا تعني ضرورة تمكينها اقتصادياً، حيث تستعمل أداة الوصول إلى الموارد والتحكم فيها.¹

1 / التنمية الاجتماعية واقع وتحديات، مرجع سابق، ص(515).

3/ خصائص القيادة النسوية:

إن القيادة كما نعرفها تقوم على مبادئ وأساليب طورها القادة الرجال، وقد يعتقد البعض أن المرأة مهما عملت فإنها ستعود لهذه المبادئ والأساليب إذا أرادت النجاح في قيادتها، والواقع أن هذه المبادئ بقدر ما أفادت إلى نجاحات كثيرة في حالات عديدة فإنها قد أدت إلى إخفاقات عديدة في حالات أخرى. كما أن هذه القيادة هي التي قادت إلى حروب ومآسي وأوجدت علاقات (أعلى . أسفل الهرم) القائمة على القوة والأحادية والكبت.

لهذا فإن القيادة كما نعرفها ليست كلها بدون أخطاء أو خطايا، وكما هو مطلوب في الشركات تطوير عدة أشياء كالتيكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأساليب المختلفة، فإنه من الضروري تطوير القيادة ومبادئها وأساليبها أيضاً، لهذا فإن القيادة النسوية يمكن أن تكون تطويراً مهماً في قيادة جديدة هي أقرب للمشاركة والتعدد بدلاً من التفرد والتعاون من المنافسة والتشاحن بين أفراد الفريق الواحد أو الشركة الواحدة وحتى بين الفرق والشركات المتعددة، والعمل على أساس الحاجات الاجتماعية وليس حسب الحاجات الفردية وأخيراً القيادة من أجل المجتمع إلى جانب الشركة، وليس من أجل القيادة الفردية إلى جانب الشركة، لهذا فإن القيادة النسوية على الأرجح ستأخذ من خصائص المرأة الشيء الكثير بما لا يجعلها نسخة مكررة من الأنماط التي نعرفها عن القيادة، دون أن يعني ذلك بالتأكيد أن على المرأة أن تفقز على كل الخبرة من القيادة السابقة، خاصة أنها يمكن أن تكون بطريقة تعاملها وتوضعها أكثر قدرة على الاعتراف بالخبرات السابقة وأهميتها خلافاً للصور المعهودة عن القادة الرجال الذين يكونون مهوسين بفكرة أن العهد السابق انتهى والمطلوب إزالة آثاره لكي يملأ العهد الجديد الفارغ بطريقته.

إن التوصيف الذي يمكن تقييده للنساء في العمل يمكن تحديده فيما يلي: ¹

¹ / بوقندورة يمينة، دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي، المرجع السابق، ص(62).

* أن النساء أصبحن يمتلكن القاعدة القانونية والقبول الاجتماعي والاستعداد الذاتي، من أجل أن تكون شريك في القيادة والعمل في كل القطاعات والمجالات المختلفة وخاصة تلك المجالات الحديثة القائمة على الخدمة المتخصصة والمعرفة

* أن جميع النساء أصبحن يمتلكن الوعي من أجل أن يكون العمل بمثابة رسالة ومشاركة لأجل المجتمع وتقدمه، وليس لأجل مزاحمة الرجل في فرص العمل أو تحديه في المؤهلات والقدرات.

* كل النساء لديهن درجة من الطاقة الفكرية وإن هذه الطاقة لدى بعض النساء مرتكزة على الرؤية وليس على الوجود فحسب، والبعض على المدى الطويل، والبعض الآخر على الأهداف قصيرة الأمد، والبقية بحاجة إلى وضع أهداف، وهذا ما يمكن أن يتماثل مع الرجال في العمل حيث يتباينون من حيث التركيز القصير والبعيد الأمد، ومن يملك رؤية ومن هو يتصرف بتلقائية بصيغة فعل ورد فعل بدون رؤية مرشدة.

* كل النساء لهن حس الرسالة والالتزام بحدود القدرة والمؤهلات، وأنهن مستعدات لتحمل المسؤولية والمخاطرة، بما في ذلك مواجهة العقبات وتخطيها بجهود ذاتية وطريقة إيجابية لا تخلو من تقديم الحلول الجديدة للمشكلات المختلفة ومن منظور نسوي خاص تمس الحاجة إليه في ظل التحولات الجديدة في الأعمال، وهذا ما يجعلهن يسعين بجد من أجل إيجاد فارق في الرؤية والعلاقات وطرق العمل لحل المشكلات المعقدة والجديدة.

* إنهن يعرفن كيف يتفوقن في الإدارة والعمل بجهدهن وجهد الآخرين من الذين يعملون بمعيتين ولكن مع التواضع والاعتراف الكامل بجهد الآخرين، وأن هذا التفوق يمكن أن يستمر بدون الثقة بالآخرين سواء كانوا رجالاً أو نساءً، ولكي تتفوق المرأة ليس عليها أن تتحول إلى نسخة ثانية من الرجل في قيادة العمل، بل عليها تحقيق الفوز الحقيقي المتمثل في المحافظة على الهوية والرؤية الجديدة التي تقدمها المرأة لمعالجة مشاكل العمل في مجالها.¹

1/ بوقندورة يمينة، المرجع السابق، ص(63).

* إن المرأة تميل إلى النمط التحويلي (التغيير) معتمدة بدرجة عالية على مهاراتها في العلاقات الشخصية والتفاعل مع الآخرين بسهولة، كما أن المرأة الريادية تميل بدرجة أكبر في إدراك عمالها على أنهم عائلة واحدة، فكمديرة لشركة أو مؤسسة تركز على علاقات العناية والاهتمام بالأفراد، أيضاً فإن المرأة تميل بدرجة أكبر من الرجل إلى مدح أعضاء الجماعة، وعندما يكون مستوى أداء أحد الأفراد غير مرضي فإنها بدلاً من انتقاده تحاول أن تبحث عن شيء ما يستحق أن تمدحه عليه.¹

* كذلك ومن بين الخصائص التي تحملها المرأة القيادية هي المشاركة، فالمرأة عندما تقود تشارك في اتخاذ القرار، فتستشير من حولها وتعطيهم فرصة للقيادة والممارسة، فصفة المشاركة صفة ممتازة ينصح بها علماء الإدارة جميع القياديين في العصر الحديث، فالمشاركة في النصح والتوجيه هي مشاركة في الإصلاح وقيادة الآخرين نحو التصحيح، أما الخاصية الثانية فتتمثل في الإبداع فالمرأة مبدعة بطبيعتها ولا تحب الروتين وسريعة الملل، ولقد أشارت الدراسات إلى أن المرأة أكثر إبداعاً من الرجل بحوالي 65% وهذا ما يجعلها مساهمة في تغيير طريقة العمل بما يتناسب مع التغيرات السريعة التي تجري في العالم.

* الميزة الثالثة التعاطف، فهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة، مما يجعل الأتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.

* على المرأة القيادية تفهم حاجات النساء، فلقد أصبح لهن دور كبير في الاقتصاد وذلك من خلال طريقتهن في التفكير واتخاذ القرار.

* هناك ميزة أخرى وهي التفويض وإعطاء الصلاحيات للعاملين معها، وتخويلهم حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفرق القيادي متحمساً وأكثر تماسكاً، كذلك نجد أن لديها بعد النظر حيث يتجه نظرها إلى²

¹ / رواية حسن، القيادة (الماضي، الحاضر، المستقبل) ، الجامعة الاسكندرية ، الدار الجامعية، ط1 ، 2014 ، ص(102).

² / نسرين تواتيت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة(دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2013/2014، ص(120/119).

المستقبل البعيد، فقد أثبتت الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل، كما أن لديها القدرة على الاتصال فهي أكثر استعداداً للحوار من الرجل في نفس الظروف، وتعتبر أن الاتصال والحوار أساسيان لإدارة العمل إضافة إلى ذلك هي أسرع من الرجل في تكوين العلاقات وأدق منه في الانتباه للأخطاء التي قد تؤثر سلباً على العلاقات، والمرأة تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم.

