

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

الموضوع:

القيادة النسوية وأثرها على الفاعلية التنظيمية

دراسة ميدانية : على عينة من موظفي قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- د. أمحمد زرنوح

إعداد الطالبتان:

- أم الخير بورزق

- نور الإيمان طيبي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. بودالي بن عون	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. أمحمد زرنوح	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
د.نوري محمد	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

الموضوع:

القيادة النسوية وأثرها على الفاعلية التنظيمية

دراسة ميدانية : على عينة من موظفي قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

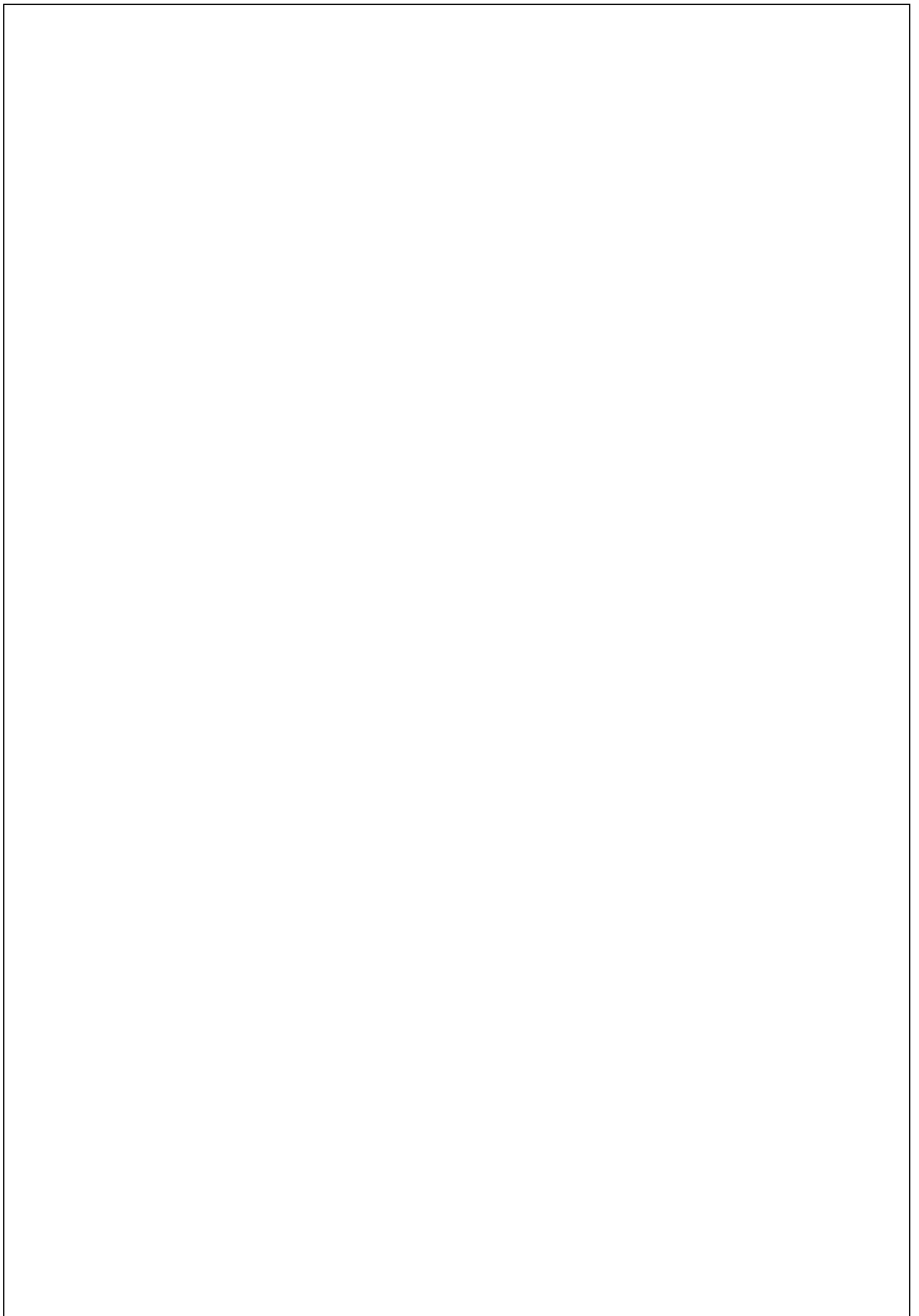
- د. أمحمد زرنوح

إعداد الطالبتان:

- أم الخير بورزق

- نور الإيمان طيبي

السنة الجامعية: 2023-2024



شكر وتقدير

اولا من يشكر ويحمده اثناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الاول والأخر والظاهر والباطن الذي اغرقنا بنعمته التي لا تعد ولا تحصى واغرقنا علينا برزقه الذي لا يفنى وأثار دروبنا فله جزيل الحمد والشكر العظيم هو الذي انعم علينا اذا ارسل فينا عبده ورسوله محمد ابن عبد الله ازكى الصلوات واطهر التسليم ارسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم اينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله ان وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا في انجاز هذا العمل المتواضع والشكر موصول الى كل معلم افادنا بعلمه، من اولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما نرفع كلمة شكر الى الأستاذ المشرف "د/زرنوح محمد" الذين ساعدنا على انجاز بحثنا كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة في تفضيلهم بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة لأجل تقييمها وإثرائها كما نشكر كل من قدم لنا يد العون من بعيد ومن قريب في اتمام هذا العمل وكل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

إهداء

اهدي هذا الانجاز لأي منفعة إنسانية ترضي الله العظيم

اهدي هذا العمل الى **الوالدين** الذين هما نور الدنيا

الى **أبي الغالي** حفظه الله

الى **أمي الحبيبة** حفظها الله

إلى **الإخوة والاخوات** الى كل **الاهل والأحبة**

الى كل من له الحق علينا وعلما وربانا وأعاننا

الى **أساتذتنا** في كل مراحل التربية والتعليم

كما أهدي هذا التحصيل العلمي الى **أساتذتنا** و**دكاترتنا** الجامعيين

الذين بعد فضل الله وعونه جعلوا منا

اهلا لهذا المستوى العلمي والاكاديمي

الى **الاحبة والاصدقاء**

بورزق

إهداء

اهدي هذا الانجاز لأي منفعة إنسانية ترضي الله العظيم

اهدي هذا العمل الى **الوالدين** الذين هما نور الدنيا

الى **أبي الغالي** حفظه الله

الى **أمي الحبيبة** حفظها الله

إلى **الإخوة والاخوات** الى كل **الاهل والأحبة**

الى كل من له الحق علينا وعلما وربانا وأعاننا

الى **أساتذتنا** في كل مراحل التربية والتعليم

كما أهدي هذا التحصيل العلمي الى **أساتذتنا** و**دكاترتنا** الجامعيين

الذين بعد فضل الله وعونه جعلوا منا

اهلا لهذا المستوى العلمي والاكاديمي

الى **الاحبة والاصدقاء**

طيبني

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة النسوية على الفاعلية التنظيمية

- بناء تصور شامل لتحديد صورة المرأة القائدة و ابراز دورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة
- اظهار اهمية وعي المرأة القائد في اتخاذ القرارات ومهاراتها في تقوية الاتصال في المؤسسة
- معرفة إذا ما كان نوع الجنس للقيادة يؤثر على الفاعلية التنظيمية .

ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتطبيق استمارة استبيان على عينة من أساتذة وموظفي قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط وتحديدًا 43 أستاذًا وموظفًا كما تم استخدام المنهج الوصفي، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات اسفرت الدراسة عما يلي :

- أن القيادة النسوية لها أثر ايجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.
- يؤثر اسلوب الاتصال للقيادة النسوية مع المرؤوسين على تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- نوع الجنس للقيادة لا يؤثر على الفاعلية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة- القيادة النسوية - الفاعلية التنظيمية.

Abstract :

The aim of this study was to investigate the impact of female leadership on organizational effectiveness.

_ Constructing a comprehensive framework to define the image of female leaders and highlight their role in achieving organizational effectiveness within the institution.

_Emphasizing the importance of a female leader's awareness in decision-making and her skills in enhancing communication within the organization.

_Exploring whether the gender of leadership influences organizational effectiveness.

To achieve this objective, a questionnaire was administered to a sample of professors and staff members from the Department of Psychology, Education Sciences, and Sociology at Amar Thelidji University in Algiers, specifically targeting 43 professors and staff. A descriptive approach was employed, and after statistical analysis of the data, the study revealed the following:

_Female leadership positively impacts organizational effectiveness within the Department of Psychology, Education Sciences, and Sociology at Amar Thelidji University in Algiers.

_The communication style of female leadership with subordinates affects organizational effectiveness.

_The gender of leadership does not affect organizational effectiveness..

Keywords: Leadership - feminist leadership - organizational effectiveness

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ-ب	كلمة شكر الإهداء ملخص الدراسة فهرس المحتويات مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	أولاً: إشكالية الدراسة
5	ثانياً: التساؤلات الفرعية
5	ثالثاً: فرضيات الدراسة
6	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
6	خامساً: أهمية الدراسة
6	سادساً: أهداف الدراسة
7	سابعاً: مفاهيم الدراسة
8	ثامناً: الدراسات السابقة
11	تاسعاً: التعقيب على الدراسة
14	عاشراً: صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: القيادة	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية القيادة
17	المطلب الأول: تعريف القيادة
19	المطلب الثاني: أهمية القيادة
21	المطلب الثالث: عناصر القيادة
23	المطلب الرابع: الاتجاهات النظرية لدراسة القيادة
32	المبحث الثاني: القيادة النسوية
32	المطلب الأول: مفهوم القيادة النسوية
32	المطلب الثاني: خصائص القيادة النسوية
33	المطلب الثالث: المشكلات التي تواجه القيادة النسوية
43	المطلب الرابع: الاتجاهات النظرية المفسرة لعمل المرأة
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الفاعلية التنظيمية	
49	تمهيد

50	المبحث الأول: ماهية الفاعلية
50	المطلب الأول: تعريف الفاعلية
51	المطلب الثاني: خصائص المنظمة الفعالة
52	المطلب الثالث: عناصر المنظمة الفعالة
56	المطلب الرابع: مقاييس فاعلية المنظمة
59	المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية
59	المطلب الأول: مفهوم الفاعلية التنظيمية
60	المطلب الثاني: عناصر الفاعلية التنظيمية
61	المطلب الثالث: أهمية الفاعلية التنظيمية
61	المطلب الرابع: مداخل الفاعلية التنظيمية
63	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
65	أولاً: مجالات الدراسة
67	ثانياً: عينة الدراسة
68	ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة
69	رابعاً: أدوات الدراسة
71	خامساً: التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها وفق محاور ومتغيرات الدراسة
91	سادساً: تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
94	سابعاً: الاستنتاج العام
95	خاتمة
	قائمة المراجع
	ملاحق

مقدمة

إن أي مؤسسة تطمح للنجاح وتحقيق أهدافها لإيجاد إدارة فعالة قادرة على التأثير في الآخرين وهذا يحتاج إلى قيادة متفوقة تضمن استمرارية المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها .

تعد القيادة بمتابعة حجر الأساس لنجاح وتطور المؤسسات في عصرنا الحالي فهي من أساسيات الإدارة وباعتبارها الطريقة التي تضمن طاعتهم وتقتهم لتحقيق الأهداف، فالقائد الناجح يساعد مرؤوسيه في اشباع حاجاتهم ويهتم بمشاكلهم ويقدم لهم الحوافز وبهذا يكسب ولائهم فنجد أن السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الفاعلية التنظيمية للمؤسسة ،فنجاح هذه الأخيرة يتوقف بشكل كبير على نوعية القيادات التي تمارس فيها.

نتيجة للتحويلات التي مست جل المجتمعات أدت لظهور تناقضات حول مفهوم القيادة، فقد شهد المجتمع الجزائري مدة تحولات من بينها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية نجد ان المرأة تعيش تحديات كبرى لا يبرز مكانتها في المجتمع لذا أصبح ولوجها لمجال العمل أمر طبيعي خصوصا تأثير العولمة الذي أفرزته الثورة الصناعية، لذا احتلت المرأة جميع الميادين وأصبحت تنافس الرجل في شتى الأصعدة وفرضت نفسها في مجال القيادة، وفي ضوء التحليلات العلمية الحديثة التي تناولت موضوع القيادة نجد أن الجزائر بلد في طور النمو بحيث انتهج سياسة عدم التمييز بين الرجل والمرأة في مناصب القيادة. وصنع القرارات، فوصولها إلى هذه المناصب أعطاه تمييزا بالغا وحضورا فعالا وأصبحت تشارك الرجل في تنمية وتطور المجتمع على قدر استطاعتها كما نحن عليه في ولايتنا (الاغواط)

نرى أن المرأة الأغواطية احتلت مكانات قيادية وتشارك الرجل في اتخاذ القرار وقدرتها على تحقيق الاتصال الفعال في المؤسسة وأبرز مثال أنها كانت تتواجد في مجال التعليم فقط وبعد ذلك احتلت ميادين عدة كالإدارة والهندسة والبناء، والميكانيك السياسة والوزارة ..الخ، وبناءا على ما سبق إرتأينا من خلال هذا العمل حول القيادة النسوية وأثرها

على الفاعلية التنظيمية أن نسلط الضوء على الله المتغيرات فقمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وتطبيقي من خلال الفصول التالية:

الفصل الأول: خاص بالإطار المنهجي للدراسة، عرفنا فيه اشكالية الدراسة وفروض الدراسة وأهميتها وأهدافها واسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة وانتقلت بالتعقيب عليها وأهم الصعوبات التي واجهناها في مسار بحثنا.

الفصل الثاني: حول تعريف القيادة وأهميتها وعناصرها وأيضا حول مفهوم القيادة النسوية وخصائصها والمشكلات التي تواجه القيادة النسوية والاتجاهات النظرية المفسرة لعمل المرأة.

الفصل الثالث: تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف الفاعلية وخصائص المنظمة الفعالة ومقاييس فاعلية المنظمة كما تناولنا مفهوم الفاعلية التنظيمية وعناصرها وأهميتها ومداخل الفاعلية التنظيمية.

الفصل الرابع: تناولنا فيه مجال الدراسة الزمني والمكاني والمنهج والأدوات المستخدمة، العينة. ويتم فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية وبذلك الوصول إلى النتائج التي من شأنها أن تثبت أو تنفي صحة الفرضيات التي تم وضعها في الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: التساؤلات الفرعية

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً: مفاهيم الدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة

تاسعاً: التعقيب على الدراسة

عاشراً: صعوبات الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ان التسارع التكنولوجي الذي عرفته المجتمعات المعاصرة على مستوى مؤسساتها أدى إلى نمو اقتصادي سريع صاحبه تحولات من جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية... الخ وتعتبر الجزائر من بين الدول العربية التي تحاول جاهدة بناء نهضتها ونموها في جميع الميادين بوضع خطط واستراتيجيات تنموية وتسخير كل الموارد المتاحة مما استدعى الأمر اعادة هيكلة مؤسساتها باهتمامها بالقوى البشرية المتميزة في هذه المؤسسات على اعتبار أن المورد البشري المؤهل والكفؤ أهم مورد يجب الاهتمام به والاستثمار فيه كأهم عنصر للنجاح مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية وذات البعد التنظيمي التي تتجلى في فاعلية القيادة الادارية التي تعتمد على أن عملية ادارية وانسانية تساهم في تأثير على سلوك الجماعة، باعتبار أن المؤسسة هيكل تنظيمي مشغل ماليا ويخضع للاطار القانوني والاجتماعي فان للقيادة اهمية كبيرة في ادارة الجماعة وتسييرهم وتوجيههم.

(حسين عبد الحميد رشوان، 2010، ص 85)

وبالتالي في الضروري أن يكون داخل المؤسسة قائد مؤهل قادر على التعامل مع مرؤوسيه بجدارة وكفاءة عالية ولا يمكن حصر القيادة الادارية على الرجل فقط بل صارت محط اهتمام الجنسين أو نتيجة للتطور الاقتصادي والاجتماعي والفكري خرجت المرأة للقيام بدورها كقائد فهي مسؤولة على العمليات الإدارية داخل المؤسسة تقوم بتنظيم وتنسيق جهود بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين، ويتطلب تحقيق الأهداف توفر عدد كبير من العوامل أهمها توفير مناخ تنظيمي مناسب والذي حظى باهتمام كبير ضمن الفكر الاداري المعاصر فهو يعكس الجو داخل بيئة العمل والظروف الداخلية ويظهر مكانة المؤسسة، تتمثل هذه الظروف التي تحيط بالعامل أثناء عمله هذه عناصر كالاتصال الفعال والمشاركة في اتخاذ القرارات مما ينعكس على أدائهم .

كما نرى أن في ولاية الأغواط أصبحت القيادة تمارس من طرف النسوة وأنه بإمكانها تحقيق النجاحات كما هي عليه الآن بتوفير مناخ تنظيمي فعال وذلك بممارسة مهامها بإكثراك العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأهداف المؤسسة، حيث أن القيادة الفعالة تساعد العمال على القيام بدورهم وزيادة قدراتهم ومهاراتهم مما يؤدي إلى التقدم والارتقاء ورفع الكفاية الانتاجية وأن ممارسة القائدة لمهمة الاتصال كأسلوب فعال في المناخ التنظيمي يعتمد على قدرتها في التواصل مع مرؤوسيهما وتوجيههم بكفاءة كما أصبحت تنافس الرجل عالميا في كل المجالات. ولاية الأغواط ليست بعيدة عن هذه التحولات والتطورات العالمية فقد وجدت المرأة الأغواطية في مراكز قيادية في شتى الميادين حيث تقوم بعمل تسييري أساسي. وهنا نحاول البحث في انعكاسات القيادة الإدارية للمرأة على الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة. وهذا يتطلب طرح التساؤل العام التالي:

*هل تؤثر القيادة النسوية على الفاعلية التنظيمية لدى قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا بكلية العلوم الاجتماعية بولاية الأغواط؟

ثانيا: التساؤلات الفرعية

وتفرعت عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1- كيف يؤثر أسلوب الاتصال للقيادة النسوية مع المرؤوسين على تحقيق الفاعلية التنظيمية؟

2- ما مدى تأثير نوع الجنس للقيادة على الفاعلية التنظيمية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

*الفرضية العامة:

تؤثر القيادة النسوية على الفاعلية التنظيمية لدى قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا بكلية العلوم الاجتماعية الأغواط.

***الفرضيتين الجزئيتين:**

1- يؤثر أسلوب الاتصال للقيادة النسوية مع المرؤوسين على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

2- يؤثر نوع الجنس للقيادة على الفاعلية التنظيمية

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

***الأسباب الذاتية:**

- ارتباط هذا الموضوع بمجال تخصصنا

- الرغبة والميل لدراسة موضوع القيادة النسوية وكيف تؤثر في الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة.

***الأسباب الموضوعية:**

- اهتمامنا المتزايد لمعرفة الجانب الإيجابي والسلبي للقيادة النسوية.

- ومن أهم الأسباب هو معرفة مدى تحقيق الفاعلية التنظيمية من قبل المرأة القائدة.

خامساً: أهمية الدراسة

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة النسوية وكيف تؤثر على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة، كما تركز على موضوعين إداريين حديثين وهما القيادة النسائية والفاعلية التنظيمية، ومعرفة الدور الإداري الذي تقوم به المرأة القائد والوقوف على تحقيق هذه الفاعلية.

سادساً: أهداف الدراسة

- محاولة التعرف على الدور الذي تقوم به المرأة القائدة وانعكاساته على الفاعلية التنظيمية.

- توضيح تأثير بعض العوامل على السلوك القيادي للمرأة القائد.

- معرفة مدى تلاؤم السمات الجنسية للمرأة مع متطلبات الدور القيادي .

- محاولة التعرف على قدرة المرأة القائد في اتخاذ القرارات المستتيرة.

- معرفة مدى تأثير أسلوب الإتصال المرأة القائد مع المرؤوسين على تحقيق الفاعلية.

سابعاً: مفاهيم الدراسة

1- مفهوم القيادة الإدارية:

يعرفها "كوتنز" و"أود نييل" بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

(صلاح الدين محمد الباقي، 2000، ص 221)

هي بمثابة القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، وهذا التأثير في العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين فالقائد يؤثر على المحيطين من ناحية ويتأثر بهم من ناحية أخرى، فيؤدي ذلك إلى تعديل أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين.

(الحري، قاسم عائل، 2008، ص 19)

التعريف الإجرائي: هي القدرة ومهارة القائد في التأثير على العاملين من خلال توجيههم لأداء عملهم على اكمل وجه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2- القيادة النسوية:

يعرفها ALLEN النشاط الذي تمارسه القائدة لتجهل مرؤوسيتها يقومون بعمل فعال. وتعرف أيضاً: بأنها فئات من الإناث اللاتي يقمن المصنع، تعتمد في عملها الإشرافي على نوعين من السلطة الإدارية والموقفية. (كنعان نواف، 2009، ص 90)

التعريف الإجرائي: تعرف القيادة النسوية إجرائياً على أنها دور تقوم به الأنثى كغيرها من القادة كالتخطيط والتنظيم وتوجيه المرؤوسين نحو أداء عملهم بفاعلية.

3- المؤسسة:

ان اصطلاح "المؤسسة في علم الاجتماع يراد به مجموعة من الأحكام والنظم الثابتة التي تحدد السلوك والعلاقات الإجتماعية في المجتمع، فالمؤسسة حسب "وليام كراهام سمتر"، هي سلوك مهذب يتميز بالتطور والديمومة والوعي العقلي.