* تتميز قيادة المرأة بأنها أسلوب مختلف في القيادة أي أنه يطغى فيها الطابع الأنثوي وهذا ما يميزها في القيادة عن الرجل، ومن المفاهيم السابقة يتضح أنه يجب أن تتوفر خصائص معينة تؤهل المرأة للقيادة النسوية، ومن بين هذه الخصائص المشتركة بين النساء نجد:

- الصبر: وهو القدرة على التحمل في الشدائد ومواقف معينة وتمالك الأعصاب والفكر وتوجيه الفكر بالشكل الصحيح للوصول إلى حل عقلائي معين، كما يعرف أنه يمكن في التعامل مع الموقف ككل ليس من ناحية واحدة بل بالفهم الأعمق للظروف الخارجية عن القاعدة.

- رباطة الجأش: وذلك بتحمل الصعاب والمشاق التي تواجه القائدة والوصول إلى النجاح والأهداف الموجودة، وهي تعتبر من الصفات المهمة جداً في قيادة المرأة لحساسيتها إذ أنها جد مهمة مثلاً في قيادة المدارس وذلك لأنها أساس العمل في المدارس.

وهناك خصائص مكتسبة تأتي عن طريق الممارسة والخبرة، ويمكن تطويرها وصقلها عبر الوقت لتحقيق أكثر فائدة.¹

¹ / مريم سليمان عباس الدليمي، (مرجع سابق) ص(23، 24، 25).

4/ نجاح المرأة في القيادة:

لا بد أن نعتبر أن النجاح ليس سمة خلقية متلازمة مع الإنسان، وإنما هو وظيفة اجتماعية ونتائج إدارية تحقق وفق معايير متفق عليها بقدر معين، أي ليس بشكل مطلق على أن نجاح الأعمال ليس نجاحاً بكل المعايير، فالنجاح هو متاح للجميع عند توفر الشروط اللازمة وتحقيق النتائج المطلوبة، ولهذا فإن القيادة النسوية لا يمكن أن تحقق شيئاً أصيلاً أو ذا أهمية عندما تعمل النساء القائدات على التشبه بقيادة الرجال، ولكي تكون عضو في الشركات والنجاح فيها عليها أن تدفع الثمن المتمثل في الحد من خصائصها النسوية إظهار خصائصها الرجالية بهدف النجاح كقائدات، وهذا ما يجعل النجاح يكمن في خصائص الرجال بدلاً من النساء، والحقيقة غير ذلك حيث لا جنس للنجاح، وإنما هو شروط يجب توفرها في القائد والمرؤوسين والموقف بغض النظر عن " التمييز الجنسي للقيادة " ¹.

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

. الحكمة والاستقرار وذلك لوجود بعد العاطفة في قيادتها مما يحسن شمولية التفكير .

. قيادة المرأة منظمة ومرتبطة وصارمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

. كثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات عن الرجل.

. المرأة لديها القدرة على التخطيط للمستقبل أكثر من الرجل.

. خلق علاقات إنسانية داخل المنظمة.

. المرأة أكثر قدرة على التعامل مع التغيير وذلك يعود لأسلوبها المرن ².

¹ / بوقندورة يمينة، (مرجع سابق)، ص(64).

² / مريم سليمان عباس الدليمي، (مرجع سابق) ص(120).

وإسنادًا إلى ما سبق نجد أن لقيادة المرأة فوائد عديدة ولا بد للمجتمع العربي أن يقدم لها الدعم ، وإعطائها الفرصة لتحقيق ذاتها وجعلها قائدة ناجحة لتمييزها بالقيادة، فالمرأة بطبيعتها قائدة فإن لم تعمل فهي قائدة في منزلها، وتدبر أمورها بشكل منظم ومنسق فكيف إذا كانت تلك الطبيعة ممزوجة مع التعليم الأكاديمي والخبرة، لتصبح قائدة لمنظمات تسعى للوصول إلى أهداف مرجوة من خلال أفراد عليهم القيام بواجباتهم، وعلى القائدة توجيههم بشكل منظم وصحيح من خلال معاملتها لهم وعطفها عليهم، واتخاذ القرارات الصحيحة التي تخدم تلك المنظمة.¹

¹ / مريم سليمان عباس الدليمي، (مرجع سابق) ص(120).

5/ المشاكل التي تواجه القيادة النسوية:

إن اهتمام الكثير من النساء المنظرات المعاصرات في مختلف بقاع العالم بموضوع تهميش المرأة عن مراكز السلطة والقرار بما فيهن العربيات، والذي لا يعد مشغلاً جديداً بالنسبة للحركات النسوية المطالبة 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، ولكن رغم التقدم النوعي الذي حققته المرأة في هذا المجال إلا أنه وفي العالم بأسره مزال عدد الرجال في مراكز السلطة أكبر بكثير من عدد النساء، رغم أنها تشكل 50% من السكان في العالم إلا أنها لا تمثل سوى 15% من المقاعد في السلطة التشريعية في غالبية دول العالم حتى عام 2005، بمعنى أن تواجد المرأة في مراكز القيادة ما يزال محتشماً في ضوء التباين الثقافي الموجود والذي يعد عاملاً مفسراً للواقع.

فاتجهت العديد من الدراسات الاجتماعية الحديثة سواء العربية منها أو الغربية إلى تناول موضوع المرأة في المواقع القيادية، عبر سبل بلوغ المرأة إلى مناصب القرار؟ متطلبات هذا الدور والمعوقات؟ بالنظر إلى الأعداد الهامة من النساء اللواتي برزن كمسيرات مديرات، قائدات، رائدات أعمال خاصة في مطلع الثمانينات، بعد أن كان عددهن سابقاً يعد على رؤوس الأصابع برزن كنماذج بطولية أسطورية في ظل ظروف تاريخية معينة، إذ ظلت نظرة القصور لطبقة المرأة المتطلعة لهذا المجال.

وفي ظل ذلك تؤكد الدراسات الاجتماعية التي أجراها باحثان اجتماعيان أمريكيان نهاية السبعينيات وهما: تافريس و أوفير.¹

1/ tarvis, c. offris, the longest war, sesc, differences in perspectives, ed: Hallcourt Bace, avaniovich, USA, 1977, p 02.

بأنه لا ينظر إلى المرأة أنها قادرة على أداء القيادة بكفاءة بالنظر إلى قلة النساء القائدات آنذاك، وبناءً على دراسة ميدانية شملت 200 مسيراً اتضح أن خمس النساء وثلثي الرجال لا يرغبون في امرأة مسيرة لهم، لذا أكد كل من كانتور وبارني وغيرهما أن العديد من النساء اللواتي كن تطلعن آنذاك إلى احتلال مناصب سلطوية في تلك الفترة تراجعن واتجهن إلى تطوير القيادة تحت إطار النموذج الهرمي الذكوري، لكن شيئاً فشيئاً ومع تزايد النساء في المناصب القيادية الإدارية والسياسية برزت القيادة النسوية، كنمط خاص وفريد مع بداية التسعينيات.

فمثلاً نجد في القانون الجزائري أنه يساوي بين المرأة والرجل في كل مجالات العمل، إلا أنه على مستوى التطبيق نلاحظ ضعف التمثيل النسوي بمراكز السلطة واتخاذ القرارات لطالما كانت خاضعة لمقتضيات الظروف والمتغيرات سوءاً الشخصية أو الظرفية أو الثقافية، فحال المرأة الجزائرية لا يختلف عن حال المرأة في المجتمعات العربية وحتى العالمية، فمازلت مراكز السلطة والقرار مرتبطة بالرجال، إلا إذا تعلق الأمر بحالات استثنائية توفرت لها ظروف ما سمحت لها بذلك، فبالرغم من أن القانون يساوي في الحقوق بالنسبة للجنسين في الدخول للمجال السياسي إلا أن مشاركة المرأة في المجال السياسي تواجه مقاومة اجتماعية وسياسية.¹

1/ SAI fatima zahra. Les femmes dans les instances législatives et gouverné ment en Algérie. In/ femmes et développement. Acte de l'atelier. Organizes pas G read. L'office de la publication. Universitaire. Oran. Aout. 1955. P 176.