كما يعرفها "بارسونز" أنها وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية تقام وفق نموذج بناني معين لتحقيق أهداف محددة. (طلعت إبراهيم لظفي، 1993، ص 9)

التعريف الإجرائي: تعتبر المؤسسة نسق من انساق المجتمع وهي وحدة تجمع الموارد البشرية والمادية من أجل بلوغ أهداف معينة والجامعة هي مؤسسة اجتماعية تتمثل بأهميتها في خدمة المجتمع والحفاظ على الثقافة ونشر العلم والحوار

4- الفاعلية التنظيمية:

يرى (Jardat and Alazzem) بأنها قدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة ومقارنة الوسائل بالأهداف بكفاءة .

كما أنها درجة تحقيق الأهداف ومدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة ذات القيمة من أجل استمرار نشاطها حيث يمثل النجاح درجة تحقيق الأهداف في الأجل القصير احدى درجات الفاعلية والتي تعني مدى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل والذي يعني تحقيق الفاعلية التنظيمية يستلزم تحقيق تراكمات من النجاحات لان النجاح قد لا يعني بالضرورة تحقيق الفاعلية التنظيمية. (حسين عبد الله خلف، 2020)

التعريف الإجرائي: هي مقياس الأداء المنظمة وكما أنها تتحقق عند ما يأخذ القائد بعين الاعتبار التحفيز ودعم المرؤوسين من أجل زيادة إنتمائهم وتعاونهم وولائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثامنا: الدراسات السابقة

1/ دراسات حول القيادة النسوية:

الدراسة الأولى : دراسة موزاوي عبد الحكيم: دور القيادة النسوية في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة (العربي بن مهدي أم البواقي) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أم البواقي 2017، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه المرأة القائدة لتحقيق الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين في الجامعة العربي بن مهدي وعليه فإن المشكلة الدراسة تتمثل في: هل تؤثر القيادة النسوية على تحقيق الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة العربي بن مهدي أم البواقي؟ وقد تكونت عينة الدراسة من 57 موظف، 7 بقسم العلوم الاجتماعية و 50 موظفي مكتبة الجامعة بالاعتماد على عينة القصدية وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستمارة الإستبيان، وقد توصل إلى نتائج التالية : أن المرأة تمتلك الخصائص القيادية التي تمكنها من خلق الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين وأن الأفراد العاملين في جامعة أم البواقي بكلية العلوم الاجتماعية يعتبرون قائدتهم تعمل على خلق جو مناسب لتحقيق الانضباط في العمل.

الدراسة الثانية: دراسة سلمي عباس الدليمي بعنوان خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي اختبار الدور المعدل لقوة الخيرة ، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان ، 2016، هدفت هذه الدراسة التحديد الأثر المباشر الخصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي في المدارس المبحوثة وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في: ما أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي متغير/معدده؟ وقد تكونت عينة الدراسة من 379 فرد هم معلمين وإداريين تم إختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة وقد توصلت إلى عدة نتائج منها: مستوى خصائص القيادة النسوية (التعاطف التعاون

الصبر البداة) في مدارس التعليم الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

الدراسة الثالثة: دراسة حمزة هوارى، محمد بن التواتى بعنوان القيادة النسوية وأثرها على مصر و الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية للمكتبة العمومية البشير الابراهيمي بالأغواط مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الأغواط 2017، هدفت هذه الدراسة المعرفة مدى تأثير القيادة الأنثوية على أداء المرؤوسين تحت امرتها وبناء رؤية جديدة لمتطلبات العمل القيادي النسوي في الجزائر، وعليه فإن مشكلة البحث تتمثل في : هل تستطيع المرأة فرض نفسها كقائد فعال للمنظمة ؟ وقد تكونت عينة الدراسة من 29 عامل تم الإعتماد على طريقة المسح الشامل، كما استخدموا المنهج الوصفي معتمدين على الملاحظة والمقابلة والاستمارة وقد توصلوا إلى عدة نتائج منها: أن النمط القيادي للمرأة يساعد العاملين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد الشعور بالانتماء مما يساهم في تحقيق الأهداف بفعالية.

2/ دراسات حول فاعلية التنظيمية:

الدراسة الأولى: دراسة حسين عبد الله خلف، أثر الصحة التنظيمية دراسة ميدانية في كليات الجامعة الأهلية بغداد وواسط "العراق"، رسالة إستكمالية للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2020، هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل فاعلية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وبيان المعوقات التي تحول دون وجود بيئة صحية تنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط العراق، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول: هل يوجد أثر للصحة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد و واسط - العراق ؟

وقد تكونت عينة الدراسة من 225 عامل في الإدارات الوسطى والعليا بالاعتماد على المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

بالاعتماد إلى الإستبانة وقد توصل إلى عدة نتائج منها: بينت الدراسة وجود تأثير إيجابي للصحة التنظيمية في تحسين مداخل الفاعلية التنظيمية مما يشير إلى أهمية توفير وبناء منظمة صحة لتحسين الفاعلية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وأن المنظمات الجامعية تساهم في تحسين المستوى الفاعلية التنظيمية.

الدراسة الثانية: دراسة نصر عوادي والبشير جراية بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين بشركة واد سوف للدقيق الوادي . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، هدفت هذه الدراسة المعرفة أهم معالم المناخ التنظيمي الجيد الذي يساهم بشكل واضح في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى العاملين من خلال توفير لهم متطلبات العمل وعليه فإن مشكلة البحث تتمثل في : هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق ؟ وقد تكونت عينة الدراسة من 60 عامل تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل ، واستخدما المنهج الوصفي التحليلي معتمدان على الملاحظة والمقابلة والاستبيان وقد توصلنا الى عدة نتائج منها : بينت الدراسة الحالية أن توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد بشركة سوف للدقيق توجهات إيجابية. ووجود و علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ومدى مشاركة العاملين وبين متغير الفاعلية التنظيمية.

تاسعا: التعقيب على الدراسة

1- التعقيب على دراسة سلمى عباس الدليمي:

أوجه التقارب:

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث متغير القيادة النسوية وأهم خصائص هذا النوع من القيادات وأيضا سنا حيث المنهج فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبيان.

أوجه الاختلاف:

اختلف المجتمع المدروس في الدراسة السابقة على دراستنا في المجال المكاني حيث تناول الموظفين في مدارس التعليم الخاصة أما دراستنا فكانت بجامعة الأغواط، ومن حيث العينة اختلفت فقد إختارنا طريقة المسح الشامل أما الدراسة السابقة فاخترت الطريقة الطبقية العشوائية

مدى الاستفادة من الدراسة السابقة

إيضاح بعض المؤشرات الخاصة بمتغير القيادة أفادتنا في صياغة أسئلة الاستمارة المتعلقة لمحور القيادة.

2- التعقيب على دراسة موزاوي عبد الحكيم:

أوجه التقارب.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث الهدف حيث هدفت إلى معرفة السمات والمهارات التي تتسم بها المرأة القيادية ، ومن ناحية العينة فقد تطابقت تقريبا مع دراستنا فقد تكونت عينتها من 57 موظف ودراستنا من 52 موظف وايضا انتحت المنهج الوصفي الذي اتفقت مع دراستنا في استخدامه، أيضا أداة الدراسة حيث استعمل كلانا أداة الاستمارة كما اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث مجتمع البحث حيث تناول المرأة القيادية في الجامعة.

أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة السابقة عن دراستنا في المكان حيث طبقت في جامعة أم البواقي ودراستنا في جامعة الأغواط.

مدى الاستفادة من الدراسة السابقة:

ساعدتنا في تحديد المفاهيم المتعلقة بالقيادة النسوية.

3- التعقيب على دراسة نصر عوادي والبشير جراية :

أوجه التقارب من الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث متغير الفاعلية التنظيمية وأهم خصائص المنظمة الفعالة وأهم عناصرها أيضا اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في استخدام المنهج الوصفي وفي اختيار طريقة المسح الشامل بالاعتماد على الاستبيان.

أوجه الاختلاف:

اختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث المجال المكاني فقد أجريت دراستهم في شركة الدقيق في واد سوف اما در استنا فأجريت في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

مدى الاستفادة من الدراسة:

أفادتنا هذه الدراسة من حيث المنهجية ساعدتنا في التعرف على مفهوم الفاعلية وأهميته ساعدتنا في إثراء الجانب النظري وتحديد بعض المفاهيم.

4- التعقيب على دراسة حمزة هواري ، محمد بن التواتي

أوجه التقارب:

اتفقت هذه الدراسة السابقة مع دراستنا الحالية من حيث متغير القيادة النسوية واهم المداخل المتعلقة بها ومن حيث العينة فقد اعتمد كلانا على طريقة المسح الشامل وأيضا من حيث المنهج الوصفي بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

أوجه الاختلاف:

اختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث المكان فقد اجريت دراستهم في المكتبة العمومية البشير الإبراهيمي بينما كانت دراستنا في جامعة عمار ثليجي

مدى الاستفادة من الدراسة السابقة:

- أفادتنا هذه الدراسة من حيث متغير القيادة النسوية

- ساعدتنا في تحديد بعض المفاهيم المبهمة

- أفادتنا هذه الدراسة من حيث المنهجية

عاشرا: صعوبات الدراسة

- نقص المراجع التي تخدم موضوعنا في المكتبة الجامعية
- نقص تدفق الأنترنت
- صعوبة التواصل مع الأساتذة
- رفض بعض الأساتذة مساعدتنا في ملأ الاستمارة الخاصة بنا .

الفصل الثاني:

القيادة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية القيادة

المطلب الأول: تعريف القيادة

المطلب الثاني: أهمية القيادة

المطلب الثالث: عناصر القيادة

المطلب الرابع: الاتجاهات النظرية لدراسة القيادة

المبحث الثاني: القيادة النسوية

المطلب الأول: مفهوم القيادة النسوية

المطلب الثاني: خصائص القيادة النسوية

المطلب الثالث: المشكلات التي تواجه القيادة النسوية

المطلب الرابع: الاتجاهات النظرية المفسرة لعمل المرأة

خلاصة الفصل

تمهيد

إن القيادة هي من بين أهم الوسائل الأساسية في أي منظمة وعلى إختلاف نوعها فهي أهم أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع المدير التواصل مع أفراد المنظمة، وإشاعة روح العمل الجماعي وروح الفريق والتي يستطيع بواسطتها التأثير على سلوك من يرأسهم، ومهما إختلفت نوع القيادة إلا أنها كلها تنصب في خانة علاقة تأثير الرئيس في مرؤوسيه بحكم منصب صنع القرار وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وإن القيادة النسوية هي أحد الأنماط القيادية التي تبلورت في الآونة الأخيرة ونتيجة المجموعة من الظروف والتغيرات الحاصلة في العالم وفي مختلف المجالات كل هذه الأسباب وأخرى جعلت من المرأة تتولى مناصب القيادة وفي مختلف المجالات، كون المرأة أصبحت موجودة في الكثير من المواقع لكي تتقاسم مع الرجل الأدوار والمراكز والمساهمات في حياة وتقدم المجتمعات، كون المرأة تمتلك الخصائص الإيجابية الضرورية في عالم الأعمال اليوم، كما أنها تقدم مساهمة كبيرة في المواقع التي تشغلها لتحقيق التنمية ورفع بعجلة التطور المجتمعة كونها تقوم على أساس التعاون والتشارك وهذه القيادة المطلوبة تعطي رؤية متقاسمة وأدوار جديدة في ممارسة القيادة.

المبحث الأول: ماهية القيادة

المطلب الأول: تعريف القيادة

يعرف إبراهيم عصمت مطاوع القيادة بأنها: "عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك وهو القدرة على توجيه سلوك الجامعة فيم وقف معين لتحقيقه، أو هي استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيه هدف مشترك يتفقون ويقتنعون بأهمية فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف." (البديري، 2001، ص 50)

ويعرفها الدكتور عبد الحميد محمد الهاشمي بأنها عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعته يكون معها أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل إرادته أو نمو معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد، ويضيف أن القيادة تلقائية وعفوية تفرض نفسها بما لديها من قوة التأثير والجدبية على الأفراد التابعين. (قوراوية، 2006، ص 24) كما يرى الدكتور طارق السويدان والأستاذ فيصل عمر باشا حيل في الكتاب "صناعة القائد" أن القيادة "هي تلك العملية التي يكون في مقدمتها القائد وذلك ليكون دليلاً لجماعته على الخير، ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم... ورئيس المؤسسة هو المسؤول عن تسيير شؤونها لما فيه نجاحها.

(طارق محمد السويدان وآخرون، 2003، ص 40)

وهي أيضاً نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها "فن التأثير على الرجال" ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة. (حمادي، ص 17-18)

ويعرفها "حامد زهرا" بأنها: دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به تكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، والقيادة دائما تفاعل اجتماعي نشط، مؤثر موجه وليس مجرد مركز ومكان وقوة. (زهرا بدون سنة، ص 301) ويشير Eckles إلى القيادة بأنها قدرة المدير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها. (شوقي، بدون سنة، ص 34)

ويعرفها فيدلر بأنها: "علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معا لإنجاز مهمة مشتركة." (شوقي، بدون سنة، ص 36)

كما يعرفها هشام الطالب بقوله: القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد مخطط و ذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم. (الطالب، 1995، ص 52)

في نفس السياق، يعرفها جمال الدين لعويسات: هي فن وقدرة الفرد على استقطاب قدرات الآخرين وكذا التأثير فيهم وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون من أجل أداء الاعمال المنوطة لهم حمما وثقة. (لعويسات، 2005، ص 4)

ويعرفها كل من "همفل" و "كونس" (1957) بأنها: " سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من أفراد تجاه هدف مشترك". (قوارية، 2012، ص ص 25-26)

فمنهم من يحددها بالمركز الذي يشغله الشخص في الجماعة، ومنهم من يحدده عن طريق الوظائف المختلفة التي يقوم بها القائد و غير ذلك. (الزبيدي، 2003، ص 220)

فالقيادة هي العنصر الأساسي الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض، ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تعتبر عنصرا فاعلا ومؤثرا في أي منظمة تعليمية والتي بدورها تنعكس على فعاليتها. (الحربي، 2008، ص 17)

أما من وجهة نظر الطبيعية تؤكد وجودها بشكل طبيعي في الفرد، و لذلك فهي تركز على الميزات الشخصية التي يولد بها القادة. (قارة، والصابي 2011، ص 193)

أما " Ivancebich " فهو يقترح وزملاؤه تعريفا للقيادة أكثر تفصيلا وهو المقدر على التأثير من خلال الاتصال عن أفعال الآخرين، أفرادا وجماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة وهذا يعني:

- وجود شخص قائد.
- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.
- ممارسة مهارات التأثير.
- استخدام هذه المهارات تفضي تحقيق هدف أو أهداف.

(الشاويش، 2010، ص 235)

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن القيادة هي القدرة على التعامل مع الطبيعة البشرية وكيفية التأثير على السلوك البشري من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المسطرة والمطلوبة بشكل وفي سبيل تحقيق هذا يعمل القائد على تقوية وتدعيم العلاقات وتحقيق أهداف الجماعة، فهو يعمل على تعديل سلوك الجماعة بين أفراد الجماعة حتى يزيد من تماسكها ومن صلابتها في سبيل ضمان طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

(العجمي، 2010، ص 30)

المطلب الثاني: أهمية القيادة

القيادة عملية إنسانية جماعية هادفة مستمرة متغيرة تشتمل على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين من خلال مجموعة من الوظائف والقواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية كما تمثل القيادة إحدى المعايير العامة في الحكم على مدى فعالية وكفاءة المنظمة، وبناءا على هذه المنطلقات يمكن لنا تلخيص أهمية القيادة بالنسبة للمنظمة من جهة وبالنسبة للعاملين من جهة أخرى.

أ- أهمية القيادة بالنسبة للعاملين: إن وجود القادة في أي تنظيم كما يوضح وورن سو يمنح للعاملين:

- **الشعور بالأهمية:** يشعر كل فرد بأنه يستطيع أن يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين وتكسيبهم الشعور بالثقة والاعتزاز.
 - **التعلم والجدارة:** يثمن القادة مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها وعدم تبني فكرة الفشل والتخوف منها.
 - **الشعور بالجماعة:** حيثما يكون هناك قيادة تكون الجماعة والوحدة حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة والأعمال المتشابكة تنفذ على أكمل وجه.
 - **متعة العمل :** توفر القيادة مناخا تنظيميا يتصف بالمتعة و التحدي و الحوافز لأداء العمل وإنجازه، فالقيادة ليست إصدار للأوامر و التعليمات فقط، بل تأثيرا نابعا من رؤى صحيحة مغلفا بالأمانة والاستقامة بحيث تنتج عنها الثقة و الالتزام من قبل التابعين.
- (الطعم، 2003، ص ص 200-201)**
- ب - **أهمية القيادة بالنسبة للتنظيم:** القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيق فعاليتها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها.
 - تكلف القيادة بمسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة وهذا لا يتحقق إلا من القدرة على مواجهة المعوقات والتحديات التنظيمية الاجتماعية والتكنولوجية.
 - القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة مع السلع والخدمات.
 - كما أن القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى، حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة.
 - تمارس القيادة وظيفة التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع ومشكلاته وفضلا عن ذلك تدمج في أهدافها العامة الأهداف الاجتماعية.

- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات ووضع استراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام. (الموتسي، 2009، ص 26)

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

المطلب الثالث: عناصر القيادة

تعتبر القيادة هي دور جماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائد بمفرده وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين. (حسين، 2004، ص 21)

وبهذا يمكن تقسيم عناصر القيادة إلى:

أ - **جماعة العمل**: وتعتبر هذه الأخيرة من العناصر الأساسية في القيادة وبواسطتها تتحقق الأهداف وهناك نوعين من الجماعة :

- الجماعة الملتزمة حيث يعمل كل فرد فيها بمفرده ويكون مجهود الجماعة هو تجميع للجهود الفردية.

- الجماعة الانفعالية حيث يعمل كل فرد فيها على تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة ويحدث بين أفرادها تفاعل وتكون هناك روح معنوية عالية ومرتفعة.

وأما في التنظيم الإداري للمؤسسات هناك نوعان من الجماعات هما:

- الجماعات الرسمية التي يقوم النظام بتحديد أدوارها ووظائفها.

- الجماعات الغير رسمية التي تنشأ حسب مصالح والمعتقدات.

(بولحجاج، 2016، ص 22)

ب - **القائد**: والقادة نوعان بشكل عام قادة طبيعيين وقادة إداريون ولما كانت القيادة كآية مهارة أخرى تكتسب عن طريق التعليم والتدريب فأنا نجد أن هناك العديد من الأفراد لهم

موهبة القيادة اعتمادا على امتلاكهم الخصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة وللقائد خصائص

كثيرة من بينها: (ماهر، 2004، ص 23-24)

- أن القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
- أنه يتمتع بطلاقة اللسان وحسن تعبير.
- أنه يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

ج - الموقف: حيث أن القائد يتفاعل مع مرؤوسيه بوجود موافق محددة حيث تظهر بعض المشكلات أو المعوقات والتي تفرض نفسها على طبيعة العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين كما أن الموقف يعمل على خلق القيادات والتي تفرض نفسها على طبيعة العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين كما أن الموقف يعمل على خلق القيادات كما قد يفرض بعض الشروط التي تكون خارجة عن إدارة القائد.

د - النظم والمعلومات: يتعامل القائد مع مرؤوسين ضمن قواعد وتعليمات معينة تصدرها الإدارة العليا أو الدولة وضوء هذه القواعد تتحدد بين القائد والمرؤوسين وترسم ملامح الأوامر لتحقيق الأهداف والقيادة الفعالة هي القيادة القادرة على الاستفادة من هذه النظم والقوانين لتحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة في ظل ثقافة تنظيمية يبتكرها القائد من أجل تطوير المنظمة ونموها واستكشاف الاحتياجات المستقبلية.

ح- الأهداف: وتعتبر الأهداف بمثابة النتائج التي تعمل المنظمة أو المؤسسة من أجلها من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة، ويسعى القائد في إدارته إلى تحقيق جميع الأهداف بفاعلية من أجل خدمة الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة.

(بولحاج 2016، ص 22)

خ- التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس وهو ناتج عن سلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.

المطلب الرابع: الاتجاهات النظرية لدراسة القيادة

تمثل القيادة عملية التأثير على الفرد و الجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة، مما أدى إلى الإعراف بالقيادة كعامل مهم وأساسي في المنظمة، لذلك ظهرت العديد من الأبحاث والدراسات التي تفسر ظهور ونشأة القيادة، ونشير إلى أهم النظريات التي طرحت في هذا الموضوع أهمها ما يلي:

أ- **نظرية الرجل العظيم** : وقد سميت هذه النظرية بهذا الاسم استنادا إلى أن القائد لا يتميز بميزات أو سمات تفوق السمات البشرية، بل أنه لا يختلف عن مرؤوسيه في هذه الأخيرة لكنه يتميز عنهم بامتلاكه لها بنسبة أكبر.

يستند أنصار هذه النظرية إلى المسلمة التي تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القيادة تولد مع الفرد، كما توجد فيه سمات تميزه عن مرؤوسيه، و أن تظهر نتيجة لهذه السمات شخصية و مواهب عظيمة إذا تمتع بها الفرد أصبح قائدا أيا كان الطرف الذي يواجهه، فنجاح القائد في أعماله متوقف على سماته الذاتية، و من أبرز رواد هذه النظرية Garlyler1841, Emerson 1903 . (سالم بن سعيد القحطاني، 2001، ص 19)

فمن خلال مضمون نظرية الرجل العظيم، نجد أنها غير صالحة كثيرا للإدارة كعلم، لأنها تعني بأننا في حاجة للبحث عن هؤلاء القلة الموهوبين لإعطائهم المسؤوليات الإدارية، وأننا لن نستطيع أن نهيب قائد لتغطية حاجة الأعداد الهائلة من الإداريين، الذين تحتاجهم منظمات الأعمال لأن هذه الموهبة نادرة.

ب- **نظرية السمات**: تدور فلسفة هذه النظرية، حول أن القادة يتميزون بسمات شخصية تكون سببا في نجاحهم في العمل القيادي، ومن الضروري اختيار القادة وفقا لهذه السمات مفترضة إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة، من رواد هذه النظرية 1948 vanbasen 1971 chiseli و stogdill1974 وقد توصلت النظرية إلى أن هناك سمات معينة شائعة بين القادة ولكنها تختلف من ثقافة إلى أخرى ومنها:

- ما هو مرفولوجي وفيزيولوجي كالهئية الخارجية والقوة العضلية.

- ما هو عقلي: كالذكاء و التفكير.

- ما هو إنفعالي كالثقة بالنفس و ضبطها.

- ما هو إجتماعي كالتعاون و كسب الثقة.

- ما هو روعي كالتمسك بالقيم الروحية. (علي عبد الرازق جلي، 1999، ص227)

تلقت نظرية السمات مجموعة من الإنتقادات، كإهمال دور المرؤوسين في إنجاز عملية القيادة، حيث أن لهم الحظ الوفير و الدور الكبير في نجاح عمل القائد، وكذلك لم يتم تحديد الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، لأن بعض الدراسات النفسية أثبتت أنه من النادر جدا إيجاد تشابه تام بين أي قائدين.

ج - النظرية السلوكية: في مواجهة قصور نظرية السمات عملت النظرية السلوكية على استكشاف العوامل التي تحكم سلوك القادة، بحيث يرى رواد هذا الإتجاه أن سلوك القائد ينحصر في الإهتمام بالعمل المهام)، أو بالأفراد العلاقات الإنسانية أو بهما معا، وذلك من خلال تقسيم العمل و تنظيمه و اتخاذ القرارات و تقويم الأداء، فيما يعني الإهتمام بالأفراد والإنتاج ومشاعر الود التي يبديها القائد اتجاه الأفراد و إهتمامه بحاجة المرؤوسين، ومن أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال نجد:

1- دراسات جامعة أوهايو: كان الهدف العام لهذه الدراسات معرفة الأفعال و التصرفات التي يقوم بها القائد ومن أبرز رواد هذه النظرية Stogdill1974, Van basen 1948, Carell1954 وتم التمييز بين مجموعتين من وظائف أعمال القادة.

- المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل الإهتمام بالهيكل.

- المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والإهتمام بهم (الإهتمام بالإعتبار)، حيث يقصد بعبارة الإهتمام بالهيكل الإهتمام بالمؤسسة من جميع الزوايا التخطيط، التنظيم، السوق

المالية ماعدا الأفراد، بينما يعني الإهتمام بالإعتبار : الإهتمام بالأفراد وبكيفية توجيههم نحو تحقيق الهدف.

2- دراسات ميتشغان: في الوقت الذي كانت تجري فيه أبحاث جامعة أوهايو، كانت هناك مجموعة من الدراسات تتم في جامعة ميتشغان حول القيادة، حيث قام مركز الأبحاث التابع لهذه الجامعة عام 1947 تحت قيادة مجموعة من الباحثين، وعلى رأسهم Likert و kats بدراسات متعددة في منظمات مختلفة حول موضوع القيادة، واعتمدت هذه الدراسات إلى تقسيم جماعات العمل إلى قسمين: (ماهر محمد صالح حسن، 2004، ص 30)

- جماعات ذات إنتاجية عالية.

- جماعات ذات إنتاجية منخفضة.

ومن ثم دراسة أساليب سلوك القادة في هذه الجماعات من خلال المقابلات الشخصية للباحثين مع هؤلاء القادة، لمعرفة أدائهم لأعمالهم، ولقد تمثلت نتائج الدراسة في الآتي:

(علي عبد الرازق جليبي، مرجع سابق، ص 228)

- القيادة المركزة على الأفراد (المرووسين والقيادة المركزة على الوظائف والعمل الإهتمام بالإنتاج)، فالقائد المركز على سلوك الموظفين يسمى القائد العمالي إذا إهتم بإقامة علاقات بشرية جيدة مع مرؤوسيه وتابع شخصيا حاجاتهم، والقائد الذي ركز على الوظيفة فيمكن تسميته بالقائد للعمل بحيث يهتم بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل.

ويجدر القول بأن الإنتقادات التي وجهت بشأن دراسات جامعة ميتشغان مماثلة لتلك الموجهة لأعمال جامعة أوهايو، و تمثلت الإنتقادات في جانبين:

الجانب الأول: أن هناك بعض الشواهد التي توضح أن أسلوب أو سلوك القادة يتغير من موقف لآخر، فقد يتبع أحد القادة مثلا الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في الظروف العادية، أما في الظروف الملحة وتزايد الضغط لإنجاز العمل في مواعيد محددة، فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجهها نحو الوظيفة.

الجانب الثاني: لم يتم أخذ العوامل الموقفية الأخرى في الحسبان مثل تماسك الجماعة أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو للمهام، فقد يكون سلوك قائد الجماعة المتجانسة غير سلوك الجماعة غير المتجانسة حتى ولو تشابهت المهام المؤداة .

(اندرود دي سيزلاقي، 1991، ص 295)

3- دراسات جامعة أيوا: قام بهذه الدراسات مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا وهم Kurt, Ronald Lippit وقد أجريت التجارب على مجموعة من التلاميذ في سن العاشرة، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا معين يمكن الإشارة إلى هذه الأنماط كالاتي:

الديمقراطي : يركز على مساهمة الأفراد في اتخاذ القرار، وعلى العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه القائمة على إشباع حاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم، بحيث ينتهج أسلوب الإقناع و اعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم و أهميتهم في تحقيق الأهداف.

الأوتوقراطي: يتميز بمحاولته تركيز كل السلطات في يده، ويقوم بكل المهام بنفسه صغيرة كانت أم كبيرة، تتناول تعليماته وأوامره كل التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، فهو لا يفوض سلطاته بل يسعى جاهدا لتوسيع نطاق سلطانه وصلاحياته للسيطرة على كل الأمور.

المتساهل : يتيح هذا الصنف حرية التصرف للمرؤوسين، فهم من يحدد الأهداف و يختار الطريق لكي ينجح في الوصول إليها، فليس للقائد أثر في تنظيم شؤون الأفراد والتنسيق بين الوحدات، يتصف هذا الصنف من القادة بعمومية التعليمات والتردد، ومن النادر جدا أن نجد هذا النوع في الواقع العملي. (ماهر محمد الصالح حسن، مرجع سابق، ص 73)

د- النظرية الموقفية (النظرية التفاعلية): إن الجهد الشامل لدمج أنماط القيادة مع الموقف التنظيمي في نظرية قيادة شاملة كان بواسطة فيدلر، و الفكرة الأساسية بسيطة، وهي ربط القائد مع الموقف الأكثر تفضيلا له لكي ينجح عن طريق تشخيص مدخل القيادة و الموقف

التنظيمي، أي لا يوجد نمط قيادي موحد لجميع الحالات، فالقائد يختار النمط المناسب حسب الحالة، و ترى هذه النظرية أن هناك ثلاثة عناصر أساسية تؤثر في أسلوب القيادة تحت أي ظرف من الظروف وهي:

- علاقة القائد باتباعه الاتجاه نحو الأفراد، فيما إذا كانت هذه العلاقة ودية.

- **مدى تحديد الوظيفة:** أي درجة وضوح أو عدم وضوح المهام المطلوب من الشخص تأديتها.

- **درجة القوة الوظيفية :** وهي درجة التأثير التي يمتلكها القائد ما يجعله قادرا على إصدار الأوامر وتمكينه من توقيع الجزاء وتقديم الثواب..

ويرى فيدلر أن أسلوب القائد يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل و الإنتاج الأكثر فعالية، وفي الظروف غير المفضلة إطلاقا يعتبر القائد الموجه أكثر فاعلية، أما في الظروف العادية فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية أفضل. (زيد منير عبوي، 2008، ص 72)

ح- نظرية النضج الوظيفي: تسمى أيضا نظرية الحياة، طورها كل من هرتسي وبلانشارد، والإفتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنه بزيادة نضوج التابعين (المرووسين)، يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الإهتمام بالمهام والعلاقات، وتفترض أن العلاقة بين القائد و المرؤوسين تمر بأربعة مراحل تسمى مراحل النضج الوظيفي.

المرحلة 1 : يكون الموظف عندها جديدا في عمله وعلاقاته بحيث لا يعرف عمله الذي سيقوم به و لا رئيسه و لا زملائه في العمل.

المرحلة 2 : بمرور الوقت يكتسب الموظف خبرة ومهارة يجعلانه مستعدا للمسؤولية.

المرحلة 3 : يكون الموظف قادرا على تكوين علاقات مع الموظفين الآخرين

المرحلة 4 : يصبح الموظف كامل القدرات ويكون تواقا للعمل وتحمل المسؤوليات.

من خلال هذه النظرية يتضح أن الإدارة الناجحة هي التي يعدل فيها القائد النمط القيادي حسب مدى استعداد المرؤوسين للتعامل مع موقف معين:

أسلوب الأمر: يركز القائد على التوجيه المباشر، سلوك عالي في التوجيه ومنخفض في المساندة، حيث يحدد المهمة التي يقوم بها المرؤوسين و كيفية تنفيذها، يهتم اهتماما قليلا بالعلاقات الإجتماعية والإنسانية.

أسلوب التسويق: يركز المدير على شؤون العمل و الإنتاج، وكذلك الإهتمام ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع المرؤوسين.

أسلوب المشاركة: يهتم القائد ببناء علاقات إنسانية و اجتماعية مع المرؤوسين وبدرجة منخفضة بالنسبة للعمل.

أسلوب التفويض: يترك القائد الشأن فيما يتعلق بعلاقات العمل إلى رئيس المجموعة والقائد مجرد استشاري عند الحاجة. (حسن حريم، 2006، ص 68)

هـ - نظرية المسار (الهدف): تقر هذه النظرية أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه، ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية، حيث تفترض أن السلوك القيادي الأمثل يعتبر دالة من الأفراد والعمل أو المهنة حيث أن الأفراد ينظرون إلى سلوك القائد بأنه مقبول إذا كان مصدرا مباشرا للرضا، وأنهم بحاجة إليه للوصول إلى ذلك الرضا.

وكلما كان العمل صعبا أو المهمة غير واضحة يفضل تدخل القائد، ويكون هذا التدخل سببا في تحقيق الرضا، أما في حالة العمل الروتينية والمهام الواضحة، فإن تدخل القائد يثير مزيدا من الإحباط و يقابل بعدم الإرتياح، و ترى هذه النظرية أن هناك أربعة أنماط قيادية:

(محمد الصيرفي ، 2005 ، ص 183)

- نمط القيادة الأوتوقراطي.

- نمط القيادة المساند: حيث يبدي اهتماما حقيقيا بالأفراد.

- **نمط القيادة المشارك فيه** : وفيه يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها ولكنه يتخذ القرار بنفسه.

- **نمط القيادة المهم**: حيث يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد ويبيدي ثقته في إمكانيتهم لتحقيق هذه الأهداف.

و- **نظرية الشبكة الإدارية:**

لقد قام بتقديم هذه النظرية كل من Mouton ,Belak في اوائل الستينات ، تعتمد هذه النظرية على أبحاث جامعتي ميتشغان و أوهايو ، فحواها أنها تتجنب التطرق نحو نظرية معينة بحيث يمكن النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من عدة عوامل متداخلة تقوم هذه النظرية على بعدين هما: (جمال الدين العويسات، 2003، ص 121)

- الإهتمام بالأفراد داخل المؤسسة.

- الإهتمام بالإنتاج أو أداء المهام.

و قد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود خمسة أنماط قيادية تمثل مستويات مختلفة من الإهتمام بالإنتاج و الأفراد.

القائد (1-1) وهو القائد الأقل فاعلية ، ويسعى لضمان عضويته في المؤسسة، وليس له تأثير ولا يبدي أي إهتمام.

القائد (1-9) يهتم كثيرا بالإنتاج على حساب الأفراد فهو متسلط.

القائد (1-9) يسمى بالقائد الاجتماعي يهتم بالأفراد والعلاقات الإنسانية على حساب الإنتاج.

القائد (5-5) النمط المعتدل يساوي في الإهتمام بين الإنتاج و الأفراد.

القائد (9-9) يسمى نمط الإدارة الجماعية ، حيث نجد أقصى درجات الإهتمام بالأفراد والإنتاج على حد سواء ، وهو ناتج عن التفاهم والإنسجام بين العاملين وكذا الفهم المشترك لأهداف المؤسسة وفقا لهذه الدراسة فإن هذا النمط هو الأمثل.

ي - النظرية التحويلية: يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوما حديثا نسبيا (1978) الأساس فيها أنها عملية تعاملية (تحويلية)، بحيث يتعرف القائد التعاملي على حاجات تابعيه و رغباتهم موضحا كيف يتم إشباعها بالتبادل لتحقيق أهداف محددة أو أداء واجبات معينة، وبالتالي يحصل الموظفون على مكافآت لأداء العمل بينما يستفيد القادة من إنهاء المهام، بالإضافة إلى أن إشباع حاجات المرؤوسين قد يحسن الإنتاج و الروح المعنوية.

أنها عملية تبادلية تخلو من التحليل و السيطرة على تعاملات التابعين بإستخدام الأوامر والقواعد والحوافز، وتركز بدل ذلك على طبيعة غير ملموسة (مجردة) مثل الرؤية والقيم المشتركة و الأفكار، من أجل بناء علاقات و إشراك التابعين في عملية التغيير، ويتوقف تبني القائد لأحد المفهومين للقيادة على الموقف والظروف.

(زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 83)

ولقد ظهرت القيادة التحويلية في أعمال Warren Bennis, Burt Nanus حول أسرار أفضل القادة ، حيث يريان أن القيادة التحويلية تتمثل في سعي القائد لإحداث تغييرات إيجابية في ظروف العمل وتحويل المرؤوسين و المنظمة لوضع أفضل" ، و يعتمد القائد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية و القدرة على إلهام المرؤوسين وإستشارتهم عقليا وعاطفيا ، فالقادة التحويليون حسب W.Bennis, B.Nanus يجذبون أكثر مما يدفعون..

وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد حسب Bass وهي:

- التأثير والجاذبية : يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والإحترام من قبلهم.

- الدفع و الإلهام : هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العليا إلى الآخرين ، عن طريق استخدام الرموز للتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة ، و إنجاز أشياء كثيرة بزيادة الجهد المبذول .

- الإهتمام بالمشاعر الفردية: أي الإهتمام الشخصي للقائد بمرؤوسيه و إدراك الفروق الفردية بينهم ، و التعامل مع كل منهم بطريقة خاصة و العمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق التطور والنمو.
- الإستشارة العقلية أو الفكرية : وهنا يعمل القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين لإعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم ، و يعمل على البحث عن الأفكار الجديدة و التشجيع على حل المشكلات بطريقة مبتكرة و إبداعية من قبل المرؤوسين .

المبحث الثاني: القيادة النسوية

المطلب الأول: مفهوم القيادة النسوية

مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص، نمذجة الدور التوقعات والمكافآت الإلهام وتشاركية إتخاذ القرار، التي تمكنها من اداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال.

وعرفت أيضا على انها مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في اداء المهام القيادية مثل التحفيز وتشجيع الاتصالات، والقدرة على الاصغاء. عرف كونتز وأدونيل وإيرج القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني . أما درة فعرف القيادة " أنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية:

(مريم سلمان عباس ، 2016، ص 20)

حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة، وتشجيعهم على التفكير المستقل، وحل منازعاتهم وخلافاتهم، وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ومحاسبتهم على النتائج .

ونجد Hoy & Miskel قد عرفا القيادة التربوية بأنها عملية توجيه جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة .

المطلب الثاني: خصائص القيادة النسوية

تتميز قيادة المرأة بأنها أسلوب مختلف في القيادة أي : أنه يطغى عليها الطابع الأنثوي وهذا ما يميزها في القيادة عن الرجل، ويعود ذلك إلى مجموعة من الخصائص التي تتفرد بها.

ذكرت ابتهاج على (2003)، إن القيادة المرأة تختلف عن قيادة الرجل، وهذا الاختلاف

يمثل مزايا للقيادة النسوية وتشمل: (ابتهاج أحمد علي، 2003، ص 360)

- الحكمة و الإستقرار وذلك لوجود بعد العاطفة في قيادتها وذلك يضمن شمولية التفكير.
- قيادة المرأة منظمة ومرتبطة و صارمة 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.

وعضدت هذا الرأي (Fahmy (2013) بالقول أن المرأة تتميز بفطرتها بأنها تهتم وتسامح وتدقق بالتفاصيل كاملة ومتعاونة مما يجعلها متميزة في مجال القيادة، وذكر Cook, Gabss 2014 (إن المرأة تستثمر المزيد من الوقت والطاقة مقارنة مع الرجل في العمل على و رأس المال البشري، كما ذكر حامد (2007)، أن مقومات النجاح للمرأة تتلخص فيما يلي: (حامد علي، 1999، ص 244)

- القدرة على العمل لساعات طويلة.
- الحرية والإستقلالية بالتفكير.
- الدينامكية والمرونة.

- القدرة على المبادرة و اتخاذ القرارات.

- امتلاكها لبعد النظر وقوة الإدراك و التوقع السليم.

- إمتلاكها لقوة التحمل و رباطة الجأش.

المطلب الثالث: المشكلات التي تواجه القيادة النسوية

إن القيادة النسوية رغم كل ما تتسم به من أحقية في أن تتال حسب قدراتها ومؤهلاتها وكذلك حسب طموحها على الفرص المكافئة بما في ذلك فرص القيادة، فإنها تواجه عقبات

وصعوبات لا تزال ثقيلة الوطأة تتأتى من التصورات المسبقة التي تكونت خلال فترة طويلة عن المرأة وقدراتها وما يمكن ان تصلح ولا تصلح له.

وهذه التصورات المسبقة لا زالت قوية وتمثل مشكلات حقيقية على القيادة النسوية ان تواجهها كمطالب إضافية لكي تحصل المرأة فرص أفضل في القيادة. ونعرض فيما يأتي لهذه المشكلات:

أولاً: المرأة والصورة النمطية في العمل

إن الصورة النمطية للمرأة في العمل لا زالت تمثل عقبات في مجالات عديدة. وإذا نظرنا الى الصورة النمطية التقليدية للمرأة فيما يمكن إن نسميه التقسيم الاجتماعي الجنسي في المجتمع، فإن هذه الصورة تقوم على أن " المرأة في البيت، والرجل في العمل ". وهذه الصورة لها امتدادات كثيرة في اللغة و التربية و التعليم من ثم في الأدوار الأخرى كما في السياسة و القانون.

ففي بريطانيا مثلاً فان منهج الدراسة قد تغير ومع ذلك فان الامتحانات في 17 موضوعاً او مساقاً وجد أن أغلب المتقدمين في التعليم الشخصي والاجتماعي التعليم الديني، والاقتصاد المنزلي كانوا من النساء، في حين فان أغلب المتقدمين في التعليم المهني، التصميم والتكنولوجيا، تكنولوجيا المعلومات، والفيزياء كانوا من الرجال. لهذا فان البعض تحدث عن التمييز الذكوري

"الشوفيني" كتوضيح للصورة النمطية التقليدية في سيطرة الرجال على المجالات الأساسية. ومع برامج التنمية الاقتصادية والحركة الواسعة في تحديث المجتمعات أخذت أدوار المرأة تتطور في جميع المجالات.

ومع ذلك فإن الصورة النمطية في العمل لا زالت تمارس تأثيرها، وهذا ما يمكن ملاحظته بالآتي:

(أ) في مجالات التخصص العالي لا زالت المرأة لا تشغل إلا نسبة محدودة فيها. وهذا يعني أن هناك مجالات يتسع تواجد المرأة فيها مثل الآداب والإنسانيات مقابل تواجد رمزي في مجالات علمية أخرى كالطب والهندسة في مجتمعات كثيرة. وفي المجال الواحد يمكن للصورة النمطية أن تعمل أيضا ففي الطب المرأة تعمل في التوليد كاختصاص طبي نموذجي ولا تعمل في الجراحة كاختصاص نموذجي للطبيب الرجل.

(ب) في الشركات لازالت الندرة كبيرة وعلى نطاق واسع من المجتمعات في شغل موقع المديرية التنفيذية الرئيسية (CEO) وقد يكون الزمن يعمل لتصحيح عدم التوازن في شغل هذه المواقع، إلا ان الصورة النمطية تظل مرتكزا في التفكير والثقافة لخيارات متكررة لصالح الرجال في شغل مثل هذه المواقع.

(ج) إن الصورة النمطية لازالت تعمل في التعامل مع المرأة على أساس البعد الجمالي - الديكوري في العمل. فلازالت السكرتارية صورة مثالية لتواجد المرأة في مكاتب الإدارات العليا والوسطى وليس ضروريا في الإدارة الدنيا. إن هذه الخيارات لازالت تمثل النمط الصارخ للصورة النمطية. والغريب حقا هو أنه حتى لو كانت رئيسة الشركة امرأة فإنها تختار لوظيفة السكرتير من النساء.