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 يعد نتاج مزيج من النظام الأبوي والقيم الدينية، كما أن علاقتها بالمناصب القيادية في مختلف الميادين بقيت خاضعة لمقاييس اجتماعية لازالت تحد من دافعيتها.¹

إضافة إلى ذلك هناك العديد من العوامل التي تؤثر بالقيادة النسوية أهمها:

سياقية قضايا الهيكل وثقافة المنظمة، والمتعلقة بكيفية التكلم بوضوح عن أهداف المنظمة، وتنسيق العمل، والقدرة على التحفيز، والعلاقة الطيبة بين المرؤوسين والسقف الزجاجي ويعرف السقف الزجاجي بأنه محاولة المرأة للنهوض إلى المراكز الإدارية العليا، ولكن في القرن 21 قد استطعن بعض النساء التغلب على هذا السقف الزجاجي وتحطيمه ولكن ما يزال الجنس هو العائق الأساسي أمام المرأة، كما يعرف بأنه من المعوقات الغير مرئية التي تواجه المرأة في طريقها العملي للمناصب الإدارية العليا.²

كما أنه من المتعارف عليه أن للمناخ العام للمنظمة أثراً في زيادة إنتاجية وفعالية أعضائه، ويحدث العكس في حال سلبية المنظمة. وقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من التحديات التي تواجه المرأة في المجال القيادي الأكاديمي وصنفت تحت شعار " الثقافة التنظيمية " كما ذكرنا آنفاً، والثقافة الاجتماعية السائدة، والثقافة التنظيمية كانت أحد أهم التحديات التي تواجه المرأة، ومن ذلك مركزية القرارات واستحواذ الجانب الذكوري عليها، مما يخلق صعوبة في العمل، ويضع المرأة موضع القصور في عملها، بالإضافة إلى أن تشعب الهرم التنظيمي بدءاً بالذكور في قمة الهرم، يؤخر وصول القرارات والتعاليم للشطر النسائي، وبالتالي التأخر في أداء العمل.³

¹ / نسرين تواتيت، (مرجع سابق)، ص(121).

² / مريم سليمان عباس الدليمي، (مرجع سابق) ص(21).

³ /فايزة عادل غنيم، التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج 40، ع 1، 2020، ص(221).

وقد شمل تحدي الثقافة التنظيمية التغيرات المستمرة في الأنظمة، وقرارات جديدة بدون توضيح مفصل لمضامينها أو أهدافها مما يعيق صحة تنفيذها.

وفي كثير من الأحيان تصدر أنظمة متسارعة بدون دراسة مدى توافر الإمكانيات لتطبيقها، والتحدي الآخر هو التحدي الثقافي الاجتماعي، حيث إن النظرة الاجتماعية لا تزال متشعبة بفكرة تفضيل القيادة الذكورية على النسائية، وأن القيادة النسائية أقل كفاءة من القيادة الذكورية، وتعود هذه الفكرة إلى الثقة في القيادة الرجالية وكفاءتها على القيادة النسائية، وهذا الفكر كانت له وطأته، وتعدى إلى مدى اقتناع وثقة المرأة بذاتها وبجدارتها وإمكانياتها. فتحت ظل التنشئة الاجتماعية تأثرت المرأة بالفكر السائد، مما جعلها تبتعد عن المناصب القيادية، ظناً منها أنها غير جديرة بها.

وقد امتد تأثير هذا الفكر إلى القطاع الأكاديمي، وانتقلت فكرة التشكيك في قدرات المرأة لتوليها المناصب القيادية الأكاديمية.

كما أن مقاومة التغيير للنمط السائد في المجال الإداري الأكاديمي الذي كان نتيجة للثقافة الاجتماعية تعد عائقاً في طريق القيادة النسائية، فليس من المعتاد في مسيرة الجامعات أن ترأس المرأة رجلاً، أو تصدر القرارات ليقوم الرجل بتنفيذها، لذلك تعزف الكثير من النساء عن المنصب القيادي حتى لا تتعرض لهذه المقاومة التي تهدد تفعيل دورها في المنصب القيادي وإبراز تمثيلها.¹

¹/فايزة عادل غنيم، (مرجع سابق)، ص(221).

6/ النظريات المفسرة للقيادة النسوية:

* النظرية النسوية Féminisme:

هي حركة سياسية هادفة إلى غايات اجتماعية تتمثل في حقوق المرأة وإثبات ذاتها ودورها في المجتمع، والفكر النسوي بشكل عام و أنساق نظرية من المفاهيم والقضايا الاجتماعية تصف وتفسر أوضاع النساء وخبراتهم، وسبل تحسينها وتفعيلها وكيفية الاستفادة المثلى منها، فالنسوية هي ممارسات تطبيقية واقعية ذات أهداف محددة تطورت عبر سنوات إلى ان نضجت وباتت قادرة على التأطير النظري ذلك لأنها ظلت تحافظ على علاقات قوية بين الفكر والواقع.

ولدت القيادة النسوية في خضم التفاعلات التي شهدتها المجتمع الأوروبي نهاية القرن 18 فكانت الثورة الفرنسية مفجر قضايا العدالة، الحرية، المساواة وهنا برزت التساؤلات حول حرية المرأة لاسيما أنها شاركت بفاعلية في هذه الثورة، لذا رأى مناصرو وحقوق النساء أن الثورة الفرنسية ثورة غير كاملة لأنها خدمت نصف النوع البشري، وتجاهلت النصف الآخر.

كما رفضت هذه النظرية النسوية دونية المرأة واعتبرت العمل المنزلي شكلاً من أشكال الاضطهاد والاستغلال الجنسي رغم أنها اختلفت فيما بينها حول أسس التفاوت بين الجنسين وسبل تجاوزها، إلا أنها اتفقت مبدئياً على تحميل النظام الأبوي مسؤولية وضع المرأة المتدني واقترحت مجموعة من البدائل لتجاوز ذلك.

تأسست أول موجة من خلال آراء ماري ولستونكرافت (1797/1759) 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 تأهليها كزوجة لأن تلقيها العلم يجعلها مساوية للرجل، ولا علاقة للطبيعة في تقرير مصيرها.¹

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

¹/ يمني طريف الخولي، النسوية وفلسفة العلم، في مجلة عالم الفكر، مجلة دورية، الكويت، العدد02، المجلد36، أكتوبر/ديسمبر، 2005، ص(11).

الصحية، كما تعالت دعاوى أخرى تحريرية بلغت حد الدعوة 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... إلخ، 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: من جانبها التحرري كانت أكثر تطرفاً لأنها اعتبرت أن إشكالية التفاوت بين الجنسين مصدر الصراع الاجتماعي ككل بفعل النظام الأبوي، فنادت بالقضاء على الأسرة لتحرير النساء من العمل المنزلي ومن الأمومة عبر التكنولوجيا الحديثة وإعطاء الأولوية لأنماط جديدة من الأسرة الخارجة عن أصول الطبيعة.¹

* نظرية الجنوسة:

برزت هذه النظرية في مطلع الثمانينات وقد استفادت من التطور الكبير، الذي عرفته الإتجاهات النسوية وتأثيرها الكبير على الدراسات الاجتماعية المهمة بقضايا المرأة التي اتخذت صبغة عالمية.²

^{1/} يمنى طريف الخولي، النسوية وفلسفة العلم، (مرجع سابق) ،ص(11).

^{2/} انتوني جيندز، علم الاجتماع، ت/فايز الصباغ، بيروت، مركز الدراسات الوحدة العربية، ط1، 2005، ص(707).

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 والمكان.¹

¹ /شيرين شكري، المرأة والجندر في الوطن العربي، سوريا، دار الفكر، ط1، 2002، ص(104).

خلاصة:

لقد كان للقيادة النسوية دور كبير كون نجاح المنظمة يقوم على أساسها، لأنها تعمل بشكل مستمر ومتواصل من أجل تحقيق رسالة المنظمة، فهي بمثابة القدرة على توجيه الآخرين بمرونة وقابلية، وهذا ما تسعى إليه القيادة النسوية كونها قيادة العنصر الأنثوي الذي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات التنموية، فهي نموذج يقوم على التبادلية، وكذلك فإن خصائص المرأة هي الأقرب للتفاهم والتعاون والمشاركة في صنع القرارات وعمل الفريق والاعتراف بجهود الآخرين، وبهذا الأسلوب يتحقق الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، أي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وبالتالي فتح فرص أكثر للعمل الجاد من أجل تحقيق النمو والرقي، لذلك فإن تزايد انخراط المرأة في العمل القيادي سيقدم دفعة قوية للعنصر النسوي، من أجل إثبات وتحقيق الذات عن طريق مضاعفة الجهود والاستثمار في الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق التقدم للمجتمعات الإنسانية، فالقيادات ليست فقط مقتصرة على العنصر الذكوري لأن المرأة استطاعت الولوج إلى عالم القيادة وعالم الأعمال، وعملت جاهدة على إيجاد نموذج قيادي جديد لها يتماشى مع القدرات والخصائص المميزة لها، وبذلك تكون القيادة النسوية أحد أنماط القيادة القائم على أساس النشراك والتعاون من أجل رفع درجة النمو والتطور في مختلف المجالات ولمختلف المجتمعات.

الفصل الثالث:

التمكين الإداري

1/ مفهوم التمكين الإداري

2/ أبعاد التمكين الإداري

3/ أهمية التمكين الإداري

4/ خطوات تحقيق التمكين الإداري

5/ النظريات المفسرة للتمكين.

6/ معوقات تطبيق التمكين.

تمهيد:

إن العالم الذي نحن فيه الآن يشهد تغيرات في معظم مناحي الحياة، فقد عرفت المؤسسات الضخمة نمواً وتطوراً مما زاد في أهميتها، وبمقدار هذه الأهمية لتنظيم الفرد، فإن المؤسسات غدت تعد لنا الفرد الأساسي الذي يعتمد عليها في تحقيق أهدافها، من خلال تدريبه وتحفيزه والاعتماد عليه في المشاركة باتخاذ القرارات، كما تعمل أيضاً على تمكينهم وتشجيعهم على المبادرة والإبداع وبالتالي تصل إلى الأداء المتميز للأفراد.

1/ مفهوم التمكين الإداري:

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المتشعبة ومن الصعب إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، لكن سنحاول من خلال التعاريف التالية أن نستسيغ تعريف شامل له:

فالتمكين حسب أحد الدارسين Besterfield et al هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات، حيث اعتبر هذا التعريف التمكين على أنه استثمار لقدرات الموارد البشرية الكامنة.

بينما (Brown and Harvey) يعرفانه على أنه إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها.

نستخلص من هذا التعريف أن التمكين هو إستراتيجية (أي عملية طويلة المدى) وبالتالي تحتاج إلى وقت لدمج قدرات وطاقات الأفراد ضمن رؤية المنظمة.

في حين ذهب كل من (Goetsck and stanly) إلى أن التمكين هو تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. هذا التعريف ينظر إلى التمكين من زاوية السلطة والمعرفة التي يجب أن تمنح للعامل.

أما (Zenke and Schaaf) فقد عرفاه بأنه حالة من تشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع من خلال تحريره من القيود، نجد في هذا التعريف إشارة واضحة لتحرير الفرد داخل المنظمة من القيود المفروضة عليه لتحقيق منفعة.¹

¹ / أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص(04).

كذلك نجد أن التمكين الإداري هو إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات والاستفادة من قدرات مواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا، مع الثقة التامة بينهم.¹

عرف التمكين الإداري أيضاً بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات، والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد، واشتراكهم في عملية بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على إشباع حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.

كما عرف كذلك بأنه نقل للمسؤولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال هو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي.

ومن خلال ما سبق ذكره من تعريفات يمكن صياغته على النهج التالي: أن التمكين الإداري هو تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب وفي التنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.²

¹ / هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، رسالة لنيل شهادة الماجستير إدارة عامة تحت إشراف أ/ رجا يحيى الشريف، المملكة العربية السعودية (جدة)، 2018، ص (14).

² / إخلاص إبراهيم الطراونة و سمير محمد النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد 3، العدد 1، 2017، ص(38).

2/ أبعاد التمكين الإداري:

إن تبني فكرة التمكين الإداري رغم رواجه في الآونة الأخيرة، إلا أن التوجهات نحوه اختلفت بشكل كبير، حيث تعددت أبعاده بتعدد وجهات نظر الباحثين نحوه، وفيما يلي نعرض آراء الباحثين:

* يرى سبيكتور **spector** أن للتمكين الإداري بعدين رئيسيين وهما:

1/ البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع، والقيادة وبناء الثقة.

2/ البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

* بينما يرى توماس و فلتهاوس **Thomas and velthouse** أن التمكين الإداري أربعة أبعاد رئيسية هي:

1/ الكفاءة الذاتية: وتعني مقدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح إستناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

2/ معنى العمل: إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له ولآخرين وللمنظمة.

3/ التأثير: وتعني إعتقاد الفرد بأن له تأثيراً في القرارات التي يتم اتخاذها، والسياسات التي تصنعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله.

4/ حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية الممنوحة للفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.¹

¹ / غلباء بنت فيصل حدجان العتيبي، واقع التمكين الإداري لمديريات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 173، الجزء الثاني أبريل، 2017، ص (640).

بينما هناك عدد من الممارسات الإدارية التي تدل على التمكين الإداري وتتضمن ما يلي:

أ/ **تفويض السلطة:** تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، فقد تمتد عملية تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول، وتقييمها واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.

ب/ **فرق العمل:** إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة، ويعتمد تطوير العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات تواجههم أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.

ج/ **التدريب:** يتطلب تمكين العاملين لكي يُزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس لأداء أعمالهم فقط بل أيضاً لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.¹

¹ / جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص (65/64).

د/ الاتصال الفاعل: يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج التمكين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، إلا أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين، وترى إحدى الباحثات بأن هناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين، معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء وتضيف الباحثة نفسها في مقالة أخرى بأن تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين،الاتجاه النازل ويتضمن (معلومات حول الأهداف والمسؤوليات، والاتجاه الإستراتيجي، والذكاء التنافسي، والأداء المالي من ناحية الكلفة، والإنتاجية والجودة، أما التدفق الصاعد للمعلومات فيشمل (اتجاهات العاملين وأفكار التحسين)، وتضيف باحثة أخرى بإقتراحها على أن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة ينبغي أن توفر معلومات أكثر إلى أشخاص أكثر وفي أعلى المستويات من خلال عدة وسائل.¹

هـ/التحفيز: إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف، كالعوائد المستتدة الأداء بدلاً من العمل عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة.²

¹ / جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ، (مرجع سابق)،ص(65).

² / سلامة محمد و وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 6، 2016، ص(22).