والآن.. ما العمل مع هذه الصورة النمطية؟ الإجابة هي انه لا بد من تأخذ بالاعتبار الحقوق المتكافئة كأساس موضوعي لتصحيح هذه الصورة، ولكنها أيضا لا بد من أن تراعي خصوصيات معينة في الوظيفة الاجتماعية - الإدارية بالنسبة للمرأة، أي أن المرأة ليس المطلوب منها ولا هو الملائم لها في كل الأحوال التواجد أينما يوجد الرجل.

والواقع أن الإطلاق في الحالات هو الذي يجعل بالنهاية الصورة النمطية التقليدية أرحم للمرأة وأكثر جدوى للمجتمع لان عمل المرأة في المناجم مثلا لمجرد أن الرجل يعمل هناك

هو ضرب من القفز في أبعاد لن تجعل المرأة في وضع أفضل. والأهم هو الاعتراف بأن المرأة تستطيع أن تعمل ما يستطيعه الرجل عند تجسيد ذلك شيئاً فشيئاً في القوانين والأعراف القيم والثقافة العامة. وأما ممارسته فيجب الاهتمام بمصلحة المرأة وخصوصياتها بنفس القدر من الاهتمام بتوفر الحق وعدم التمييز ازاء المرأة في العمل.

ثانياً: ظاهرة السقف الزجاجي

بالنسبة للنساء ثمة قضية مهمة تتمثل في السقف الزجاجي أو الجدار الصخري الذي يواجهونه في الأجر وعند الترقية. إن النساء ذوات الأداء العالي ويعملن بجد طوال الوقت، يواجهن السقف الزجاجي. في حين أن الرجال الأقل تأهيلاً يقومون بقفزات إلى الراكز ذات الأجر الأعلى.

إن صورة المدير أن يكزن من الرجال ليست جديدة ولكن الجديد أن يكزن المدير امرأة. لماذا؟ لأن الرجال كانوا لفترة طويلة هم الوحيدون في العمل. ولأن الأقدمية عملت لصالح الداخلين أولاً إلى العمل، ولأن الصورة النمطية تعمل لصالح اتجاهات العمل المألوفة وليس لصالح الحالات الجديدة.

وبعد أن دخلت المرأة للعمل وهي تتمتع بمستوى التعليم الملائم واستعدادات لتحمل المسؤولية في العمل ومن ثم التطلع إلى الترقية، ظهر واضحاً أن هناك عقبات غير منظورة أمامها تحد من الوصول إلى المراكز الإدارية (الإدارة الوسطى) والمراكز التنفيذية (الإدارة العليا)، وهذا ما بات يعرف بالسقف الزجاجي. إنه السقف الذي تستطيع أن ترى المراكز العليا بوضوح من تحت لكن هناك عقبات غير منظورة تحول دون الوصول إليها بيسر. وهذا السقف ينعكس ليس فقط على والتميز في الوظائف، وإنما أيضاً على الأجور التي تكون مفتوحة إلى الأعلى في حين يكون هناك سقف منخفض الأجور للمرأة.

ولقد كشفت دراسات وإحصاءات عديدة ما يبرهن على وجود السقف الزجاجي. في الشركات الأمريكية الكبرى في (فورتشن 500) ظهر أن (96) من المديرين التنفيذيين هم

من رجال (4%) فقط من النساء. و في كل مواقع العمل في الولايات المتحدة فإن المرأة لا تحتل سوى (13%) من المراكز الإدارية.

ثالثا: متلازمة الذكور ألفا

إن مشكلة الصورة النمطية للمرأة التي تتسم بالسلبية في جوانب عديدة لا تحكي القصة كلها، فإذا كانت هي نتاج الثقافة العامة في المجتمع فهناك مفاهيم ترتبط بالطبيعة البيولوجية والتمييز بين الرجل والمرأة على أساسها. وهذا ما يمكن أن نعرض من خلال متلازمة الذكور ألفا.

إن الذكر ألفا مصطلح استخدم في مملكة الحيوان للإشارة إلى الذكر المهيمن. الحامي، المحارب. فعندما تكون من هذا النوع فأنت ميال لأن تكون رياضيا، ممتلئ الثقة، لا تعرف الخوف، وذا قوة بلا حدود و لا تتوقف. أن ألفا هو حرف إغريقي استخدم ليصف الأول في ترتيب الجماعة. وفي بعض الأنواع من الكائنات الذكر ألفا يصف الذكر فقط. ولدى البشر فإن الذكر ألفا هو الذي يقاوم بضراوة و إنه يقاوم في كل وقت لهذا يكون أكثر عدوانية. أن ألفا هو شهادة لنوعية بيولوجية (كسمة طبيعية في النوع). في حين يستخدم مفهوم المرأة بيتا وبيتا هو الحرف الإغريقي الثاني ليشير إلى موقع ترتيب المرأة أي أن الرجل ألفا يأتي أولا والمرأة ب العمق العاطفي، والقدرة على التطور. ومن الواضح أن الأكثر شيوعا هو متلازمة الذكور ألفا. ومن النماذج المشيرة والمعبرة عن الذكور ألفا: جيمس بوند (J.Bond)، ميل غيبسون (M.Gibson) جورج واشنطن (G.washington) ، كابتن كيرك (Captain Kirk)، في مسلسل ستار تريك (Star Trick) وذلك لدينا وحش الشاشة فريد شوقي و في عالم الأعمال فإن متلازمة الذكور ألفا تعتبر مكونا طبيعيا لتمييز المعاملة بين الرجال والنساء. أن الذكور ألفا هم أساطير الحياة الذين يديرون الشركات الكبيرة وقادة الشركات الصغيرة، هم القوة الحصانية العدائية المفعمون بالسيطرة لهذا فإن الألفات هم كائنات إنسانية تتسم بالسيطرة التامة على نقاط قوتهم، محترمون من زملائهم، ومبجلون من

العاملين وعالم الأعمال يحتاج إلى الذكور ألفا الذين عندما تستخدم طاقاتهم بلا كلل وبروح قتالية يصبحون قادة طبيعيين و ملائمين في البيئة والمواقف التنافسية. وحسب "كتي لودمان" و"إيدي إيرلاندسون" فإن الذكور ألفا يمكن أن يمثلوا قيمة أو أصول تنظيمية مهمة كما يمكن أن يكونوا مخاطر تنظيمية في الشركة.

إن الذكور ألفا عندما يستخدمون قواهم الاستثمارية بطريقة غير ملائمة يدفعون بها مستويات قصوى تحولها إلى اختلالات مأسوية مما يؤدي إلى أن تتحول الثقة إلى تجاهل، الصلابة إلى عراك، والمنافسة إلى قتال حتى الموت. عندئذ كل شيء يدخل مرحلة الخطر لإنهم يصبحون ملهمين للخوف والاستياء بدلا من الثقة والاحترام، ويسببون مشكلات مكلفة لشركاتهم جراء الضغط والتوتر إلى أبعاد لا يمكن احتمالها. لهذا أصبح مفهوم الذكور ألفا ذا دلالة إزدوائية في الشركات و هذا يعود إلى انتشار سمات ألفا الذكور في الكثير من هذه الشركات وما يترافق معها من عمل بين نهايتين قصوتين والتذبذب بين أعلى الإمكانيات وأدناها. وإن المرؤوسين معهم يكونون فرديين و ليسوا شركاء ويعانون من التوتر والمشكلات الصحية المرتبطة بالتوتر وفقدان الولاء والتحفيز. وهذا يعني أن الذكور ألفا يعملون في النصف السلبي والأزمات الشخصية والتكتيكات والضغط التسلطية التي تولد التلوث الأخلاقي للعاملين. في حين أن المطلوب هو التدريب والتعلم على أن يكونوا مع مطالب أفرادهم ومع النهاية الإيجابية، وهذا ما تحتاجه الشركات.

وأخيرا فإن ذكور أو رجال ألفا يتسمون بخصائص كثيرة يمكن تحديدها بالآتي : عدم الصبر (أن رجل ألفا ليس لديه ثلاث ساعات للنداء الهاتفي ولا يميل لانتظار أحد أكثر من 15 دقيقة). (أنه مع نداءات الطوارئ أكثر من النداءات المطولة)، الاهتمام بالمصلحة الذاتية، تكوين الحقيقة الذاتية و العمل على أساسها، أن رجل ألفا يستخدم عقله أولا ثم قوته العضلية في الماضي كانت القوة العضلية أولا، أما الآن القوة الذهنية أولا ثم العضلية)، لا يحتاج لموافقة الآخر، محدود فيما يريد أو يرغب، يفهم دور المخاطرة في الحياة، لا يراهن

بأكثر مما يستطيع أن يخسر يغفر لنفسه أخطائه، ينمو ويتطور كل يوم، يعرف أن المرأة هدف ثانوي و ليس أساسيا، يسيطر على رغباته، لديه حس الفكاهة المتطور، يميز أن الوقت هو الأصل الأكثر قيمة، يركز على رؤية بعيدة الأمد أكثر من المكاسب قليلة الأمد. أن المرأة في الشركات والإدارات التي يسودها رجال ألفا تبدو بحاجة إلى مواجهة ليس فقط إثبات ذاتها في العمل والقيادة وإنما مواجهة مفاهيم وأساليب القيادة التسلطية وخصائصها. ففي حالات كثيرة تبدو هذه المفاهيم والخصائص هي الملائمة للبيئة التنافسية ومعارك وحروب الأعمال. وهذا يعني أن على المرأة أن تعمل على إبراز الخصائص التي تحد من المخاطر التنظيمية للذكور ألفا وإبراز قيمة الخصائص الجديدة التي تحتاجها الأعمال في الصبر والتعاون والمصلحة المشتركة والتواضع وقبول مشاركة الآخر واللمسة الرقيقة في مقابل الحد من المخاطر التنظيمية للذكور ألفا.

رابعا: المرأة والأخلاقيات

لقد شهدت شركات الأعمال ومؤسسات الحكومة تطورا كبيرا في عمل المرأة التي تدرجت في بعض مراكز الإدارة حتى أصبح وجود المرأة يتكرر هنا وهناك في الإدارة العليا أو كمديرات الإدارات نوعية أو أقسام أو في مواقع استشارية. كما أن نشاطها تزايد في إنشاء المشروعات الصغيرة الخاصة بوصفهن نساء أعمال ورياديات يتواجدن في كل مكان يعملن لأنفسهن ويمن بالأدوار الاقتصادية التقليدية. ومع ذلك لا زالت المرأة محدودة المشاركة في الدول النامية ومنها أقطارنا العربية.

لهذا فإن تأثير النساء في الأعمال أخذ بالتزايد، مما يطرح تساؤلات مهمة حول علاقة التقسيم الجنسي للأفراد في جال الأخلاقيات. وهل إن تزايد إنخراط المرأة في العمل وشغلها لوظائف راسية في الإدارة أو أفقية في الوظائف الفنية والاستشارية سيكون عاملا إضافيا في تعزيز أخلاقيات الإدارة أم سيكون ذلك عاملا مساعدا إضافيا لمزيد من إنتهاكات الاخلاقيات؟ وهل أن المدير - الرجل هو حقا أكثر إندفاعا وراء مصلحته الذاتية وإستعدادا

لنتفضيلها على حساب مصلحة شركته؟. وأنه مع قرارات الأعمال المشكوك فيها والأخلاقية من المدير - المرأة التي هي أقل إندفاعا وأكثر ميلا للتوازن في المصالح وأقل تسامحا مع القرارات المشكوك فيها والأخلاقية؟ أم إن العكس هو الصحيح حيث السقوط الأول للإنسان كان بسبب تفاحة حواء " (وليس تفاحة آدم) في الجنة التي سيكون دخول المرأة إلى العمل كمديرة سببا في تفاحة جديدة ستكون هذه المرة في مجال الأعمال؟ وتكون سببا في ظهور نمط جديد من الإنتهاكات الأخلاقية؟. وإن النموذج الذي قدمته عن القيادة النسوية رئيسة وزراء بريطانيا "مارجريت تاتشر" M.Thatcher المرأة الحديدية التي تزدي الرجال وأكثر دكتاتورية من أعتى الرجال في بريطانيا. وهي التي صاغ البريطانيون نكتة عنها تعبر ذلك، عندما ذهبت لتناول الغذاء مع طاقمها الوزاري، سألتها النادل : شريحة لحم أم سمك؟. أجابت شريحة لحم، فقال لها: ماذا عن الخضروات؟ فأجابت سيأخذون شريحة اللحم أيضا!..

وقد يكون من المفيد الإشارة إلى الثقافات التي تسود المجتمع التي يمكن تمييزها من الذكورة والأنوثة. فالثقافات الأكثر ذكورة تقدر صفات تأكيد الذات والتركيز على المهام والعمل وربما على المغامرة، بينما الثقافات الأكثر أنوثة تميل أكثر لاهتمام والتقدير للعلاقات والنواحي الإنسانية ونوعية الحياة. ولهذا فإن الثقافات الأكثر ذكورة تهتم بإحراز التقدم والتغيير خلافا للثقافات الأكثر أنوثة فإنها أكثر تقبلا للوضع القائم وإدامة العلاقة وتحسين نوعية الحياة. فالأولى أكثر تنافسية والثانية أكثر تعاونية. فهل سيكون التطور نحو المزيد من مشاركة المرأة في الإدارة والعمل إضافة جديدة لصالح أخلاقيات الإدارة والأعمال وتحسين في مشروعية الأعمال وإضافة لمسة أكثر إنسانية عليها أم أن الأمر لن يكون كذلك؟.

ولابد من الإشارة قبل مناقشة هذه الجوانب إلى أن المرأة كانت ولا تزال حتى الآن تواجه في مجال الأعمال موقفين لا أخلاقيين هما: التمييز في المعاملة (Discrimination) و سوء المعاملة الجنسية. (Sexual Harassment) إن التمييز في المعاملة يظهر بأشكال

مختلفة منها أولوية إعطاء الفرصة في تعيين والترقية للرجال، قصر بعض المراكز على الرجال دون النساء، إعطاء الأجور الأدنى للنساء، عدم تناسب المراكز العليا التي تشغلها النساء مع العدد الكلي للنساء في الشركة، كما أن النساء يعتبرن من الفئات المتضررة (Vulnerable Groups) شأنهن شأن المعوقين في كونهن آخر الذين يتم تعيينهن في الظروف الاعتيادية و أول المسرحيين من العمل في ظروف الركود. ففي اليابان حيث يسود قطاع واسع من القوى العاملة أسلوب الاستخدام مدى الحياة (Life - Time Employment) تستخدم النساء لحماية الإستقرار الوظيفي لرجال حيث ينظر إليهن كعاملات مؤقتات يتم الإستغناء عنهن في فترة الكساد. وبالتأكيد أن ظروفها في الكثير من الدول النامية أسوأ من ذلك بكثير من هذه الجوانب. أما سوء المعاملة الجنسية فغن المرأة تواجه هذه الممارسة على نطاق واسع في القطاع الخاص للأعمال.

مما يجعل من هذه المشكلة الأخلاقية ذات بعد خطير هو الضغوط الشديدة التي تمارس على النساء في شركات الأعمال من جهة وقلة الحالات التي يعاقب بها المسيئون من جهة ثانية. وقد أشارت دراسة بادار كو وويب "Badarcco and Webb" إلى تعليق أحد المديرين الشباب إلى أنه لم يعاقب أحد عن سوء المعاملة الجنسية التي يقوم بها الرجال ضد النساء في العمل. ومع ذلك كانت الإشارة إلى أن في هذا الفعل يمكن أن تفقد سمعتك في شركة إذا حدثت ضجة حول التحرش. وفيما يتعلق بالتباين الأخلاقي بين النساء والرجال، فقد أشار مسح موسع أجري على (2856) من الطلبة الإناث والذكور في (28) كلية أمريكية، إلى أن الطالبات كن أكثر اهتماما بأخلاقيات الأعمال من نظرائهم الذكور من الطلاب. وهذه الدراسة تدعم وجود علاقة بين الأخلاقيات والإختلاف على أساس الجنس بين النساء والرجال. كما أكدت هذه العلاقة دراسة "كوهات وكوريهير" Kohut and Coniher حيث أظهرت في 16 عبارة دالة على القضايا الأخلاقية على مقياس "ليكرت" ذي السبع درجات، أن الطالبات كن أكثر ميلا لاتخاذ مواقف أخلاقية وأقل تساهلا وتسامحا من

الطلاب في الجوانب الأخلاقية. فهن أقل تساهلا من الطلاب إزاء حشو حسابات الإنفاق وأكثر تشددا من الطلاب إزاء قضايا السلامة المهنية للعاملين.

كما إن الطلاب كانوا أكثر قبولا من الطالبات للنواقص والعيوب في تصميم المنتج، وإنهم أي (الطلاب) كانوا أكثر أنانية وإبرازا لمصلحتهم الذاتية على حساب مصلحة الشركة مقارنة بالطالبات.

وكانت الطالبات أقل تسامحا من الطلاب مع ممارسة الأعمال التي تبدو غير عادلة كالتمييز والمحاباة والتحيز للأقارب. في حين أكد الطلبة على أن مثل هذه الممارسات مفيدة كطريقة لبناء روح الفريق والإنسجام وتسهيل الإتصال وزيادة الثقة والولاء. مثل هذه النتائج لا بد من أن تعني أن القادمين من الجدد من النساء إلى العمل والإدارة سيمثلون دفعة إيجابية لأخلاقيات الإدارة التي هي في أمس الحاجة إليها.

ولا شك في أن الميل العام للنساء نحو الأعمال الأقل تحديا أو مغامرة ونحو الوظائف أكثر نعومة وهدوء وربما أقل حراكا وتغيرا مقارنة بالرجال الذين هم أكثر ميلا إلى التحدي والمغامرة وإلى الوظائف أكثر صعوبة والأكثر حراكا وتغيرا، وهذا ما يجعل النساء أقل ميلا إلى المخالفات والانتهاكات الأخلاقية مقارنة بالرجال الذين أخذوا فرصتهم الكاملة في تصميم وممارسة الأعمال كما يرونها، فكانت هناك الفضائح الأخلاقية وممارسات الأعمال المشكوك بها والغير مبررة وإزاء ذلك فإن النساء ربما سيكن عمال موازنة وتهدئة وتدعيم للأخلاقيات في الإدارة والعمل. وهذا ما سيكون بدرجة أكبر عندما يكن في مواقع القيادة حيث المسؤولية أعلى والتحدي والتحسب أكثر منه أكبر. لهذا نقول إن القيادة النسوية ستكون على الأرجح أقرب للقيادة الأخلاقية والقيادة القائمة على القيم منها إلى القيادة التي لا تتورع عن القيام من أجل النجاح بأية انتهاكات لا مشروعة ولا أخلاقية.

(نجم 2011، ص ص 380 - 390).

المطلب الرابع: الاتجاهات النظرية المفسرة لعمل المرأة

قبل التطرق إلى أهم النظريات التي فسرت عمل المرأة بتفسيرات مختلفة كل من الزاوية التي تراها مناسبة، لا بأس أن نعرض على وضعية المرأة في المجتمعات القديمة غير العربية حينما كانت مهضومة الحقوق، مجردة الإنسانية، لا تترث شيئاً، وفي بعض المجتمعات اعتبرت حيواناً، أو مخلوقاً ناقص الأهلية، لا تدخل المعابد، ولم تكن إلا وكراً للخطيئة والعار، ولم تكن بأفضل حال في المجتمع العربي الجاهلي حيث كان نصيبها الواد مخبراً عن ذلك القرآن الكريم بصراحة في قوله تعالى: (وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُم بِالْأُنثَىٰ ظَلَّ وَجْهُهُ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ يَتَوَارَىٰ مِنَ الْقَوْمِ مِنْ سُوءِ مَا بُشِّرَ بِهِ أَيُمْسِكُهُ عَلَىٰ هُونٍ أَمْ يَدُسُّهُ فِي التُّرَابِ أَلَّا سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ). سورة النحل الآيتين 58-59.

من خلال ما سبق يظهر أن المرأة لم يكن لها أدنى الحقوق ومنها حق العمل خارج البيت وإمكانية الحقوق وإظهار وإبراز قدراتها وتفجير طاقاتها المتنوعة، بل اقتصر دورها في معظم المجتمعات القديمة على العمل المنزلي باختلاف جوانبه من غزل ونسيج وأعمال يدوية ... الخ.

وفيما يلي سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم الأعمال التي كانت تقوم بها المرأة قديماً بالتفصيل وكيف كان ينظر إليها ككائن وكعضو في المجتمع.

1- النظرية الماركسية: يعتبر الماركسيون من دعاة حقوق المرأة فهم ينتقلون من مناقشة العمل المنزلي إلى تحليل وضع النساء باعتبار من جيشا احتياطيا للعمل، ففي ضوء المادية التاريخية والمادية الجدلية أعطى كل من "ماركس" و "انجلز" و"بير" اهتماماً خاصاً بقضية اضطهاد المرأة وأكدوا خضوعها وقهرها نتيجة للتطور الاقتصادي التي مرت به المجتمعات الإنسانية فقد فسر انجلز تفسيراً شاملاً للعوامل التي ساعدت على التمييز بين الجنسين باعتماده فكرتي الاستغلال الطبقي ونشأة الملكية الخاصة. يقول: "إن أول تنافر وأول عداة طبقي ظهر في التاريخ كان متطابقاً مع تطور العداة بين الرجل والمرأة في ظل نظام الزواج

الأحادي وان أول ظلم طبقي كان مصاحبا لظلم الرجل للمرأة" مؤكدا الدور الحاسم للمرأة في العملية الإنتاجية في ظل النظام العشائري الذي اكسبها مكانة أفضل من الرجل وسميت هذه المجتمعات بالأمومية، وان تطور قوى الإنتاج ونشأة نظام تقسيم العمل قد أدى إلى تدني مكانتها، بحيث شهد التاريخ الإنساني أول شكل من أشكال المجتمعات الطبقية في ظل المجتمع العبودي، وبظهور الإقطاعية والرأسمالية تطورت علاقات الإنتاج القائمة على الاستغلال، ظهر النظام الأبوي مقابل انحطاط مكانة المرأة وتحولت إلى مجرد سلعة وأداة للمتعة والمنفعة وانحصار دورها وإمكاناتها الإنتاجية والإنسانية في الحدود البيولوجية.