3/ أهمية التمكين الإداري:

لقد أشار كل من (Osborn and Hunt 2000 .schermerhorn) إلى أن التمكين الإداري يحقق مزايا وفوائد عديدة للمنظمات والأفراد على حد سواء تتمثل في زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات، استخدام طرق العمل ذاتية الإدارة، مما يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي، إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات والموارد المتاحة، وكل ذلك يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات والكفاءات المتوافرة والالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات العملاء.¹

إن تغير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي، هو توسيع دائرة الالتزام بالأدوار أين يدقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة، وتوسيع نطاق السلطة أين يقترن التمكين إلزاماً بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها.²

1/ Schermerhorn, Jr humt, J.G. Osborn, R.N 2000, Organizational Behavior, New York: MCG rawhill .p 21.

2/ غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميداني لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، الإصدار 62، 2011، ص (77).

كما يعد التمكين إستراتيجية حتمية وملحة من قبل المنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات، حيث يساهم في بناء مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية، مما يدفع إلى التقليل من الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر من أعمالهم.

بالإضافة إلى ذلك فهو يرفع فرص الإبداع والابتكار للمسيرين والعاملين على حد سواء. ففي حال ممارسة التمكين ينمي المسيّر طريقة تفكيره ويطور من قدراته الإبداعية، كما يتاح له وقت أكبر للتركيز في الشؤون الإستراتيجية.

ويساهم كذلك في دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات، ويحقق رضا الزبون وولائه، ويساهم أيضاً في تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد.

زيادة رضا العاملين اتجاه أعمالهم ومنظماتهم مما يجعل أدائهم أفضل، اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.¹

¹ / برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف أ/ موسى عبد الناصر، 2014/2015، ص)

4/ خطوات تحقيق التمكين الإداري:

يحتاج التمكين الإداري إلى خطوات وتقنيات معينة حتى يتم تجسيده على أرض الواقع، وتتضمن الخطوات ما يلي:

* تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، ووضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين مثلاً: هل السبب تحسين خدمة العملاء، أو رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين للحد من الغموض.

* التغيير من سلوك المدراء:

إن العديد من المدراء قد أمضى عدة سنوات في عمله، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عن منصب عمله وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المدراء للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين.

* تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء المرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدراء والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.

* تكوين فرق العمل:

لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل.¹

¹ / أبو بكر أبو سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تدقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية)، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف (الجزائر)، 2013، (23) .

* المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للشركة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن الشركة، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح الشركة.

* اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المدير اختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين، بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

* توفير التدريب:

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، بحيث تضمن المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

* الاتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يعني للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.¹

* وضع برنامج المكافآت والتقدير:

¹ / أبو بكر أبو سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تدقيق الميزة التنافسية، (مرجع سابق)، ص(23).

لكي يُكْتَبَ لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف الشركة، حيث يجب أن تقوم الشركة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

*** عدم استعمال النتائج:**

يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون وأي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.¹

*** التغذية العكسية:**

وذلك بتقييم تجربة التمكين والوقوف على جوانب الضعف والقوة، والعمل على تصحيح جوانب القصور وتعظيم الإيجابيات والاعتراف بإنجازات العاملين وتحفيزهم عليها.²

¹ أبو بكر أبو سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تدقيق الميزة التنافسية، (مرجع سابق)، ص(23).
² / أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، (مرجع سابق) ، ص (146).

5/ النظريات المفسرة للتمكين:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف تلبية رغبات الإنسان وحل مشاكله، وإنما بهدف زيادة الكفاءة و الإنتاجية) ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية وتقدير الفرد واحترامه). ومن أهم تلك النظريات ما يلي:

* دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

* نظرية الحاجات لماسلو:

حيث اهتمت بقضايا خاصة أكثر تحديداً تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل.

* نظرية x و y لدوجلاس ماكريجور:

حيث افترضت أن المديرين نوعان x و y، حيث x تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة و الإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين و اعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط.¹

¹ / خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص(79، 84)

أما γ تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه المبادرة وحب العمل والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين و متفوقين ومشاركين وفاعلين، ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

* الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس:

حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.

* نظرية النظم:

حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

* النظرية الظرفية:

والتي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير وعدم التسرع.

* الجودة الشاملة:

التي تعني بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية.¹

* نظرية z :

¹ / خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (مرجع سابق) ص (79-84).

التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي و الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق.

* منظمة التعليم: والتي تركز على العناصر التالية:

_ المعلومات وأهميتها في التعلم

_ روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.

_ تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

_ المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.

_ القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة باستمرار.

ومما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية.¹

¹/ خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (مرجع سابق) ص (79-84).

6/ معوقات تطبيق التمكين:

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن تفحص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة.

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن ذلك المعوقات ما يلي:

- * الهيكل التنظيمي الهرمي.
- * المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- * خوف الإدارة العليا في فقدان السلطة.
- * عدم الرغبة في التغيير.
- * خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .
- * خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- * الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- * السرية في تبادل المعلومات.
- * ضعف نظام التحفيز.
- * تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.¹

¹ / هاني الطويل، سلوك الأفراد والجماعات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص (92/91).

* ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

* عدم ملائمة نظام المكافآت .

* عدم الثقة الإدارية.¹

¹ / هاني الطويل، سلوك الأفراد والجماعات، (مرجع سابق)، ص (91-92).

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات الهامة، وإشراك الموظف أو العامل وتمكينه يعتبر التزاماً طويلاً المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييراً أساسياً في السياسات والإستراتيجيات ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

الفصل الرابع

الإطار التطبيقي

1/ مجالات الدراسة

2/ تحليل المقابلة

3/ نتائج الدراسة

4/ الاقتراحات.

تمهيد

في دراساتنا وبحوثنا الاجتماعية يبقى الإطار النظري غير كافي للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية، كونها مطالب تستدعي التثبت والتأكد من صحتها ميدانياً بأسلوب علمي ومنهجي محدد، ذلك أن البحث السوسيولوجي يتسم بالكمال بين جزئيه النظري والميداني، ومن خلال هذا الأخير يمكننا التأكد والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة أو تعديلها أو دحضها بالكمال، فعلى حد تعبير غاستون باشلار "لابد للواقعة العلمية أن تعزى، تبنى، وتعاين".

من خلال ما تطرقنا إليه سابقاً ووفقاً للمنهجية المتبعة سيتم تحديد مجالات الدراسة ثم تحليل المقابلة من خلال أجوبة مفردات البحث، وصولاً إلى استعراض أهم النتائج للدراسة مع إعطاء بعض المقترحات كحول لسد الثغرات التي تواجهها بعض المبحوثات إن لم نقل جلهم.

1/ مجالات الدراسة:

* **المجال البشري:** ويتضمن فئة الأساتذات اللواتي يشغلن مناصب قيادية بيداغوجية في جامعة عمار تليجي بمدينة الأغواط، وهذه المناصب شملت: رئيس اللجنة العلمية، رئيس القسم، مسؤول فريق اختصاص، مسؤول فريق شعبة، نائب رئيس قسم .

* المجال المكاني:

_ لمحة موجزة عن جامعة عمار تليجي:

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86_ 165 المؤرخ في 1986/08/05، لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

_ هندسة ميكانيكية.

_ هندسة مدنية.

_ هندسة كهربائية.

وفي سنة 1997 تم تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 97_ 157 المؤرخ في 1997/05/10 ليضمن تكويناً في مهندس الدولة، ليسانس، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية:

العلوم الدقيقة، الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة مدنية، كيمياء صناعية، بيولوجيا، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة وأدب عربي، علم النفس والأرطوفونيا والحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01_ 270 المؤرخ في 2001/08/25 لتضم ثلاث كليات وهي:

_ كلية العلوم والتكنولوجيا

_ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

_ كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية.

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتھا الجامعة خلال هذه السنة، تم فتح تخصصات جديدة وهي: صيانة الهندسة الكهربائية، الموارد المالية، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم اجتماعية وديموغرافيا، لغة انجليزية.