(حقيقي، 1985، ص56)

وتأسيسا على ما سبق فان المنهج الماركسي يخضع المرأة للعلاقة بين المستغل والمستغل، وفي هذا السياق لقد أعلن ماركس وانجلز مشكلة المرأة بربطها بالنضال الطبقي وبالتحول الثوري ويخص ماركس فكرة مشاع النساء التي تدين بها الشيوعية الأمية، وأوضح انجلز أن النساء والأطفال هم ضحايا الرأسمالية فأصحاب المغازل يفضلون النساء على الرجال لأنهن يعملن أكثر وبأقل اجر " وهو ما أكده ماركس وانجلز في البيان الشيوعي حيث جاء فيه: إن المجتمع الطبقي وحده الذي يحرر المرأة، كما جاء في رأس المال" فالمساهمة في الإنتاج والتحرر من الاستغلال الرأسمالي هما المرحلتان الأساسيتان لتحرر المرأة.

2- النظرية الوظيفية: ترى هذه النظرية أن الأفراد في المجتمع الواحد يؤدون وظائف مختلفة، أي أن كل فرد يقوم بوظيفة جد هامة داخل النسق الاجتماعي، وذلك لخدمة المصلحة العامة للمجتمع، ولقد اتخذت هذه الوظيفة عدة أوجه متباينة فيما بينها نذكر منها ما يلي:

أ- الوظيفة المطلقة: ويمثلها "مالينوفسكي" الذي يرى أن كل مؤسسة، تقوم بوظيفة ضرورية ومهمة إزاء المجتمع لية ضرورية ومهمة إزاء المجتمع ولا يستطيع أي عضو القيام بوظيفة أخرى غير وظيفته. فمثلا، وظيفة المرأة الأساسية والخاصة بها داخل النسق الأسري

تتمثل أساسا في السهر على راحة الزوج و تربية الأبناء ورعايتهم " باعتبارها الأكثر فعالية من الأب في الإشراف على واجبات الأبناء. (حسانين، 1994، ص 113)

كما لا يعوض أي احد عن دور الأم في مجال تربية أطفالها، والسهر على تلبية حاجاتهم اليومية وهكذا تبقى الأم الوحيدة المسؤولة على الاعتناء بأطفالها ومصدر الأمن والحنان لدى الصغير ولها وظيفة مطلقة تجاه هذا الأخير.

ب - الوظيفية النسبية: يرى "روبرت ميرتون" أنه "لا ينبغي للباحث أن يفترض أن عنصر أو بناءً واحداً فقط يمكن أن يؤدي وظيفة معينة، بل على العلماء الاجتماعيين أن يقبلوا الحقيقة التي تذهب إلى البناءات الاجتماعية البديلة إنما تؤدي وظائف ضرورية لاستمرار الجماعات، كما يقر أيضا بأن العنصر ذاته قد يؤدي وظائف متعددة، وكذلك الوظيفة ذاتها يمكن أن تؤدي من خلال عناصر عديدة وبديلة." (زالت، 1998، ص 27)

وعليه فان المرأة العاملة يمكن لها أن تقوم بوظائف متعددة، فهي إذن تعمل خارج المنزل وداخل الأسرة، ألا وهي الإشراف على رعاية الأبناء وتدبير شؤون المنزل. كما يمكن أن تكون تربية الأبناء وظيفية مجموعة من المؤسسات الاجتماعية أو الأعضاء المختلفين، مثلا نجد الروضة تساعد الأم العاملة في التربية والاهتمام بطفلها قبل دخوله المدرسة.

ج - البنائية الوظيفية: يعتبر بارسونز من مترجمي هذا الاتجاه الذي حاول أن يفسر أهمية تقسيم العمل بين الجنسين بحيث يختص الرجل بالعمل والإنتاج وممارسة كافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع، بينما يقتصر دور المرأة على الوظيفة العائلية لتحقيق قدر من التوازن داخل النسق الاجتماعي ككل، كما لاحظ اثر النظرية الوظيفية على المرأة الأمريكية التي وجدت نفسها تعيش في خضم المجتمع الاستهلاكي، فحررها من الأعباء المنزلية، وأشعرها بعدم الاطمئنان النفسي، خاصة تلك التي تنتمي للطبقة العليا التي وصفها "فليبين" في نظريته بطبقة الفراغ.

فالمنظور الوظيفي يقوم على افتراض أن دور المرأة ينحصر في إطار الأسرة باعتبارها زوجة وربة بيت، فهو يؤكد على وضعها التبعية للرجل. وعليه فإن النظرية الوظيفية تؤكد تبعية المرأة وانحصر وظيفتها في إطار أسرتها لتحقيق الاستقرار والتوازن للنسق الاجتماعي للمجتمع ككل.

3- نظرية المساواة بين الجنسين: ترى هذه النظرية إن سيطرة الذكور تتجذر في ظاهرة التقسيم الجنسي للعمل فهي تبحث في أصل التفاوت الجنسي، فاشتغال الرجل بالصيد والمرأة بالقطف أدى إلى سيطرة الرجل على زمام الأمور نظرا لما أسمته بعض البحوث ب: التعقد التكنولوجي لعملية الصيد وبساطة الأعمال التي تقوم المرأة، بالإضافة إلى استقرار النساء نسبيا في مكان واحد كونهن يقمن بحمل الأطفال ورعايتهم. انطلاقا من نقدها لنظرية الحتمية البيولوجية والنظرية الاجتماعية ذات الطابع التطوري التي ترى في التقسيم الجنسي عنصر مركزي في هذا التمييز، وتمتد جذورها عبر مراحل التطور الإنساني، وقد لقيت هذه النظرية رواجاً كبيراً في الغرب ممثلة بعدة حركات مثل حركة تحرير المرأة الحركة النسوية، حركة ترقية المرأة، وهي حركات ذات طابع اجتماعي سياسي فئوي تطالب بتغيير عام وشامل لوضعية المرأة في المجتمع وتبنت مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة، لأنها تواجه الحياة الاجتماعية كالرجل وباستطاعتها الحصول على مواردها الاقتصادية وكذلك استعمال موانع الحمل ومشاركة الزوج في رعاية الأبناء والأعمال المنزلية (من إعداد نخبة من الأساتذة، 1975، ص 548) انتقدت هذه النظرية من قبل المجتمعات الغربية والعربية الإسلامية ومنها ما كتبه الدكتور مصطفى بوتفنوش في قوله "فيما يخص المرأة هناك فكرة يجب الوقوف ضدها بشدة، لأن المرأة الجزائرية لم تكن شبيهة لأم الرجل الخادمة للعائلة أو موضوع للجنس في يد الرجل بلا رحمة". كل هذه الملامح أدخلها التيار الأنثوي بأدبياته ابتداء من منتصف القرن التاسع عشر في الغرب، هذا التيار الذي عاش ازدهار ملحوظ في نهاية الحرب الكونية 1914-1918. (بوتفنوش، 1984، ص 78)

خلاصة الفصل.

تطرقنا في هذا الفصل للحديث عن ماهية القيادة النسوية من جميع جوانبها، فوجدنا أن إشكالية وضع المرأة على كراسي القيادة مركزي ومعقد، فهي تعيش في بلدان معظمها يفتقر التوافر عوامل الا استقرار السياسي والاقتصادي، ومحاطة بأجواء التمييز السلبي بحكم طغيان

عادات وتقاليد متخلفة وفي ظل غياب سياسات ديموقراطية شاملة. إلا أن اهتمام الكثير من المنظمات النسوية المعاصرة في مختلف بقاع العالم بموضوع تهميش المرأة من مراكز السلطة والقرار بما فيهن العربيات، والذي لا يعد مشغلا جديدا بالنسبة لمحركات النسوية المطالبة التي حملت لواء القضية ساعد على الصعود الفعلي لفئة نسوية قيادية فرضت نفسها في مختلف القطاعات في العديد من الدول المستفيدة من الحركية السياسية القانونية الاقتصادية، التعليمية، والتي أتاحت الفرص لاحتلال مناصب هامة.

الفصل الثالث:

الفاعلية التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الفاعلية

المطلب الأول: تعريف الفاعلية

المطلب الثاني: خصائص المنظمة الفعالة

المطلب الثالث: عناصر المنظمة الفعالة

المطلب الرابع: مقاييس فاعلية المنظمة

المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الفاعلية التنظيمية

المطلب الثاني: عناصر الفاعلية التنظيمية

المطلب الثالث: أهمية الفاعلية التنظيمية

المطلب الرابع: مداخل الفاعلية التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلالها قدر المتاح حيث أصبحت الفاعلية تمثل في الأدبيات المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي، وعليه فعلى المؤسسات اليوم أن تقوم بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحوى تحقيق الأمثلة في استخدام الموارد المتوفرة و كذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد بشرية و مادية ومالية ومعلومات حتى تصبح ذات كفاءة و فاعلية عالية.

المبحث الأول: ماهية الفاعلية

المطلب الأول: تعريف الفاعلية

استخدم كل من المختصين الباحثين في الإدارة والتنظيم تعريفات عديدة لفاعلية المنظمة وقد اختلفت هذه التعريفات وفقا للمعايير التي قيست بواسطتها الفاعلية التنظيمية وهنا سنقوم باستعراض أكثر من تعريف بهدف الوصول إلى صورة واضحة حول ماهية ومفهوم الفاعلية التنظيمية:

تعرف على انها " : استعداد و طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية"، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية."

كذلك يعتبرها ETZIONI على أنها " عدد الوحدات المستعملة من الموارد لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين " (السويسى، 2004، ص 48)

أن هناك أنماطا تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيره والمدير الكفاء هو الذي يميز بين النمط الملائم وغير الملائم في الوقت المناسب والمكان المناسب.

(بن نوار، 2005، ص 273)

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر نرى أن العلماء و الباحثين حاولوا إعطاء تعاريف عديدة ومختلفة لمفهوم الفاعلية باعتبار هذه الأخيرة من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي وعليه نرى أن هذا الاختلاف في التعاريف راجع إلى تنوع المداخل السلوكية والنظريات التي تناولت هذه الأخيرة، إذ أن هناك مزج بين مفهوم الفاعلية والكفاءة والبعض ربطها بطريقة تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: خصائص المنظمة الفعالة

إن الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرق مختلفة لتحقيق الفعالية، ومن الخصائص والسمات التي تتميز بها المنظمات الفعالة ما يلي:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه يعرفه الأفراد والمديرون توفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.

- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.

- توحد مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

- هناك عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن في المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.

- النظرة الإيجابية للأفراد وحسب توجيه طاقاتهم، والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوظيفة والإلتزام.

- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.

- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراءات المناسب.

- التطلع إلى فرض التحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة والمخطط لها وتطبيق الحلول العلمية في التصدي للمشكلات.

(صالح بن نوار، 2006، ص 128)

المطلب الثالث: عناصر المنظمة الفعالة

كما سبق وأن أوضحنا في فصل المنظمة، يمكن أن نتصور مع المنظمة الفعالة وكأنها تضم في الأساس ثلاثة عناصر حيوية.

(محمد سعيد عبد الفتاح محمد فريد الصحن، 2003، ص 377)

العنصر الأول: المورد بشري - عاملين ذوي معرفة Knowledge Workers .

العنصر الثاني: فرق العمل ذاتية الإدارة المسؤولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها Self-Managing Teams

العنصر الثالث: تضم المعلومات وشبكات الحواسب الآلية التي تربط كل الفرق وتعامل في كل المعلومات، وتسير للإدارة اتخاذ القرارات، ومتابعة وتقويم الأداء وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنظمة.

*مظاهر تأثير العنصر البشري في كفاءة المنظمات: يتخذ السلوك الإنساني ناتج مساهمة العنصر البشري في المنظمة ثلاثة أنماط رئيسية:

أ- سلوك معاون (إيجابي): وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.

ب- سلوك مناقض (سلبي): وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في تقويض أعمالها ويسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف.

ج- سلوك محايد: وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية، وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة.

أي أن الإنسان يتخذ عادة أحد قرارات ثلاثة في علاقته بالمنظمة التي يعمل بها:

القرار الأول: أن يشارك في نشاطات المنظمة بشكل إيجابي (أن يكون سلوكه معاوناً وفي تحقيق أهداف المنظمة).

القرار الثاني: أن يكتفي بالعضوية ولا يشارك في أعمال المنظمة بشكل إيجابي (أن يكون سلوكه محايدا).

القرار الثالث: أن يعمل على إفشال نشاطات المنظمة (أن يتخذ موقف المعارض ويلتزم السلوك السلبي).

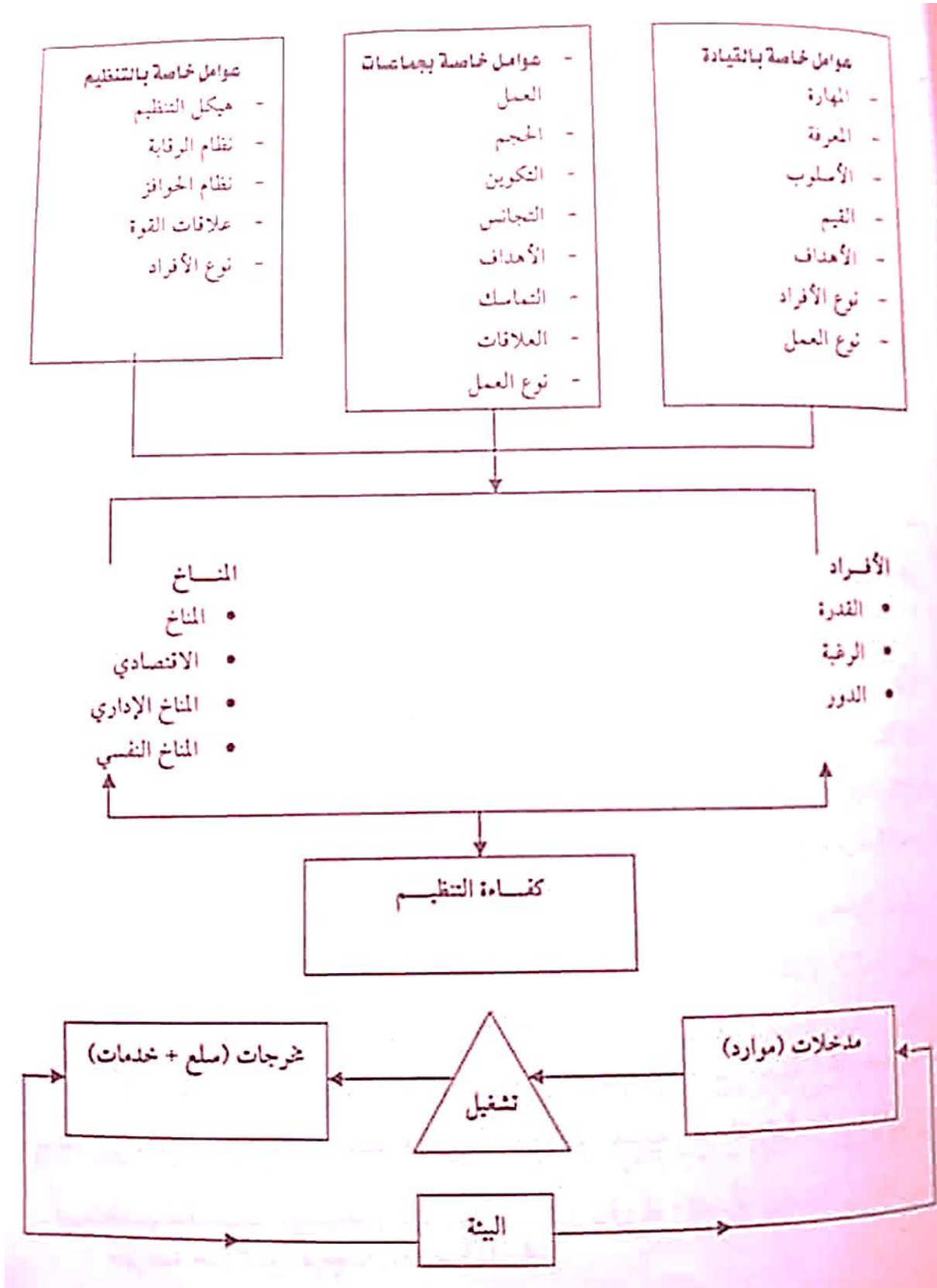
أولا: التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني

- تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادرة الفردية أو الجماعية.
 - تحاول المنظمة استقطاب المحايدون وتحويلهم إلى معاونين.
 - تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو معاون.
- إن التحدي الرئيسي لمنظمة الأعمال هو السيطرة على السلوك الإنساني.
- ولقد انتجت العوامل السلوكية الحديثة كما هائلا من المعلومات عن كيفية التعرف على كفاءة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها، والنموذج التالي يوضح بعضا من هذه العوامل.

(Handy C.B: Understanding Organizations, 1985, P15)

ولنلاحظ أهمية العوامل المتصلة بالسلوك الإنساني:

شكل رقم 01: كفاءة التنظيم



ثانياً: العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة (الفاعلية والكفاءة)

تؤلف مؤشرات الفاعلية والكفاءة معا معايير القياس درجة (نجاح) المنظمة والبقاء والاستمرار في العمل في الأسواق (مثلا)، وأن تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها، فالمنظمة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية والمادية والمعلوماتية، بشكل دائم هي أقدر على تنفيذ المهمات والتطلعات التي تسعى لبلوغها من حيث إمكانية إنتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتنامية للمستفيدين منها كالمستهلكين (مثلا). وقد تباين الباحثون والمختصون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهمها:

(خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود، ص 133)

-العوامل الفنية والتكنولوجية: هي المتعلقة بالمباني والآلات والأدوات والمعدات وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، وإستراتيجية الإدارة والسلوك المنظمي، وترتبط هذه العوامل (وهي ذات طبيعة عامة بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

-العوامل المرتبطة بالموارد البشرية: وهي تشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم، ورغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة في تعميقها وتطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

ثالثاً: العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة

وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع، في الوقت.

والمكان المناسبين، وبالسعر الملائم، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها. يتضح

بجلاء بأن هذه المتغيرات والعوامل تعد ذات تأثير متبادل ومتفاعل في تحديد قدرة المنظمة على زيادة فاعليتها وكفاءتها، خاصة وأن العوامل الفنية والتكنولوجية والمتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في المنظمة، وطبيعة المخرجات المتحققة، تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق الموائمة والتكيف البيئي والانسجام القادر على مواصلة الأداء الفعال، والاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة، على سبيل تحقيق الأهداف، على المستويين التشغيلي والإستراتيجي، لذا فإن السعي الحثيث للمنظمة لتحقيق أهدافها يجعلها قادرة باستمرار على التطور والنمو، وعلى خلق مرتكزات الاستقرار والاستمرار على تحقيق الأهداف الأكثر طموحا.

المطلب الرابع: مقاييس فاعلية المنظمة

كل عنصر من عناصر فاعلية المنظمة له المقاييس التي تمكن من معرفة درجة فاعلية وكفاءة هذا العنصر داخل المنظمة، وكما أتضح لنا أنه من أمثلة هذه المقاييس القدرة على التأقلم، مقاييس الإنتاجية، مقاييس الرضا، مقاييس الربح المقدرة على استخدام الموارد المتاحة، مقاييس التطور كفاءة استخدام عناصر المنظمة... إلخ.

كما أنه يمكن أن تستخدم بعض المقاييس للحكم على فاعلية المنظمة ككل مثل حجم إنتاجها والربح الصافي، ولكن يجب أن نشير إلى عدم كفاية استخدام المقياس الكلي على فاعلية المنظمة وحده، بل ينبغي أن يستخدم مع مقاييس فاعلية المنظمة الأخرى والتي ستعمل على تخليصها لاحقا.

وعموما يلاحظ أن موضوع فاعلية المنظمة مازال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتضح ويتبلور أكثر، ومهما يكن من أمر فإن فاعلية المنظمة تتمثل في درجة مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المنظمة الداخلية والخارجية، وأن الفاعلية تختلف عن الكفاءة، حيث تركز الأخيرة على علاقة المخرجات بالمدخلات أو نسبة المخرجات إلى

المدخلات، وتبين لنا أن عناصر فعالية المنظمة السالفة الذكر وتوافرها بشكل مقبول سوف يؤدي إلى حيوية المنظمة واستمرارها وبقائها.

وفي ضوء ما سبق هناك اتجاهين لتحديد عناصر فعالية المنظمة، الاتجاه الأول يركز على درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، ويعاب على هذا الاتجاه أنه في الواقع يوجد غالبا اختلاف بين الأهداف وبين تنفيذها، اختلاف قد تفرضه درجة تأثير الظروف على المنظمة. ومن أجل ذلك ظهر الاتجاه الثاني للحكم على فعالية المنظمة، والذي يركز على درجة الاستفادة واستغلال وتأقلم المنظمة... أي درجة تفاعل المنظمة مع الظروف، وعلى الرغم من أهمية ذلك، لكن الأهم هو تأثير المنظمة نفسها على هذه الظروف، وكذلك درجة تحقيق المنظمة لأهدافها الداخلية أيضا من أجل ذلك، يمكن أن يتخذ مدى تحقيق أهداف المنظمة كمعيار للحكم على فعالية المنظمة، ولكن ينبغي أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة، وأهداف خاصة بالتفاعل بين المنظمة والظروف وفي هذا الإطار يمكن القول بأن عناصر فعالية المنظمة في الأجل القصير والطويل ينبغي أن تشمل على الأقل الآتي :

(حامد أحمد رمضان بدر، 1982، ص 375)

1- الإنتاجية 2- الكفاءة 3- الرضا 4- التأقلم (التكيف) 5- التطور 6- البقاء.

وهذه العناصر تعتبر عناصر الفعالية المنظمة ككل، حيث يمكن أن توجد عناصر أخرى للنظم الفرعية للمنظمة، كما أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها عناصر أخرى أو يؤخذ منها بعض العناصر حسب ظروف كل منظمة، وعموما يمكن استخدامها أو الاسترشاد في الحكم على فعالية المنظمة، وينبغي على كل منظمة أن تأخذ بها بقدر الإمكان لقياس درجة فعاليتها.

أولاً: الإنتاجية

وهي مقدرة المنظمة على إنتاج مخرجات المنظمة بالكمية المجودة المقبولة في ظل ظروف المنظمة، وقياس الإنتاجية يتضمن المبيعات الأرباح، نصيب المنظمة من السوق، ومنتجات منتجة أو خدمات مقدمة.

ثانياً: الكفاءة

ويمكن قياسها باستخراج معدل قسمة المخرجات على المدخلات ومن أمثلة مقياس الكفاءة معدل العائد على رأس المال، تكلفة الوحدة، والعائد على الاستثمار.

ثالثاً: الرضا

ويشمل رضا العاملين والمتعاملين، وأفراد الظروف الخارجية. ومن مقياس رضا العاملين معدل دوران العاملين إنجازاتهم، معدل غياب العاملين عدد الشكاوى درجة رضائهم عن العمل، ودرجة رضاهم عن ظروف العمل والعلاقات مع زملائهم ورؤسائهم.

رابعاً: التأقلم

يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية، وذلك بأن تغير في سياستها واستراتيجياتها، وأهدافها وخططها بشكل يظهرها بمظهر المتأقلمة والمستجيبة للظروف المحيطة بها والتأقلم يظهر بشكل ملموس في أهداف خطط استراتيجيات المنظمة ودرجة استفادتها من الفرص المتاحة في الظروف، كما يتجلى التأقلم في درجة الاستفادة من نقاط قوة المنظمة والتغلب على نقاط ضعفها.

خامساً: التطور

ويتمثل في درجة نمو المنظمة، ويتمثل ذلك النمو والتطور في إدخال البرامج التدريبية للأفراد، وكذلك في إدخال عناصر التكنولوجيا في المنظمة، وكذلك في تطوير منتجات وخدمات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور في المنظمات المتشابهة.

سادساً: البقاء

كلما كانت المنظمة فعالة، تستطيع وتضمن بقائها.

المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الفاعلية التنظيمية

يرى (Jaradat and Alazzam, 2012) الفاعلية التنظيمية بأنها هي قدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة واستخدامها لتحقيق اهداف محددة ومقارنة الوسائل بالأهداف بكفاءة.

ان الفاعلية هي درجة تحقيق الاهداف ومدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة ذات القيمة من اجل استمرار نشاطها حيث يمثل النجاح درجة تحقيق الاهداف في الاجل القصير احدى درجات الفاعلية والتي تعني مدى تحقيق الاهداف في الاجل الطويل والذي يعني تحقيق الفاعلية التنظيمية يستلزم تحقيق تراكمات من النجاحات لان النجاح قد لا يعني بالضرورة تحقيق الفاعلية التنظيمية.

أن تعريفات الفاعلية تتمحور حول أربعة نقاط أو مكونات رئيسة وهي:

(الساعدي، والغرباوي، 2010)

- استدامة المنظمة (Sustainability of the Organization) يمكن تقييمها بثلاثة معايير هي : جودة السلع والخدمات، ورضا الشركاء والزبائن وحملة الأسهم والدائنون والمجهزون والمنافسة التنظيمية.

- استحقاق الموظفين : The worth of the Personnel يمكن أن يقيم بأربعة معايير، وهي صحة وسلامة الموظفين، والتزام الموظف، والمناخ التنظيمي، وأداء الموظف وقدراته.

- كفاءة العمليات (Processes Efficiency) ويجري تقييمه بثلاثة معايير، هي: اقتصاد الموارد، والإنتاجية، والربحية العامة.

- شرعية المنظمة (Legitimacy of the Organization) ويمكن تقييمه بثلاثة معايير: احترام التشريعات المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية البيئية.

وبناء على التعاريف الواردة أعلاه، فإن الفاعلية التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على البقاء والتطور من خلال تحقيقها أهدافها، وتكيفها مع بيئتها الخارجية من خلال استخدام الموارد الموجودة بما يلبي رغبات المستفيدين ورضا الموظفين.

المطلب الثاني: عناصر الفاعلية التنظيمية

تتعدد عناصر الفاعلية التنظيمية وفقاً لتحديد طبيعة المفهوم، غير أنه يمكن حصر تلك العناصر فيما يلي: (أحمد وطالب، 2018)

- الاستراتيجية تشير إلى الدور والغرض والتوجه الاستراتيجي الذي يلخص عمل المنظمة والوحدة التنظيمية، والذي يجب أن يكون واضحاً وملائماً.

- الهيكل والقدرة يقصد بذلك الأفراد القادرين على إنجاز الأعمال الصحيحة من خلال هيكل ملائم للغرض ويصف العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة على نحو واضح.

- القيادة: أي أن القادة يمتلكون القدرة والطاقة المناسبة لقيادة المنظمة نحو بلوغ نجاح مستدام.

- عمليات وأنظمة إدارة الأفراد : يحتاج القادة إلى الدعم من خلال العمليات وأنظمة الأفراد التي تسهم في إرسال رسائل وتقاسم معلومات وصنع قرارات تعتمد على معلومات دقيقة موجودة داخل المنظمة. وفي الوقت ذاته، فإن الأنظمة والعمليات التنظيمية تمثل امتداداً للقيادة وخلق التجانس والثقة بين العاملين بالمنظمة.

- القيم والثقافة هي مجموعة من الافتراضات الأساسية تبين كيفية التصرف وإنجاز العمل داخل المنظمة، حيث تعمل جنباً إلى جنب مع استراتيجية المنظمة. كما تمثل القيم والثقافة مجموعة من الأنظمة والرموز والسلوكيات يفصح عنها القادة والمستخدمون داخل المنظمة على أن تكون متوازية مع الثقافة المرغوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة.

إن دمج العناصر الخمسة الأولى مع بعضها البعض سوف يحدث تأثيرات قوية، وينجم عنها قوى عمل ملتزمة وثقافة أداء حقيقية، حيث لا توجد مبادرة فردية يمكن أن تحقق

الفاعلية التنظيمية، بل التميز مطلوب وذلك من خلال مجموعة كاملة من العناصر التنظيمية إذا ما تم بناء القوة التنافسية للمنظمة، وإن هذه العناصر تقود مستوى التزام المستخدمين داخل المنظمة، الذي يؤثر بدوره على خبرة الزبائن والأداء الكلي للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار كلا من الانتاجية والربحية.

المطلب الثالث: أهمية الفاعلية التنظيمية

تعتبر الفاعلية التنظيمية هي المحرك الاساسي للمنظمة حيث انها تعطي المؤشرات حول اداءها واداء الافراد العاملين فيها حيث تعتبر الصفة الاساسية لوجود المنظمة، فالفاعلية التنظيمية هي المبرر لوجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي اخيرا معيار الحكم على نجاح التنظيم يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، وفي مجال الإدارة التربوية بصفة خاصة، حيث إن أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية التنظيمية في مجال الإدارة عموماً كان برنارد، أما في المجال الإدارة التربوية فكان كاميرون أول من استخدم هذا المفهوم حيث أجرى دراسته بعنوان "تقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، أما في المنظمات العلمية الجامعات فنجد أن الفعالية قد تم التعبير عنها عن طريق مؤشري رضا أعضاء الهيئة التدريسية ونتاجية البحث العلمي في الجامعة (بادي، 2015)

المطلب الرابع: مداخل الفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية الفاعلية التنظيمية هي مقياس الأداء المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف المخطط لها (القداح، 2017).

وفيما يلي عرض لمداخل الفاعلية التنظيمية:

1. مدخل تحقيق الهدف المدخل الأول هو تحقيق الأهداف وتعرف الأهداف التنظيمية بأنها: النتيجة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ضمن فترة زمنية معينة، فالأهداف التي تحدد الطرق والتي بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك فلا يكفي تحديد الهدف

للولصول إليه، بل يجب وضع خطة لتحديد الطرق والاستراتيجيات التي تؤدي إليه (2016) Jason) ويتميز بتحديد الأهداف لقياس الأداء، ويعرف نموذج الأهداف الفاعلية بأنها الدرجة التي حققت بها المنظمة أهدافها، نهج الهدف هو الأكثر استخداماً، وهو مدخل منطقي لان المنظمة تعمل من اجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات الأرباح. (رضا الزبون السعادة، 2014).

والفاعلية الحقيقية في نظرية المنظمة هي حصيلة تحقيق مجموعة الأهداف التي تصبو المنظمة لتحقيقها، سواء أكانت هذه تمثل غاية وجودها في البيئة، كما تبين ذلك اجازة تأسيسها ونظامها الداخلي، أو تعكس واقعية الأهداف العملية ذات الطابع الفعلي لمحاولات المنظمة في استثمار الطاقات وبقائها وتكيفها ونموها في المجتمع. وتعكس مؤشرات الأهداف العملية عادة حجم الانتاج، ومعدلاته و مقدار ونوعية حجم المخرجات السلعية أو الخدمية المقدمة خلال مدة زمنية معينة، وهي غالباً ما تقع ضمن مدة الموازنة التشغيلية السنوية. (العزوي، 2016).

وأن أهداف المنظمة هي سبب وجودها إذ لا وجود للمنظمة إن لم يكن هنالك أهداف تعبر عن شخصيتها ورؤيتها المستقبلية، وبالتطبيق على الجامعات فإن أهداف الجامعة هي نصوص تحدد النتائج التي ترغب المنظمة التعليمية تحقيقها، حيث توجه مواردها وأنشطتها نحوها، والأهداف تتبثق من رسالة المنظمة ويجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق ويمكن قياسها، وإن الوضع النموذجي لاختيار اهداف المنظمة يتم من خلال المدراء والمرؤوسين، وأن تكون هذه الأهداف مرغوبة وواضحة.

خلاصة الفصل

ومما سبق اذن تعتبر الفاعلية التنظيمية من المواضيع التي تتقاطع حولها أوجه النظر وتختلف بشأنها الرؤى، فهي تعد من الغايات التي تسعى جاهدة إليها كل المنظمات إذ تعد من المحاور الحساسة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي من بداياته الأولى ونعومة أظافره، وبعد هذا العرض المفصل لموضوع الفاعلية التنظيمية يمكن استنتاج أو التأكيد إن صح القول على أنه موضوع على درجة عالية من الأهمية مما يجعله جديدا بالدراسة والبحث المعمق إذا ما أردنا تطوير وإنماء المؤسسات الإنتاجية. لكن، وللأسف يبقى المشكل الذي يطرح نفسه والعائق الموجود، هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة باعتبار العلوم الاجتماعية علوم ليست مطلقة بل نسبية، وأيضا عدم تحديد معيار معين أو النموذج الأنسب الذي من خلاله يمكننا إعطاء تقييم مدى فعالية التنظيم وإلى أي حد حقق أهدافه، وعلى اعتبار أن لكل منظمة واقعها الخاص بها، وهذا ما يجعل من تعميم النتائج على بقية المنظمات الأخرى فعل يستحيل تنفيذه.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: عينة الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

خامساً: التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها وفق محاور ومتغيرات الدراسة

سادساً: تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني: العام للدراسة "جامعة عمار تليجي بالأغواط"

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

- الهندسة الميكانيكية.

- الهندسة المدنية.

- الهندسة الكهربائية.

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي 97-157 المؤرخ في 1997/05/10 ليضمن التكوين في مجال 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 والارطفونيا، الحقوق".

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 2010/08/25 لتضم الكليات وهي :

- كلية العلوم.

- كلية التكنولوجيا.

- كلية الهندسة.

- كلية الطب.

- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الاجتماعية.

- كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة.

- الإضافة إلى معهد التربية البدنية والرياضة.

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

ومع التحول الذي عرفته 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 وتكنولوجيا، رياضيات وإعلام آلي، علوم وتقنيات 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 2009-2010.

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج- ليسانس وماستر- ووصل عدد مشاريع تكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و 286 مشروع في النظام ل. م. د.

2. المجال الخاص للدراسة: "كلية العلوم الاجتماعية"

تم إنشاء كلية العلوم الاجتماعية في مطلع السنة الجامعية 2017/2016 وذلك في إطار الهيكلة الجديدة التي يعرفها إصلاح التعليم العالي وهي بذلك كلية مستحدثة، كان طاقمها الإداري وأساتذتها منطوبين تحت مظلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سابقا، وتعمل الكلية على ضمان الجودة في الأقسام العلمية التابعة لها على كافة المستويات الإدارية والبيداغوجية والبحثية والاجتماعية.

تنقسم كلية العلوم الاجتماعية إلى أربعة أقسام وهي كالآتي :

- قسم الجذع المشترك علوم اجتماعية: أول توجيه للطلبة على مستوى الكلية ثم بعده يوجهون إما على حسب الاختبار أو المعدل.
- قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا.
- قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا
- قسم الفلسفة

3. المجال الزمني.

تم اختيارنا الموضوع المذكورة في شهر ديسمبر 2023 . ثم شرعنا في البحث في جانفي 2024 إلى غاية شهر ماي 2024 بدءا بالدراسة الاستطلاعية وجمع المعلومات والمراجع المتعلقة بموضوعنا وتدقيق الملاحظة حول أفراد مجتمع العينة المراد دراسته من أقبل ضبط محاور الاستمارة، وكان التحاقنا بالميدان في فيفري 2024 حيث قمنا باجراء مقابلة مع رئيسة قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا لمعرفة عدد العمال وبعض المعلومات التي تخدم موضوع بحثنا، ثم وزعنا الاستمارات على أساتذة وموظفي القسم في 17 افريل 2024 إلى غاية شهر ماي، بعدها تم جمع البيانات وتفرغ البيانات وجدولتها ثم تحليلها إحصائيا والتعليق عليها وإحصائيا وسوسولوجيا لضبط النتائج الدراسة وفي الاخير وبعد عرضه على الاستاذ المشرف قام ببعض التعديلات والنصائح.

4. المجال البشري

ضم المجتمع البشري اساتذة وموظفي قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار تليجي بالأغواط" وتكون من 52 موظف.

ثانيا: عينة الدراسة

اعتمدنا في معالجتنا الموضوع على المسح الشامل لمجتمع البحث والمقصود بأسلوب المسح او البحث لجميع مفردات المجتمع الاحصائي محل الدراسة دون استثناء وهو اعطاء

صورة لمجتمع حيث يوفر بيانات ومعلومات عن كل مفردات المجتمع دون استثناء وهو الأسلوب الوحيد المناسب في بعض الحالات خاصة إذا كان مجتمع البحث محدودا حيث تتمثل عينة دراستنا في 52 فرد فقط وقد قمنا بتوزيع استمارات على كل أفراد مجتمع البحث لدى جميع الموظفين في قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا بكلية العلوم الاجتماعية جامعة عمار ثليجي الاغواط. وقد تم استبعاد تسعة استمارات، أما بسبب عدم الإجابة الكاملة على الأسئلة أو عدم الحصول عليها نهائيا. فصار العدد الحقيقي للمبحوثين هو 43 فردا.

ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها (محمد شفيق، 2001، ص86) فيستعمل طرق وأساليب وأدوات علمية متفق عليها من طرف الباحثين من اجل الوصول الى حقائق علمية (ماثيو جيدير، د.س، ص100)

ان كل دراسة تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب لموضوع الدراسة ، و لهذا استعملنا المنهج الوصفي الذي ساعدنا في وصف ظاهرة القيادة النسوية واثرها على الفاعلية التنظيمية وذلك باتباع طريقة المسح الشامل لأساتذة وموظفي قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

ومن هنا تم اختيار هذا المنهج لأنه يناسب الدراسة الحالية وأوصافها حتى يخرج بنتائج تساعد في التعرف على أثر القيادة النسوية في الفاعلية التنظيمية، حيث يمكن هذا المنهج من الحصول على معلومات دقيقة لانه يعتمد على للكثير من الكيف، فقد قمنا باستخدامه للتمكن من عرض الجداول والنسب من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية.

والهدف من ذلك هو التحليل الكمي القياسي للظاهرة المدروسة والوصول إلى نتائج

علمية SPSS

رابعاً: أدوات الدراسة

تتطلب كل دراسة ميدانية جمع المعلومات من الميدان ولا يأتي ذلك إلا باستخدام مجموعة من الأدوات والوسائل التي تمكننا من الحصول على البيانات والمعطيات عن موضوع الدراسة وقد تمثلت في مجموعة من الأدوات ولقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية ؛

1. الملاحظة: وتعرف على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الإستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة وتعتبر الملاحظة من الأدوات المنهجية المهمة في جمع المعلومات والبيانات حيث تساعد الباحث في الإجابة على أسئلة البحث واختبار فروضه فهي تمكن من تحديد أنواع السلوك المراد ملاحظته بصورة إجرائية لا ليس فيها غموض حيث يمكن تسجيله بسهولة ويسر وبالتالي الحصول على البيانات والمعلومات مباشرة.

وقد قمنا باستعمال الملاحظة من أجل الكشف عن تفاصيل الظاهرة المتمثلة في واقع القيادة النسوية وأثرها على الفاعلية التنظيمية داخل قسم علم النفس وعلوم التربية والمرطوفونيا بجامعة عمار تليجي الاغواط وكذا الوقوف على حقيقة ظروف العمل والكشف عن الجوانب الإيجابية والسلبية المحيطة بالموظف في اطار علاقته مع المرأة القائلة بالاضافة إلى ألاطلاع على مدى ممارسة القائدة لمهامها ومدى حسن تعاملها مع الموظفين.

2. المقابلة

هي من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية وهي أكثر شيوعاً وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية في البحث وهي

حوار موجه يقوم به الباحث مع شخص أو مجموعة من الأشخاص للحصول على المعلومات لاستخدامها في البحث والإستعانة بها في عملية التوجيه والتشخيص والعلاج (محمد شفيق، 1985 ، ص 106)

وقد تم إجراء مقابلة مع رئيسة قسم علم النفسي وعلوم التربية والأرطوفونيا بطرح عدة أسئلة حول الموضوع من أجل الحصول على معلومات مبدئية من أجل تطبيق الدراسة الميدانية واستغرقت هذه المقابلة يوما كاملا لإجراءها بحيث تم الإستعانة بأداة الملاحظة والمقابلة كأداتين مكملتين للدراسة بينما الإستبيان هو الأداة الأساسية.

3. الإستمارة

تعتبر الإستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية فالإستمارة يتم إعدادها من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة وقد تكون مفتوحة، أي تسمح لافراد العينة بالإجابة بحرية حسب الطريقة التي يفضلونها أو تكون الأسئلة مغلقة حيث يطلب من المستجوب اختيار من بين مجموعة البدائل الممكنة البديل الذي يعبر عن رأيه ويساعد هذا النوع من الأسئلة على الحصول على أجوبة دقيقة حول الموضوع كما تساعد الباحث في عملية التميز و تحليل المعلومات.

(أو ماسيكاران، 1998 ، ص 287)

إضافة إلى أن الإستمارة فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها إنطلاقا من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأهدافها من جهة والتساؤلات والفرضيات من جهة ثانية مع الحرص على أن تكون الأسئلة واضحة ومعدة بإحكام. وقد تم تصميم الإستمارة عن طريق محاور أساسية كالتالي:

المحور الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة البحث و يعمل الأرقام 01 إلى 04.

المحور الثاني: يتعلق بالقيادة النسوية ويعمل الأرقام من 05 إلى 18.