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر تم اعتماد النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس " ل.م.د " مع انطلاقة الموسم الجامعي 2007/2006 وهي:

علوم المادة، علوم التكنولوجيا، رياضيات وإعلام آلي، علوم تقنيات الرياضة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة فرنسية، علوم اجتماعية، ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام " ل.م.د " فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2010/2009، بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصاً في مرحلة التدرج ليسانس و ماستر، ووصل عدد مشاريع التكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و 286 مشروع في نظام " ل.م.د " .

استفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم _ ب _ و 22 موظفاً ليصل بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135 مصنفين في الرتب العليا.

استلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد.

كانت هذه لمحة موجزة عن الجامعة بشكل عام، أما بالنسبة للمكان الذي أجري فيه الدراسة فتمثل في الكليات التالية: كلية العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات، كلية الهندسة المدنية والمعمارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

* المجال الزمني:

مرت هذه الدراسة بثلاث مراحل:

_ **المرحلة الأولى:** بدأت من شهر نوفمبر إلى غاية شهر فيفري (أربع أشهر)، وخصت هذه الفترة للقراءات والإلمام بالموضوع وفهمه بالشكل المطلوب.

_ **المرحلة الثانية:** تأتي المرحلة الثانية لنحدد من خلالها معالم الموضوع وما يتضمنه من نقاط أساسية، ثم كتابتها واستغرقت هذه الفترة 3 أشهر (من شهر مارس إلى غاية شهر ماي)

_ **المرحلة الثالثة:** وتم فيها النزول إلى الميدان وإجراء المقابلة مع الأستاذات اللواتي يمكن مناصب قيادية، وكان هذا بتاريخ 2021/06/08 إلى غاية 2021/06/28.

2/ تحليل المقابلة:

تم إجراء المقابلة على ثماني مبحوثات، يحملن المناصب التالية: المبحوثة الأولى تملك منصب رئيس اللجنة العلمية، المبحوثة الثانية تملك منصب نائب رئيس قسم، وهاتين المبحوثتين تابعتين لكلية العلوم الاجتماعية، أما المبحوثة الثالثة تملك منصب مسؤول فريق شعبة، والرابعة تتقلد منصب رئيس قسم وهاتين المبحوثتين تابعتين لكلية الآداب واللغات، والمبحوثة الخامسة صاحبة منصب مسؤول فريق اختصاص في كلية الهندسة المدنية والمعمارية، أما باقي ثلاث مبحوثات فهن يحملن منصب مسؤول فريق إختصاص في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية.

احتوت هذه المقابلة على ثلاث محاور، تضمنت المحور الأول البيانات الشخصية، المحور الثاني يمثل متغير التمكين الإداري، أما الثالث فيضم القيادة النسوية، ومجموع أسئلة المحورين كانت حوالي 27 سؤال، والإجابة عليها كانت كالتالي:

السؤال الأول: هل تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهامك؟ فأجابت سبع مبحوثات بنعم، ومفردة واحدة أجابت أحياناً، السؤال الثاني يشير إلى ما إذا كانت الإدارة تثق بقدراتك فأجبن كلهن بنعم، السؤال الثالث هل تمنح لك الإدارة حرية التصرف في أداء مهامك؟ فأجمعن بإجابة واحدة وهي نعم، السؤال الرابع يركز على أن الإدارة تتدخل في الصلاحيات الممنوحة لك؟ فأجبن ست مبحوثات ب لا ، ومبحوثتين بنعم، السؤال الخامس أشار إلى أن الصلاحيات المفوضة لهن هل تتغير أم لا؟ أجابت مبحوثة واحدة بنعم و خمس مبحوثات ب لا، واكتفت مبحوثتين بأنها تتغير بتغير الظروف، السؤال السادس كان عن حجم السلطة هل تتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لك؟ فأجبن ست مبحوثات بنعم، ومبحوثتان اجابتا بلا، وذلك على حد قولهما بأنهما يعملان أكثر مما هو مطلوب، السؤال السابع تطرق إلى أن المرأة القيادية مساهمة بالقدر الكافي في تحقيق أهداف الإدارة فأجبن خمس مبحوثات بنعم، وثلاث مبحوثات كانت إجابتهن (إلى حد ما، أسعى جاهدة، أحاول قدر المستطاع)

السؤال الثامن هل تثنم الإدارة جهودك في العمل من الناحية المادية والمعنوية؟

أجبن خمس مبحوثات بنعم، أما ما تبقى من المبحوثات فكانت إجابة إحداهن بأن التقدير المعنوي غير موجود، إلا في حالة إضافة أو إحداث تغيير جديد يتم شكري، أما الأخرى فقالت لم أنقضى الراتب إلى حد الآن، وأخرى أجابت بأنها لا تبالي بالتقدير ولا تنتظر أن تثمن جهودها، والسؤال التاسع يشير إلى أن نظام العمل المتبع في الإدارة هل يسمح بالمبادرة وإعطاء بعض المقترحات لهم؟ كل المبحوثات أكدن على وجود هذه المبادرة.

السؤال العاشر: هل الأجر مناسب للجهود المبذولة من طرفك؟ خمس مبحوثات أجبن بنعم، ومبحوثتان أجابتا بلا، واكتفت أخرى بأحياناً تدفع من مالها، السؤال الحادي عشر هل ظروف العمل مناسبة لأداء المهام؟ ثلاث مبحوثات أجبن بنعم وثلاث بلا، وأجابتا مبحوثتان (بأحياناً، نوعاً ما)، السؤال الثاني عشر: هل يوجد لديك هامش من الحرية في إختيار ماترينه مناسب في حدود مهامك؟ أم دائماً ما تعودين إلى لمسؤولك المباشر؟ كانت إجابة سبع مبحوثات نعم، وواحدة أجابت بأنها تعود إلى مسؤولها المباشر، السؤال الثالث عشر: هل تشعرين بالإستقلالية في ابتكار الأسلوب المناسب لعملك؟ ستة مبحوثات أجبن بنعم، وأخرى أجابت بلا، في حين ردت الأخيرة بأنها تشعر بالإستقلالية لكن مع عدم وجود الإبتكار، لأن المهام محددة من القانون، السؤال الرابع عشر كان عن ما إذا كان هناك تغيير في الأساليب التي تؤدي بها عملك حينما تريد ذلك؟ خمس مبحوثات اجبن بنعم ، مبحوثتان أجابتا بلا، وأخرى قالت أحياناً، السؤال الخامس عشر يتحدث عن الحرية في ترتيب المواعيد والأجال الزمنية أم هناك خضوع وانصياع لتعليمات المسؤول المباشر؟ أجبن خمس مبحوثات بنعم، وواحدة قالت بأنها تخضع للتعليمات، وأشارت إثنين بأحياناً، السؤال السادس عشر: هل لديك حرية بالتعامل مع المشاكل التي تواجهينها في عملك؟ كانت إجابة المبحوثات بنعم، السؤال السابع عشر: هل تواجهين بعض المشاكل والعوائق في إنجاز مهامك؟ أجبن سبع مبحوثات بنعم يواجهن بعض المشاكل، في حين واحدة فقط قالت لا تواجه أي مشاكل، السؤال الثامن عشر: فيم تمثلت هذه المشاكل؟ المبحوثات التي قلن نعم بأن هناك مشاكل كانت من هذا النوع:

– مشاكل بيداغوجية (الطلاب غير ملتزمين بالمواعيد المحددة لهم، من حيث معدلاتهم والطعون التي تأتي من طرفهم، مشاكل الانتقال، مشاكل الدراسة).

. تدخل المنظمات في أداء المهام البيداغوجية.

– كثرة المسؤوليات، أعباء التدريس، عدم استجابة الطرف الآخر مثلاً (في حالة الإجتماعات المهمة التي يقرها الميدان لا يأتون إليها الأساتذة).

– مشاكل تنظيمية (في العلاقات بين الأساتذة والطلبة، مشاكل في التنسيق بين الطالب والمشرف.

. إعطاء المعلومة ولا توصل، وأحياناً معلومات لا تصلني.

السؤال التاسع عشر: كيف تتعاملين معها؟ وكانت إجابتهم كالتالي:

. أتعامل معها في إطار القانون (توجد إستثناءات يفتح لها الباب).

– أحياناً أذكر الأساتذة في الإيميل، أو الاتصال المباشر بالمسؤول المباشر وأكتفي فقط بالإعلام عن المشاكل.

. إيجاد حلول فردية (الاتصال بالأساتذة عبر الإيميل).

. أتعامل معها برزانة .

. أحل المشاكل بدون اللجوء إلى الإدارة.

. وفق القانون المحدد أتعامل معها.

. بالتنسيق مع الأساتذة المشرفين ورئيس القسم.

السؤال العشرون: هل تؤثر هذه المشاكل على إنجاز مهامك؟ أجابت مبحوثة واحدة بنعم، وأخرى قالت أحياناً، في حين أجبن ست مبحوثات بأنهن لا تؤثر هذه المشاكل على إنجاز المهام، السؤال الواحد والعشرون: يتحدث عن الرقابة إذا كانت موجودة وتعيق أداء الأعمال؟

أربع مبحوثات أجبن بنعم توجد رقابة، وثلاث مبحوثات أجبن بلا، وواحدة قالت فقط في حالة التقصير تكون هناك رقابة ومساءلة.

السؤال الثاني والعشرون: كيف تتم هذه المراقبة؟ وأجبن بالشكل التالي (لدي رقابة شخصية، نظراً للبرنامج المسطر مسبقاً وعل أساسه أراقب، يراقبون الانجازات التي قمت بها أنجزت أم لم تنجز، من خلال أعماله ومنشوراتي مثلا: في تقارير التريص والمداولات، بعد إنتهاء المداولات يقوم المسؤول المباشر بالمهام الإدارية والإمضاء على المحاضر.

السؤال الثالث والعشرون: هل هناك نوع من الممارسات الذكورية؟ أجبن ثلاث مبحوثات بنعم، وخمس مبحوثات أجبن بلا.

السؤال الرابع والعشرون: هل تتأثرين بهذه الممارسات؟ كانت إجابة مبحوثات بنعم تتأثران، في حين أجابت أخرى بأنها لا تتأثر على مستوى المهام، لكن معنوياً تتأثر.

السؤال الخامس والعشرون: كيف تتعاملين مع بعض الوصم؟ أجبن خمس مبحوثات بأنه لا يوجد لديهن هذا الوصم، وثلاث مبحوثات أجبن على النحو التالي (لا أعيره إهتمامي، لا أتأثر به، لا أجعل له أهمية قسوى) .

السؤال السادس والعشرون: هل تساعدك بيئة عملك على تطوير أدائك ومهاراتك القيادية؟ خمس مبحوثات أجبن بنعم ، ومبحوثتان أجابتا ب لا، وأخرى قالت أحياناً.

السؤال السابع والعشرون: هل لديك الرغبة في مواجهة مهامك رغم كل هذه المعوقات الاجتماعية، ست مبحوثات أجبن ب نعم، واثنان أجبن بلا.

3/ نتائج الدراسة:

استناداً إلى أجوبة المبحوثات على أسئلة المقابلة التي تعبر عن مضامين الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن النساء اللاتي يحملن مناصب قيادية يتم تفويضهن من قبل الإدارة لإتمام مهامهن، كما أن الإدارة تثق في قدراتهن، وتمنح لهن حرية التصرف في أداء الأعمال الموكلة إليهن، كما أنهن يرين بأن مسؤولياتهن تتناسب مع حجم السلطة الممنوحة لهن، وهذه التصريحات تؤكد صدق الفرضية القائلة بأن تفويض السلطة في المؤسسة الجامعية يساهم في تسهيل مهام القيادات النسوية.

- أما فيما يخص الفرضية الثانية التي تقول بأن المرأة القيادية تتلقى الحوافز المادية والمعنوية من الإدارة الجامعية فرضية صحيحة وأجوبة المبحوثات هي ما تؤكد ذلك، حيث أكدت أغلب المبحوثات بأن الإدارة تقدر جهودهن في العمل، كما أنها تسمح لهن بالمبادرة وإعطاء بعض المقترحات، بالإضافة إلى أن الأجر مناسب لجهودهن المبذولة في العمل، تبقى فقط ظروف العمل نوعاً ما متحفزين عنها إن لم يقل غير راضين عنها.

- بالنسبة لآخر فرضية فكانت تتحدث عن النساء القياديات يملكن كامل الاستقلالية في تسيير أعمالهن هي فرضية صحيحة بدليل أجوبة المبحوثات أنهن يملكن هامش من الحرية في إختيار ما يرينه مناسب في حدود مهامهن إضافة إلى شعورهن بالإستقلالية في ابتكار الأسلوب المناسب للعمل مع القدرة على تغييره متى أردن ذلك.

4/ الاقتراحات:

خلال تحليل المقابلة لاحظت بعض المشاكل لازالت تعاني منها المرأة القيادية، لذا اقترحت جملة من الحلول لعل وعسى الإدارة الجامعية أتخذها بعين الاعتبار لتسهل بذلك عملها وتكون قادرة على إعطاء أفضل ما لديها في منصبها القيادي، وهذه جملة من المقترحات:

* حينما تكلف المرأة بمنصب قيادي معين لا بد للإدارة أن تخفف عنها عبء التدريس، من خلال تقليص الحجم الساعي للتدريس، بالإضافة إلى عدم تكليفها بالإشراف أو على الأقل منحها عدد قليل من الطلبة للإشراف عليهم.

* كذلك بالنسبة للأساتذة الزملاء يجب عليهم أن يستجيبوا للإجتماعات التي يقرها الميدان وتكون ضرورية، وأن يهتموا بها ويلتزموا بالمواعيد المحددة لها.

* يجب توفير مكاتب مخصصة لهن للعمل و تهيئتها جيداً ليكن قادرات على العمل فيها مع مراعاة موضوع النظافة حيث كانت أغلب المبحوثات يشتكين من هذا الأمر، زيادة على ذلك يجب توفير حمامات فهذا أمر ضروري لا بد منه.

كانت هذه أهم المقترحات التي تم التوصل إليها لمعالجة مشاكل المرأة القيادية، وأرجو أن تطبق من أجل أن تسير كل قيادية نحو الأمام لتفصح المجال أمام قدراتها و مهاراتها، وتثبت جدارتها وأنها ليست أقل قيمة من الرجل.

خاتمة:

إن إمكانية تبني موضوع التمكين الإداري في المؤسسة الجامعية أصبح ضرورة ملحة، يساعدها على مسايرة التطورات الحاصلة مستقبلاً والتي تنعكس على أداء المرأة القيادية فيها إيجاباً، حيث تم إدراج الجانب النظري للدراسة من أجل إعطاء خلفية وتوضيح الترابط بين متغيرات الدراسة، حيث كان السؤال العام للإشكالية: هل تعمل المؤسسة الجامعية على تمكين المرأة القيادية؟ والإجابة عنه كانت من خلال ما توصلت إليه من نتائج في إطار ميدان البحث، والذي يشير إلى أن التمكين الإداري الموجه نحو القيادة النسوية موجود ويمارس على مستوى الجامعة، لكن غير مطبق بالشكل الكافي، حيث هناك بعض العوائق تعاني منها النساء وخاصة على مستوى بيئة العمل، فلو تؤخذ المقترحات التي تم ذكرها آنفاً على محمل الجد وتتهيئ الظروف المناسبة لهن للعمل سيكون إنتاج رهيب من طرفهن وتطور في القدرات والمهارات لن يسبق لها مثيل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر المراجع:

أ/ المصادر:

- 1/ انتوني جيدنز، علم الاجتماع، ت/فايز الصباغ، بيروت، مركز الدراسات الوحدة العربية، ط1، 2005.
- 2/ تيودور كابلوف، البحث السوسولوجي، ت/ نجاة عياش، بيروت، دار الفكر الجديد، 1979.
- 3/ لويس كومين، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ت/ كوثر حسين كوجك، دار العربية للنشر، القاهرة 1990.