المحور الثالث : يتعلق بالفاعلية التنظيمية ويجيل الأرقام 19 إلى 27

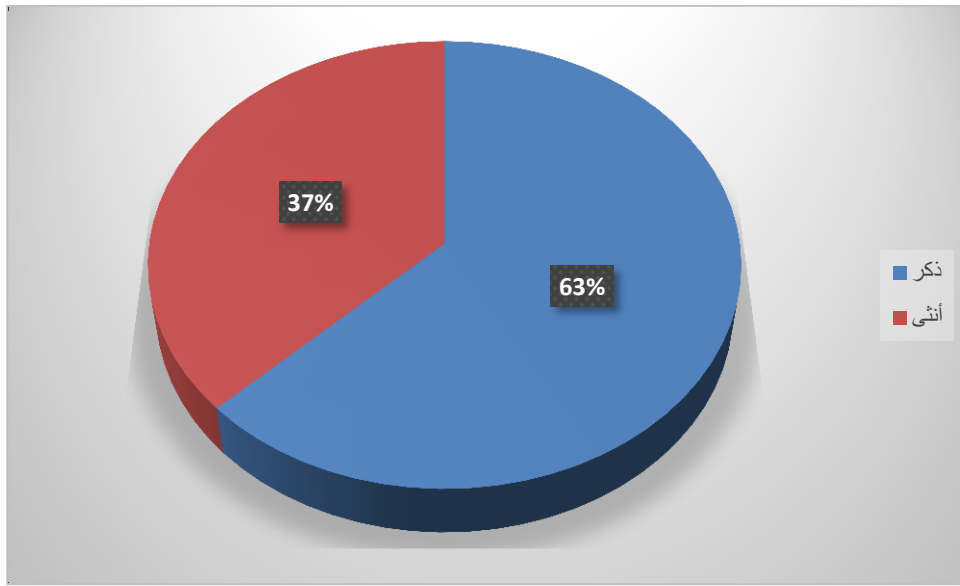
خامسا: التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها وفق محاور ومتغيرات الدراسة

1. نتائج البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
%62,8	27	ذكر
%37,2	16	أنثى
%100,0	43	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان بناء على معطيات spss



الشكل رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

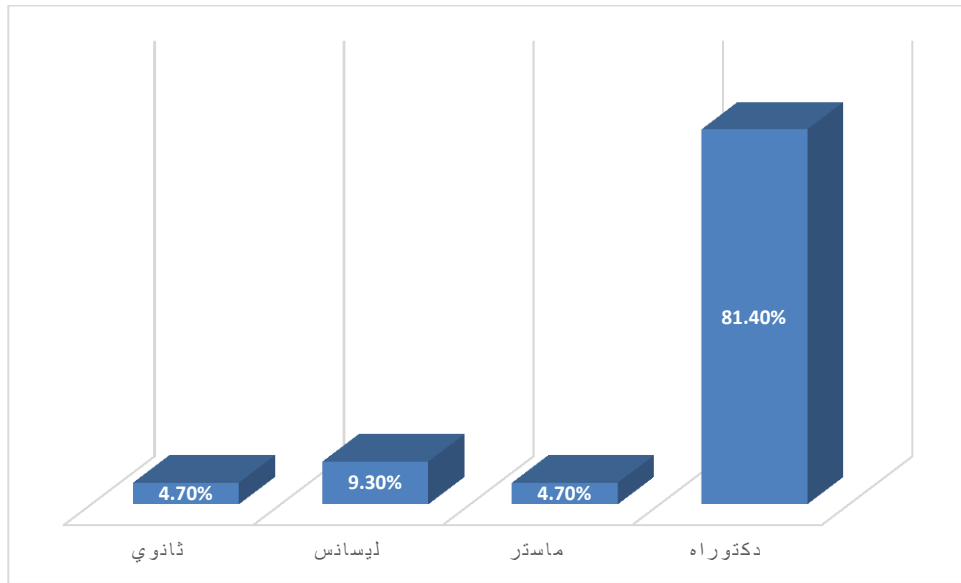
يوضح الجدول اعلاه ان تكرار الذكور كان مرتفعا بنسبة مئوية تقدر ب 62,8 مقارنة

بتكرار الاناث الذي بلغت نسبته المئوية 37,2 %

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
4,7%	2	ثانوي
9,3%	4	ليسانس
4,7%	2	ماستر
81,4%	35	دكتوراه
100,0%	43	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان بناء على معطيات spss



الشكل رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة من مستوى دكتوراه حيث تبلغ النسبة المئوية 81,4% وهي نسبة مرتفعة في حين بلغ تكرار افراد العينة الذين لديهم مستوى ليسانس ب 9,3% اما بالنسبة لمستوى ماستر و ثانوي كانت النسبة متكافئة حيث

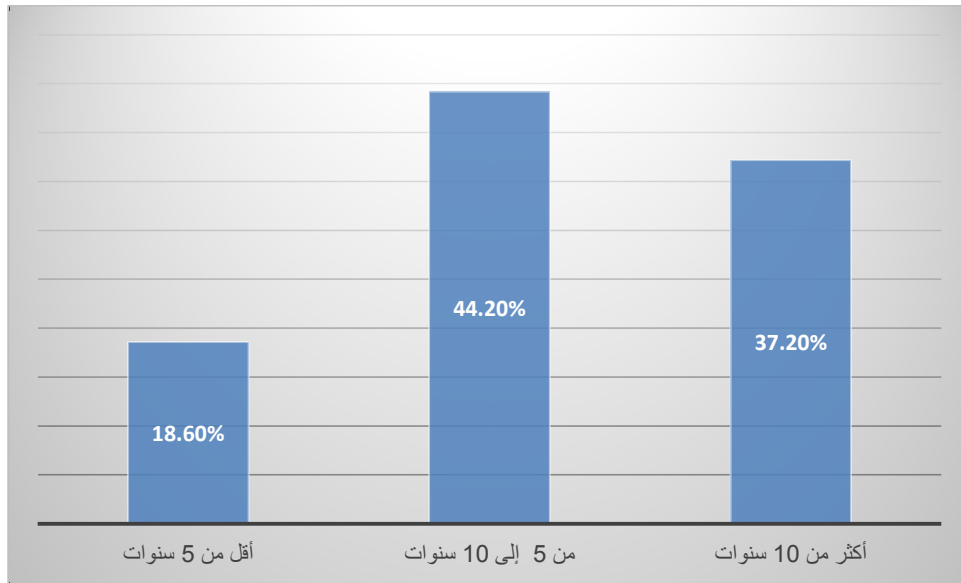
الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

قدرت ب 4,7 % حيث ان معظم افراد العينة لديهم مستوى دكتوراه وهذا ما يعكس وعي اكبر لديهم .

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	18,6%
من 5 إلى 10 سنوات	19	44,2%
أكثر من 10 سنوات	16	37,2%
المجموع	43	100,0%

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss



الشكل رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية:

يتبين لنا من خلال الجدول ان اغلب المبحوثين لديهم خبرة من 5 سنوات الى 10 سنوات وهم مقدرين ب 19 وكانت نسبتهم 44,2 % وتليها 16 منهم بنسبة 37,2 % لديهم خبرة اكثر من 10 سنوات لتاتي في الاخير 8 افراد كانت نسبتهم 18,6 % كانت

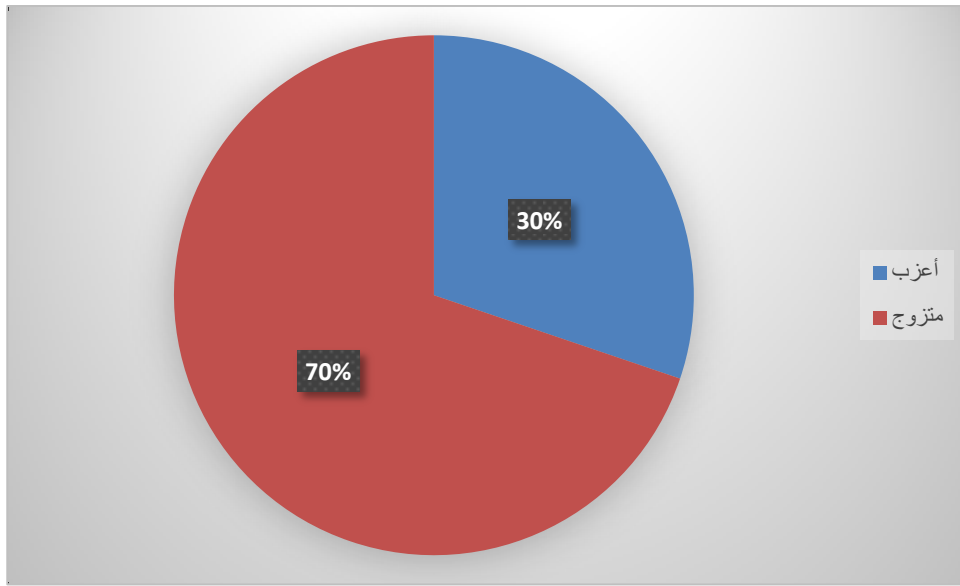
الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

خبرتهم اقل من 5 سنوات ويرجع ذلك لوجود خبرات ذات اقدمية والدليل على ذلك ان اغلب المبحوثين لديهم اقدمية

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
30,2%	13	أعزب
69,8%	30	متزوج
100,0%	43	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss



الشكل رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

يتبين لنا من خلال الجدول ان الافراد المتزوجين قدروا ب 30 فردا بنسبة 69,8 % كما تليها فئة العزاب ب 13 موظف وهم بنسبة 30,2 % وبذلك نستنتج ان اغلب المبحوثين كانت حالتهم الاجتماعية متزوج

2. نتائج الفرضية الأولى

الجدول رقم (05): يوضح العلاقة الجيدة مع المسؤولية والإشراك في عملية اتخاذ القرار.

المجموع		لا توجد		توجد علاقة جيدة		العلاقة الجيدة اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
58,1%	25	0,0%	0	61,0%	25	يشركونني
41,9%	18	100,0%	2	39,0%	16	لا يشركونني
100,0%	43	100,0%	2	100,0%	41	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح العلاقة الجيدة مع المسؤولية والاشراك في عملية اتخاذ القرار نلاحظ ان 25 فرد بنسبة 58,1 % الذين صرحوا بانهم يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرار من طرف مسؤولتهم من بينهم 25 فرد بنسبة 61 % من صرحوا انه توجد علاقة جيدة مع مسؤولتهم في حين 16 منهم بنسبة 39 % صرحوا بانهم لا توجد علاقة جيدة مع مسؤولتهم كما ان 18 منهم بنسبة 41,9 % لا يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرار من طرف مسؤولتهم

من خلال ما سبق يتضح لنا انه اغلب من صرحوا بنعم يرون انه توجد علاقة جيدة بينهم وبين مسؤولتهم بالمقابل اغلبهم صرحوا بانه يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرار هاذا مايدل على ان العلاقة جيدة مع المسؤولية و يتم اشراكهم في اتخاذ القرار وهذه النسب تساهم بشكل كبير في رفع معنوياتهم اكثر فاكثر وبالتالي تكون هناك زيادة في فاعليتهم

الجدول رقم (06): يوضح علاقة نمط القيادة بمرونة الاتصال بالقائدة .

المجموع		ديموقراطي		متساهل		نمط القيادة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مرونة الاتصال
81,4%	35	62,5%	10	92,6%	25	مرن
18,6%	8	37,5%	6	7,4%	2	ليس مرن
100,0%	43	100,0%	16	100,0%	27	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح علاقة نمط القيادة بمرونة الاتصال بالقائدة نلاحظ ان 35 فرد بنسبة 81,4 % ممن صرحوا بان هناك مرونة في الاتصال بالقائدة بينما 25 فرد بنسبة 6 , 92 % صرحوا بان نمط القيادة متساهل في حين 10 افراد بنسبة 62,5 % صرحوا بان نمط القيادة ديموقراطي في حين 8 افراد بنسبة 18,6 % يرون بان ليس هناك مرونة في الاتصال مع مسؤولتهم

خلال من ما سبق يتضح لنا انه اغلبهم يرون ان هناك مرونة في الاتصال مع قائدتهم وهذا مايدل على وجود سهولة في الاتصال مع المسؤولة في المقابل صرحوا بنسبة عالية جدا ان نمط القيادة الذي تتبعه مسؤولتهم متساهل

الجدول رقم (07): يوضح علاقة اعتماد المسؤولة على الكفاءة في توزيع الحوافز

بالاعتماد على المساواة في توزيع المهام:

المجموع		لا تعتمد		تعتمد		الكفاءة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المساواة
72,1%	31	60,0%	12	82,6%	19	يوجد تساوي
27,9%	12	40,0%	8	17,4%	4	لا يوجد تساوي
100,0%	43	100,0%	20	100,0%	23	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح علاقة اعتماد المسؤولة على الكفاءة في توزيع الحوافز بالاعتماد على المساواة في توزيع المهام نلاحظ ان 31 فرد بنسبة 72,1 % يرون ان هناك مساواة في توزيع المهام من قبل مسؤولتهم بينما 19 فرد بنسبة 6 , 82 % صرحوا بان مسؤولتهم تعتمد على الكفاءة في تقديم الحوافز بينما 4 افراد بنسبة 17,4 % صرحوا بان مسؤولتهم لاتعتمد على الكفاءة في تقديم الحوافز في المقابل هناك 12 فرد بنسبة 27,9 % صرحوا بان مسؤولتهم لا تعتمد على مبدأ المساواة في توزيع المهام من خلال ما سبق يتضح لنا ان المسؤولة عادلة في توزيع المهام على الموظفين من خلال الارقام الاحصائية التي تبين لنا نسبة كبيرة من الموظفين يرون ان مسؤولتهم تعتمد على مبدأ المساواة في توزيعها للمهام على الموظفين باعتمادها على الكفاءة في تقديم الحوافز بنسبة كبيرة وهذا مما يزيد التحفيز للموظفين ويزيد الرغبة لديهم لممارسة عملهم مما يزيد فاعليتهم اكثر .

الجدول رقم (08): يوضح تأثير نمط القيادة على العمال في المؤسسة:

النسبة	التكرار	نمط القيادة
%30,2	13	يؤثر
%69,8	30	لا يؤثر
%100,0	43	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان بناء على معطيات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان نمط القيادة لا يؤثر على العمال في المؤسسة بنسبة 30,2% وان 69,8% يرون ان نمط القيادة يؤثر على العمال في المؤسسة من خلال الارقام الاحصائية نلاحظ ان نمط القيادة لا يؤثر بنسبة عالية على العمال في المؤسسة

الجدول رقم (09): يوضح طلب المساعدة من المسؤولة عند الوقوع في مشكلة

أثناء العمل

النسبة	التكرار	طلب المساعدة
72,1%	31	أطلب
27,9%	12	لا أطلب
100,0%	43	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss

نستنتج من خلال الجدول اعلاه ان 72,1 % من يطلبون المساعدة من مسؤولتهم عند الوقوع في مشكلة اثناء العمل بينما 27,9%الذين لا يطلبون المساعدة من طرف مسؤولتهم عند وقوعهم في مشكلة اثناء العمل من خلال هذه الارقام يتبين لنا ان معظم المبحوثين يطلبون يد العون من مسؤولتهم لمساعدتهم في حل مشكلاتهم في العمل

الجدول رقم (10): يوضح تشجيع المسؤولية روح الإبداع والمبادرة اتجاه المرؤوسين:

النسبة	التكرار	روح الإبداع والمبادرة
76,7%	33	تشجع
23,3%	10	لا تشجع
100,0%	43	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان بناء على معطيات spss

نستنتج من خلال الجدول 76,7% من يتم تشجيعهم على روح الابداع والمبادرة من طرف المسؤولة وفي المقابل نجد 23,3% لا يتم تشجيعهم من طرف مسؤولتهم على روح الابداع والمبادرة.

نستنتج من خلال ما سبق ان هناك نسبة كبيرة من صرحوا ان مسؤولتهم تشجعهم على روح الابداع والمبادرة وهذا ما يزيد تحفيزهم على روح الابداع والمبادرة لديهم

الجدول رقم (11): يوضح طبيعة الاتصال الذي تتبعه المسؤولة

النسبة	التكرار	طبيعة الاتصال
9,3%	4	كتابي
16,3%	7	شفهي
74,4%	32	كلاهما
100,0%	43	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss

نستنتج من الجدول اعلاه الذي يوضح طبيعة الاتصال الذي تتبعه المسؤولة نلاحظ ان 74,4% ممن صرحوا ان طبيعة الاتصال الذي تتبعه رئيسهم يعتمد على كلا الاسلوبين الكتابي والشفهي وهي اعلى نسبة بينما 16,3% صرحوا ان طبيعة الاتصال الذي تتبعه المسؤولة يعتمد على الاسلوب الشفهي في حين نجد ان 9,3% وهي نسبة ضئيلة جدا من صرحوا ان طبيعة الاتصال الذي تتبعه مسؤولتهم يعتمد على الاسلوب الكتابي فقط من خلال هذه الارقام الاحصائية نستنتج ان طبيعة الاتصال الذي تتبعه المسؤولة يعتمد على كلا الاسلوبين الكتابي والشفهي وهي نسبة عالية مقارنة مع النسب الاخرى

الجدول رقم (12): يوضح مرونة الاتصال وفعاليتها نظير المقابلة الشخصية

للمسؤولة

النسبة	التكرار	المرونة
81,4%	35	تجعله مرنا وفعاللا
18,6%	8	لا تجعله مرنا وفعاللا
100,0%	43	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناءا على معطيات spss

نستنتج من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح مرونة الاتصال وفعاليتها نظير المقابلة الشخصية للمسؤولة نلاحظ ان 81,4 % يرون ان المقابلة الشخصية مع المسؤولة تجعل من الاتصال اكثر مرونة وفعالية في المقابل نجد ان نسبة 18,6 % من يرون ان المقابلة الشخصية مع مسؤولتهم تجعل الاتصال غير مرن وفعال ومنه نستنتج ان المقابلة الشخصية مع المسؤولة جد مهمة لانها تجعل الاتصال مع المسؤولة اكثر مرونة وفعالية وهذا ما يدل على اهمية المقابلة الشخصية مع المسؤولة مما يزيد في مرونة الاتصال ويجعله اكثر مرونة وفعالية مع المسؤولة

3. نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (13): يوضح علاقة تفهم المسؤولية للحالات الاجتماعية خارج العمل

بتأثر أفراد العينة كونهم يعملون تحت قيادة امرأة مسؤولة.

المجموع		لا تتفهم		تتفهم		التأثير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
27,9%	12	0,0%	0	30,8%	12	أثأثر
72,1%	31	100,0%	4	69,2%	27	لا أثأثر
100,0%	43	100,0%	4	100,0%	39	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناءا على معطيات spss

الجدول 13 يوضح علاقة تفهم المسؤولية للحالات الاجتماعية خارج العمل بتأثر افراد العينة كونهم يعملون تحت قيادة امرأة مسؤولة يتبين لنا من خلال الجدول ان المبحوثين الذين صرحوا بانهم لا يتأثرون كونهم يعملون تحت قيادة امرأة مسؤولة 31 فردا بنسبة 27,9% في حين ان 27 منهم بنسبة 69,2% يرون بان قائدتهم تتفهم حالاتهم الاجتماعية و4 بنسبة 30,8% يرون انها غير متفهمة لحالاتهم الاجتماعية كما ان 12 منهم وبنسبة 27,9% صرحوا بانهم يتأثرون كونهم يعملون تحت قيادة امرأة مسؤولة و12 منهم بنسبة 30,8% انها متفهمة لحالاتهم الاجتماعية .

من خلال ما سبق نلاحظ ان اكبر نسبة تصرح بان المسؤولية متفهمة لحالتهم الاجتماعية خارج العمل كما ان اغلب المبحوثين يرون انهم لا يتأثرون كونهم يعملون تحت قيادة امرأة مسؤولة ومن هذا نستنتج ان نوع الجنس للقيادة لا يؤثر على المرؤوسين

الجدول رقم (14): يوضح علاقة إبداء الرأي بالأمور التنظيمية بقبول العمل تحت امرأة مسؤولة.

المجموع		لا أبدى رأيي		أبدى رأيي بدون حرج		إبداء الرأي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العمل تحت إمرة امرأة
67,4%	29	100,0%	6	62,2%	23	نعم
32,6%	14	0,0%	0	37,8%	14	لا
100,0%	43	100,0%	6	100,0%	37	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss

الجدول رقم 14 يوضح علاقة ابداء الراي بالامور التنظيمية بقبول العمل تحت قيادة امراة مسؤولة من خلال الجدول يتبين لنا ان اغلب المرؤوسين يقبلون العمل تحت قيادة امراة مسؤولة حيث قدر عدد الذين صرحوا بنعم 29 أي بنسبة 67,4 % من بينهم 23 أي نسبة 62,2 % صرحوا بانهم يبدون رايبهم في الامور التنظيمية بدون حرج في حين ان 14 منهم بنسبة 37,8 % لا يبدون رايبهم في الامور التنظيمية كما ان 14 منهم بنسبة 32,6 % لا يقبلون العمل تحت قيادة امراة مسؤولة.

من خلال ما سبق يتضح لنا ان هناك علاقة قوية في ابداء الراي بالامور التنظيمية بقبول العمل تحت قيادة امراة مسؤولة حيث ان النسبة العالية للاجابات المؤيدة نعم تشير الى ان المرؤوسين يقبلون العمل تحت قيادة امراة مسؤولة وهذا ما يدل على ان علاقتهم بقائدتهم جيدة وكما نلاحظ ان اغلبهم صرحوا بانهم يبدون رايبهم في الامور التنظيمية وهذا ما يدل على ان القائدة تشارك مرؤوسيهيها في عملية اتخاذ القرارات ويشعرون بانهم جزء من العملية وانه يتم احترام ارائهم وهذا ما يساهم في تعزيز التعاون في تحقيق الاهداف.

الجدول رقم (15): يوضح الاعتزاز بالانتماء للمؤسسة في ظل القيادة النسوية:

الاعتزاز	التكرار	النسبة
أعتز	27	%62,8
لا أعتز	16	%37,2
المجموع	43	%100,0

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss

يتبين لنا من الجدول اعلاه تصريح 27 عامل بنسبة 62,8 % انهم معتزين بالانتماء للمؤسسة في ظل القيادة النسوية بينما صرح 16 منهم 37,2 % ب لا اي انهم غير معتزين بانتمائهم في ظل القيادة النسوية

يتضح مما سبق ان هناك فرق بين نسبة الاجابات فنجد ان اغلب الاجوبة كانت تشير بانهم يعتزون بانتمائهم في ظل القيادة النسوية وهذا راجع لنجاح قائدتهم في تسييرهم وقوة العلاقة التفاعلية بينهم وانه لا يوجد اشكال في ان تقودهم مرارة بحيث يجدون انها اكثر مرونة معهم

الجدول رقم (16): يوضح تقييم أفراد العينة لمسئولتهم

التقييم	التكرار	النسبة
مقبول	16	37,2%
حسن	15	34,9%
جيد	12	27,9%
المجموع	43	100,0%

من خلال نتائج الجدول السابق نجد ان 16 فرد وكانوا بنسبة 37,2 % كان تقييمهم لمسئولتهم مقبولا كما ان 15 منهم بنسبة 34,9 % كان تقييمهم لها بحسن اما 12 فردا وكانت كان تقييمهم لها بجيد 27,9 % ادنى نسبة وهي من خلال ماسبق يتضح لنا ان تقييم افراد العينة لمسئولتهم مقبولا كما ان هناك من كان يرى انها حسنة من حيث الاداء واقلية يرون بانها جيدة وبذلك نرى ان هناك نوعا من التناقض في الاجوبة من هنا نستنتج ان قائدتهم مقبولة من حيث الاداء ذلك لخبرتها وحنكتها في عملها.