ب/ المراجع:

- 4/ كتاب دولي بعنوان التنمية الاجتماعية واقع وتحديات، إشراف وتحرير د. فايزة التونسي. تأليف مجموعة من الباحثين، مخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية، ط1 (1440هـ/2009م)، مطبعة مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، (مقاربة نظرية حول تمكين المرأة من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية في ظل تحديات الجندر.
- 5/ أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2010.
- 6/ أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 7/ رشيد زرواتي، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2007.
- 8/ رواية حسن، القيادة (الماضي، الحاضر، المستقبل)، الدار الجامعية، ط1، الجامعة الاسكندرية، 2014.
- 9/ خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

10/ مصطفى ربحي عليان، عثمان محمد عني، مناهج أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقات، دار صفاء للنشر دار، عمان، 2000،

11/ شيرين شكري، المرأة والجنس في الوطن العربي، سوريا، دار الفكر، ط1، 2002.

12/ هاني الطويل، سلوك الأفراد والجماعات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

الرسائل الجامعية:

13/ أبو بكر أبو سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تدقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية)، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف (الجزائر)، 2013،

14/ بوقندورة يمينة، دور القيادة النسوية في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2016/2017

15/ مريم سليمان عباس الدليمي، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي (إختيار الدور المعدل لقوة الخبرة، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامع الشرق الأوسط، 2016.

16/ وهيبة بن شعبان، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني (دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية) مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، تحت إشراف أ/ علوطي عاشور، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018.

17/ نسرین تواتيت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة (دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2013/2014،

18/ هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، رسالة لنيل شهادة الماجستير إدارة عامة تحت إشراف أ/ رجاء يحي الشريف، المملكة العربية السعودية (جدة)، 2018.

19/ برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف أ/ موسى عبد الناصر، 2014/2015.

20/ برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف أ/ موسى عبد الناصر، 2015/2014.

المجلات:

21/ إخلاص إبراهيم الطراونة و سمير محمد النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد 3، العدد 2017، 1.

22/ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

23/ فايزة عادل غنيم، التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج 40، جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

24/ اليمنى طريف الخولي، النسوية وفلسفة العلم، في مجلة عالم الفكر، مجلة دورية، الكويت، العدد 02، المجلد 36، أكتوبر/ديسمبر، 2005

25/ غلباء بنت فيصل حدجان العتيبي، واقع التمكين الإداري لمديريات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 173، الجزء الثاني أبريل، 2017.

26/ سلامة محمد و وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 6، 2016.

27/ غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميداني
لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة
بغداد، المجلد 17، الإصدار 62، 2011.

الملتقيات

ملخص الدراسة:

المسعى الرامي وراء هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين العنصر القيادي النسوي وبين التمكين الإداري، بالإضافة إلى الإطلاع ما إذا كانت المؤسسة الجامعية تمارس التمكين بالشكل المطلوب وتمنحه للمرأة القيادية، وعليه تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع اعتبار أن مجتمع البحث كان يضم فقط الأستاذات اللواتي يحملن منصب قيادي (كرئيس اللجنة العلمية، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، مسؤول فريق شعبة، مسؤول فريق تخصص) وبعد إجراء البحث الميداني ومن خلال أجوبة المبحوثات ظهرت نتائج الدراسة والتي تؤكد على أن التمكين الإداري موجود ويمارس على النساء القياديات، لكن مع وجود بعض المشاكل التي تعيق نوعاً ما عملهن كقائدات ومع المقترحات التي تم ذكرها ستتلاشى هذه العوائق وتضمحل إذا أُخِذَتْ على مَحْمَلِ الجد وعُمِلَ بها.

Study Sincere:

The aim behind this study is to analyse the relationship between the female leadership component and administrative empowerment, in addition to seeing whether the university institution practices empowerment in the required manner and grants it to women leaders. Accordingly, the descriptive approach was relied on, considering that the research community included only female professors who hold a leadership position (As Head of Scientific Committee, Head of Department, Deputy Head of Department, Division Team Leader, Specialist Team Leader) and after conducting the field research and through the answers of the respondents, the results of the study appeared, which confirm that administrative empowerment exists and is practiced on women leaders, but with some problems that hinder a certain way. What they have done as leaders and with the proposals mentioned, these obstacles will fade and vanish if taken seriously and acted upon.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار تليجي

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

دليل مقابلة بعنوان :

التمكين الإداري للقيادات النسوية في الجامعة

"دراسة ميدانية في جامعة عمار تليجي . الأغواط .

التاريخ :

الموسم الجامعي : 2021/ 2020 .

مقابلة رقم :

1/ المحور الأول : البيانات الشخصية .

* المسمى الوظيفي :

* الرتبة الأكاديمية :

* عدد سنوات الخبرة :

* الحالة الاجتماعية :

* العمر :

2/ المحور الثاني : التمكين الإداري :

1 - تفويض السلطة :

1.1 - ما هي المهام الموكلة إليك ؟

1.2 - هل هي مهام حساسة وصعبة ؟

1.3 - أم هي بسيطة وسهلة ؟

1.4 - عند منحك لمهام مهمة وحساسة هل تقبلينها ؟

1 - 5 - هل تخضعين للمساءلة ؟

1 - 6 - كيف تتم هذه المساءلة أو المتابعة ؟

1.7 - هل هناك عقوبات تفرض عليك ؟

1.8 - هل تخشين من العقوبات ؟

2 - المشاركة في اتخاذ القرار :

2.1 - هل تمنح لك فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار ؟

* من الناحية البيداغوجية (المتعلقة بالطلبة)

* من الناحية العلمية (المتعلقة بالبحث العلمي)

* من الناحية الإدارية (المتعلقة بمجالس الإدارة)

2.2 - هل يؤخذ برأيك ؟

2.3 - كيف يتم اتخاذ القرار ؟

* بالمشاورة ؟

* بالتصويت ؟

* بالتزكية ؟

3 - التحفيز المادي والمعنوي :

3.1 - هل يتم تثمين إنجازاتك ؟

* من الجانب المعنوي ؟

* من الجانب المادي ؟

3 / المحور الثالث : ممارسة القيادة النسائية .

3-1. هل تواجهين بعض المشاكل والعوائق في إنجاز مهامك وإتمامها بالشكل المطلوب ؟

3-1-1. ما هي هذه المشاكل ؟

3-1-2. كيف تتعاملين معها ؟

3-1-3. وهل تؤثر على إنجاز العمل ؟

3-2. هل تشعرين بأنك تحت الرقابة وأن هناك من يعيق أداءك للأعمال الموكلة إليك ؟

3-2-1. كيف تتم مراقبة أداءك وتقييم أعمالك وإنجازتك ؟

3-2-2. هل هناك نوع من الممارسات الذكورية في بيئة عملك ؟

3-2-3. هل تتأثرين بهذه الممارسات ؟

3-3. كيف تتعاملين مع بعض الوصم المرتبط بالمرأة القيادية ؟

* قلة الخبرة ؟

* عدم الكفاءة ؟

* ضعف العزيمة ؟

3-4. هل تساعدك بيئة العمل على تطوير أداءك ومهاراتك القيادية ؟

3-5. هل لديك الرغبة في مواجهة مهامك رغم كل هذه المعوقات الاجتماعية ؟