الجدول رقم (17): يوضح رضا أفراد العينة عن أدائهم في ظل القيادة النسوية:

النسبة	التكرار	الرضا عن الأداء
53,5%	23	نعم
41,9%	18	نوعا ما
4,7%	2	لا
100,0%	43	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان 23 من افراد العينة بنسبة 53,5 % صرحوا بنعم اي انهم راضين من ادائهم وظيفيا في ظل القيادة النسوية كما نجد 18 منهم بنسبة 41,9 % صرحوا بنوعا ما كما ان 2 منهم وكانت نسبتهم 4,7 % قد صرحا بانهما غير راضيان عن ادائهم وظيفيا في ظل القيادة النسوية

نستنتج ان اكبر نسبة من افراد العينة قد صرحوا بانهم راضين عن ادائهم وظيفيا في ظل القيادة النسوية او انهم ليس لديهم اي مشكل في ان تقودهم امراة ومنهم من كان محايدا اي ان هناك مزاجية في ادائهم وهذا دليل على سعيهم لبذل جهود اضافية واقل نسبة كانت لديها اشكال في ان تكون قائدتهم امراة بحيث اجابوا ب لا ومن هنا نستنتج ان القائدة تؤثر في الافراد ايجابيا بحيث انهم يعملون باريحية وراضين عن ادائهم

الجدول رقم (18): يوضح اعتقاد أفراد العينة أن القيادة النسوية أكثر تخطيطا

واستشرافا

النسبة	التكرار	التخطيط والاستشراف
34,9%	15	أعتقد
65,1%	28	لا أعتقد
100,0%	43	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss

نلاحظ من خلال الجدول ان كل افراد العينة الذين صرحوا ب لا كانوا 28 فردا بنسبة 65,1 % كما ان 15 منهم بنسبة 34,9 % صرحوا عكس ذلك اي انهم يعتقدون ان القيادة النسوية اكثر تخطيطا واستشرافا.

يتضح لنا ان اغلب المبحوثين صرحوا بانهم لا يعتقدون ان القيادة النسوية اكثر تخطيطا واستشرافا اي ان القيادة الرجالية اقوم واكثر مسؤولية في اتخاذ القرارات وقد تمحورت تفسيراتهم في :

-ان المرأة تغلبها عاطفتها

-المنصب القيادي يليق بالجنس الرجالي

كما ان هناك من يرى انها اكثر تخطيطا واستشرافا وانها تشاركهم في اتخاذ القرارات

وانها تبعث فيهم الثقة واكثر تفهما لحاجات النساء

الجدول رقم (19): يوضح رأي أفراد العينة ما إذا كان للقيادة النسوية دور إيجابي

في تحقيق الفاعلية التنظيمية

النسبة	التكرار	س9
72,1%	31	نعم
27,9%	12	لا
100,0%	43	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 31 مبحوث بنسبة 72,1 % صرحوا بان للقيادة النسوية دور ايجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية و 12 منهم يرون بان للقيادة النسوية دور سلبي

يمكن استنتاج ان القيادة النسوية لها دور كبير و ايجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية وبذلك نستنتج ان المرأة القائد اكثر مرونة معهم من الرجل القائد وانها اكثر وعيا ومسؤولية في اتخاذ القرارات الجيدة وقدرتها على التخطيط و التنظيم وهاذا يخلق بيئة عمل متوازنة و بهذا تتحق الفاعلية التنظيمية في المنظمة من اجل تحقيق الاهداف

الجدول رقم (20): يوضح علاقة إيلاء المسؤولية اهتماما للجوانب الإنسانية بقدرتها على تحمل أعباء المنصب القيادي.

المجموع		لا توليها إهتماما		توليها إهتماما		الجوانب الإنسانية تحمل أعباء القيادة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
81,4%	35	80,0%	8	81,8%	27	تتحمل الأعباء
18,6%	8	20,0%	2	18,2%	6	ليست قادرة
100,0%	43	100,0%	10	100,0%	33	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان 35 مبحوثا بنسبة 81,4 % يرون ان المسؤولية قادرة على تحمل اعباء القيادة 27 منهم بنسبة 81,8 % يرون انها تولي اهتماما للجوانب الانسانية كما ان 8 منهم بنسبة 80 % يرون انها لا تولي اهتماما للجوانب الانسانية بينما صرحوا ب لا اي ان المسؤولية غير قادرة على تحمل اعباء القيادة وكانوا 8 افراد بنسبة 18,6 % 6 افراد منهم بنسبة 18,2 % يرون انها تولي اهتماما للجوانب الانسانية وبذلك نستنتج مما سبق ان المسؤولية قادرة على تحمل اعباء القيادة وهذا دليل على نجاحها وكفائتها وذلك بالمساواة بين الجنسين واهتمامها بالجوانب الانسانية وهذا ما يبرز ثقة العمال بها وهذا يعكس القبول النسبي للمرأة كقائدة وبهذا استطاعت ان تفرض نفسها

الجدول رقم (21): يوضح قدرة المرأة القائدة على إحداث توازن في بيئة العمل:

النسبة	التكرار	إحداث توازن في بيئة العمل
90,7%	39	قادرة
9,3%	4	غير قادرة
100,0%	43	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على معطيات spss

يتبين لنا من نتائج الجدول ان المبحوثين 39 منهم بنسبة 90,7 % يرون ان قائدتهم قادرة على احداث توازن في بيئة العمل في حين 4 افراد فقط بنسبة 9,3 % صرحوا بانها غير قادرة على احداث توازن في بيئة العمل وبالتالي نستنتج مما سبق ان القادة باستطاعتها ان تحدث توازن في بيئة العمل اي انها توفر لهم مناخ تنظيمي يساعدهم على القيام بعملهم بكفاءة وهاذا دليل على خبرتها و حنكتها الادارية وهاذا يساعد على الاهداف المرجوة

سادسا: تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

*تفسير نتائج الفرضية الاولى:

يؤثر أسلوب الاتصال للقيادة النسوية مع المرؤوسين على تحقيق الفاعلية التنظيمية بحيث انه اغلبهم يرون ان هناك مرونة في الاتصال مع قائدتهم وهاذا ما يدل على وجود سهولة في الاتصال مع المسؤولة في المقابل بنسبة عالية جدا أن نمط القيادة الذي تتبعه مسؤولتهم متساهل.

نستنتج أن طبيعة الاتصال الذي تتبعه المسؤولة يعتمد على كلا الأسلوبين سواء الكتابي أو الشفوي وهي أعلى اعلى مقارنة بالنسب الأخرى.

نستنتج أن المقابلة الشخصية مع المسؤولة جد مهمة لأنها تجعل من الاتصال مع المسؤولة أكثر مرونة وفعالية وهاذا ما يدل على أهمية المقابلة الشخصية مع المسؤولة مما يزيد في مرونة الاتصال ويجعله أكثر مرونة وفعالية مع المسؤولة.

نلاحظ ان هناك علاقة جيدة مع المسؤولة بحيث اغلبهم صرحوا انه توجد علاقة جيدة مع مسؤولتهم ويتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرار وهذا يساهم بشكل كبير في رفع معنوياتهم أكثر وبالتالي يكون الاتصال قوي بينهم وبين مسؤولتهم وتكون زيادة في فعاليتهم ونلاحظ ان المسؤولة عادلة في توزيع المهام على الموظفين باعتمادها على الكفاءة في تقديم الحوافز بنسبة كبيرة وهذا يساهم في زيادة فاعليتهم.

نستنتج أن نسبة عالية ممن صرحوا على ان مسؤولتهم تشجع روح الإبداع والمبادرة وبالتالي أسلوب الاتصال للقيادة النسوية مع المرؤوسين يؤثر في تحقيق الفاعلية التنظيمية وبالتالي تحققت الفرضية الاولى.

* تفسير نتائج الفرضية الثانية:

نلاحظ أن نوع الجنس للقيادة لا يؤثر على المرؤوسين بحيث أغلب المبحوثين يرون أنهم لا يتأثرون كونهم يعملون تحت قيادة امرأة مسؤولة وأن مسؤولتهم متفهمة لحالتهم الإجتماعية.

يتضح أن المرؤوسين يقبلون العمل تحت قيادة امرأة مسؤولة وهذا مايدل على أن علاقتهم بقائدتهم جيدة وأنها تشارك مرؤوسيهيها في عملية إتخاذ القرارات. ونرى كذلك أن تقييم أفراد العينة مسؤولتهم مقبولا بنسبة عالية.

وكذلك أكبر نسبة من أفراد العينة صرحوا بأنهم راضين عن أدائهم وظيفيا في ظل القيادة النسوية أنهم ليس لديهم مشكل في أن تقودهم امرأة بحيث تؤثر عليهم إيجابيا بحيث أنهم يعملون بأريحية وراضين عن أدائهم.

وكذلك أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم لا يعتقدون أن القيادة النسوية أكثر تخطيطا وإستشرافا وهناك من صرحوا انها أكثر تخطيطا وإستشرافا.

وكذلك أغلب المبحوثين صرحوا بأن للقيادة النسوية دور إيجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية وأنها قادرة على تحمل أعباء القيادة وتولي إهتمامها للجوانب الإنسانية.

وكذلك أغلب المبحوثين صرحوا بأن المرأة القائدة باستطاعتها أن تحدث توازنا في بيئة العمل أي أنها توفر لهم مناخ تنظيمي يساعدهم على القيام بعملهم بكفاءة وبالتالي الفرضية الثانية لم تتحقق. وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_1 والتي مفادها: يؤثر نوع الجنس للقيادة على الفاعلية التنظيمية، ونقبل الفرضية البديلة H_0 والتي مفادها: لا يؤثر نوع الجنس للقيادة على الفاعلية التنظيمية.

سابعا: الاستنتاج العام

نستخلص من خلال بحثنا وبعد عرض الفرضيات وتحليل المتغيرات ومن خلال المؤشرات والأبعاد السوسيولوجية التي ارتأينا أنها قد تساعدنا للوصول إلى بعض النتائج ومن خلال الدراسة الميدانية الموضوع دراستنا وتحليل البيانات احصائيا توصلنا لمجموعة من النتائج هي كالتالي :

تستنتج أن للقائدة أثر في تحقيق النجاح المستمر وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة تزيد من مهارات العمل وهذا عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات الصائبة ومهاراتها في الاستماع وهذا ما يزيد من كفاءاتهم وقدراتهم في العمل مما يؤدي لتحقيق الفاعلية التنظيمية يؤثر اسلوب الاتصال للقيادة النسوية مع المرؤوسين على تحقيق الفاعلية التنظيمية بحيث نستنتج أن طبيعة الاتصال الذي تتبعه المسؤولة يعتمد على الاسلوب الكتابي والشفوي كلاهما بأعلى نسبة قدرت بـ 74,4 % كما هو موضح في الجدول رقم 11 .

وهذا ما يؤدي إلى تحسين التفاعل وتحقيق الفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى أن نوع الجنس للقيادة لا يؤثر على المرؤوسين وهذا ما اكده تصريح اغلب المبحوثين فيرون أنهم لا يتأثرون كونهم يعملون تحت قيادة امرأة مسؤولة بنسبة قدرت بـ 72.1% كما هو موضح في الجدول 13.

الخاتمة

وفي الختام يتضح لنا أن القيادة النسوية تلعب دورا حاسما في تعزيز الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسات كون القيادة لا تقتصر على نوع الجنس ونظرا للتطور التكنولوجي للمجتمعات والثقافي والاقتصادي والاجتماعي والساسي فإن هذا التطور قد مس الجزائر فنجد أن المرأة خرجت للعمل بل وأصبحت تنافس الرجل في الوظائف القيادية والادارية ونجحت في ذلك رغم الصعوبات التي تواجهها في مجتمعنا، وبجملة من الترتيب والتنظيم استطاعت ترك بصمة إيجابية في اداء العاملين وخلقت بيئة عمل جيدة وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرارات وكذا مهارات الاتصال الفعالة وتفعيل العمل الجماعي مهارات وعدم تمييزها بين الجنسين وهذا يعزز الثقة بينها وبين المرؤوسين ويشعرهم بالولاء وأنهم جزء فعال في المؤسسة.

و من خلال دراستنا في جانبها النظري والتطبيقي يتبين لنا أن المرأة القائد قد فرضت نفسها كنسق وظيفي من خلال العمليات القيادية وحول ما ذكرنا أعلاه وكل ذلك يساعدها في تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

بالتالي، فإن تبني نهج القيادة النسوية لا يقتصر على تحقيق التوازن بين الجنسين في مناصب القيادة فقط، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء التنظيمي بشكل شامل. إن المؤسسات التي تدرك وتدعم الإمكانيات الكاملة للقيادات النسائية تجد نفسها في موقع أفضل لتحقيق النجاح المستدام والنمو المتواصل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

*الكتب:

1. اندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، تر جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991
2. أو ماسيكاران، طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل بسيرني وعيد الله بن سليمان العزار، الرياض مطابع الملك سعود المملكة العربية السعودية / 1998
3. جمال الدين العويصات ، مبادئ الإدارة، دار هومة ، الجزائر ، 2003
4. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، (د ط)، دار المعلم، الكويت، 1982
5. الحربي، قاسم عائل، القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2008
6. حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد، عمان، 2006
7. حسين عبد الحميد رشوان، القيادة الادارية، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2010
8. حسين عبد الله خلف، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية، جامعة الشرق الأوسط، العراق، 2020.
9. خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود، نظرية المنظمة، مطابع دار الشؤون الثقافية، بغداد، العراق، 1989
10. زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، ط 1، عمان، 2008
11. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، المؤلف هو الناشر، الرياض، 2001
12. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2000
13. طلعت إبراهيم لطفي، مدخل علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر 1993

14. علي عبد الرازق جلبي، علم إجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999
15. كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر وتوزيع، عمان، 2009
16. ماثيو جيدير، منهجية البحث، دليل الباحث المبتدىء في موضوعات البحث، ترجمة من الفرنسية. ملكة أبيض د.س.
17. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، ط 1، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004
18. محمد الصيرفي ، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع ط 1 ، مؤسسة حورس الدولية، 2005
19. محمد سعيد عبد الفتاح محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
20. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001 .
21. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1985.
- *الأطروحات:
22. بن نواره صالح، الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه، علم الاجتماع التنموية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2005.
23. السويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004

24. مريم سلمان عباس ، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير راس المال النفسي : اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة - دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان الدليمي جامعة الشرق الاوسط، 2016

***المجلات والمقالات العلمية:**

25. ابتهاج أحمد علي، المرأة وأنماط القيادة الإدارية، المؤتمر النسوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية التطوير وتنسية المؤسسات الوطن العربي) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 2003

26. حامد علي، المرأة في الإدارات الحكومية التحديات والآفاق، أعمال ملتقيات (دور المرأة العربية في التنمية المستدامة والمجتمعية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1999.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

27. Handy C.B: Understanding Organizations, Penguin Business library, third edition, 1985

الملاحق

الملحق 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي .الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



استمارة إستبيان حول:

القيادة النسوية وأثرها على الفاعلية التنظيمية لدى موظفي قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا بكلية العلوم الاجتماعية جامعة عمار ثليجي بالأغواط .

في اطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،نرجو من سيادتكم الاجابة على أسئلة هذه الإستبيان بكل دقة وموضوعية مع العلم أن الإجابات عن هذه الأسئلة تكون لفائدة البحث العلمي وسنتعامل معها بكل سرية وفي الأخير نشكركم على حسن التفهم والمساعدة في انجاز هذا البحث ملاحظة :وضع علامة Xفي الخانة المناسبة .

تحت إشراف الدكتور

د. أمحمد زرنوح

من إعداد الطالبتان :

نور الإيمان طيبي

أم الخير بورزق

السنة الجامعية :2024/2023

المحور الأول :

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2 - المستوى العلمي : ثانوي ليسانس ماستر دكتوراه
- 3 - الخبرة :أقل من 05سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10
- سنوات
- 4 - الحالة الإجتماعية : أعزب متزوج /ة أرمل/ة

المحور الثاني : القيادة النسوية

- 5 - هل هناك علاقة جيدة بينك وبين مسؤولتك ؟ نعم لا

- 6 - هل ترى أن مسؤولتك متفهمة لحالتك الإجتماعية خارج العمل ؟

نعم لا

- 7 - هل تبدي رأيك في الأمور التنظيمية لمسؤولتك المباشرة دون أي حرج ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم برر ذلك

- 8 - ما هو نمط القيادة المتبع من طرف مسؤولتك في العمل ؟

ديمقراطي تسلطي متساهل

9 - هل يؤثر نمط القيادة المتبع من طرف مسؤولتك على العمال في المؤسسة ؟

نعم لا

10 - هل تعتمد مسؤولتك المباشرة على مبدأ الكفاءة في التقديم الحوافز ؟

نعم لا

11 - هل تطلب من مسؤولتك المساعدة عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل ؟

نعم لا

12 - هل تشجع المسؤولة روح الإبداع والمبادرة إتجاه المرؤوسين ؟

نعم لا

13 - هل رئيستك المباشرة تعطي اهتمامات للجوانب الإنسانية ؟

نعم لا

14 - هل تعتز بانتمائك للمؤسسة في ظل القيادة النسوية ؟

نعم لا

15 - إذا اتاحت لك فرصة تقييم مسؤولتك ما هو حكمك؟

مقبول حسن جيد

16 - هل أنت راضي على أدائك وظيفيا في ظل القيادة النسوية ؟

نعم نوعاً ما لا

برر ذلك :

17 - هل تعتقد أن القيادة النسوية أكثر تخطيطاً وإستشراقاً فيما يخص تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

في كلة الحالتين برر اجابتك:

18 - هل ترى ان للقيادة النسوية دور ايجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية؟

نعم لا

المحور الثالث : الفاعلية التنظيمية

19 - هل يؤثر كونك تعمل تحت قيادة إمراة مسؤولة؟

نعم لا

20 - هل تقبل أن تتولى رئاستك إمراة في العمل؟

نعم لا

21 - هل يتم إشراككم في عملية اتخاذ القرار من طرف مسؤولتكم المباشرة؟

نعم لا

22 - هل ترى أن المرأة القائد قادرة على تحمل أعباء المنصب القيادي؟

نعم لا

23 - هل المرأة القائد قادرة على إحداث توازن في بيئة العمل؟

نعم لا

24 - هل هناك مرونة في الإتصال بينك وبين رئيسك المباشرة في العمل ؟

نعم لا

برر ذلك:

25 - هل طبيعة الأتصال الذي تتبعه رئيسك يعتمد على الأسلوب الكتابي أو الشفهي ؟

كتابي

شفهي

كلاهما

26- هل ترى أن المقابلة الشخصية تجعل من أي إتصال برئيسك أكثر مرونة (فعالية)؟

نعم لا

27 - هل تعتمد مسؤولتك المباشرة على مبدأ المساواة في توزيع المهام بين الموظفين ؟

نعم لا

الملحق 02

مقابلة مع رئيسة قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

بعد السلام

س1: حدثيني عن سيرتك المهنية من فضلك ؟

ج1:توظفت في سنة 2011 وفق مقابلة وطنية اشتعلت كأستاذة دائمة؛ تخصص علم النفس العيادي الى غاية 2018 في نهاية 2018 توظفت كرئيسة للقسم

س2:هل تتذكرين اليوم الذي عينيتي فيه كرئيسة وقائدة وما حجم الخوف و المسؤولية ؟

ج2: لم يكن عندي خوف بل كان لدي تفكير لخلق سياسة واستراتيجية جديدة

س3:بكل صراحة هل ترين نفسك قادرة على فرض الالتزام والانضباط داخل المنظمة كونك امرأة؟

ج3: من وجهة نظري ارى نفسي قادرة على خلق التوازن بين الصرامة والمرونة مع الطاقم البيداغوجي

س4:هل يمثل الموظفون لتعليماتك؟

ج4: طبعا لا يوجد اشكالية مع الموظفين بالمقابل لا ارد طلباتهم

س5:هل تراعين العلاقات الانسانية داخل المنظمة ؟

ج5: نعم اراعي العلاقات الانسانية واراعي ظروف الموظفين

س6:هل تشجعين الإبداع وروح التشاور في ابداء القرارات ؟

ج6:نعم اشجع روح التشاور واستعين في اتخاذ القرارات

س7:مانوع العلاقة التي تتبنينها؟

ج7:العلاقة التي اتبناها ديمقراطية استمع لجميع الموظفين

س8:وفي الاخير هل انت راضية على ادائك كرئيسة وقائدة؟

ج8: نعم لأنني اتبنى الشفافية في جميع قراراتي وهذا عنصر مهم في سياسة القرار.

03 الملحق

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	27	62,8	62,8	62,8
Valid أنثى	16	37,2	37,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

المستوى العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	2	4,7	4,7	4,7
ليسانس	4	9,3	9,3	14,0
Valid ماستر	2	4,7	4,7	18,6
دكتوراه	35	81,4	81,4	100,0
Total	43	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	8	18,6	18,6	18,6
Valid من 5 إلى 10 سنوات	19	44,2	44,2	62,8
أكثر من 10 سنوات	16	37,2	37,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	13	30,2	30,2	30,2
Valid متزوج	30	69,8	69,8	100,0
Total	43	100,0	100,0	

5س * 21س Crosstabulation

		5س		Total	
		نعم	لا		
21س	نعم	Count	25	0	25
		% within 5س	61,0%	0,0%	58,1%
21س	لا	Count	16	2	18
		% within 5س	39,0%	100,0%	41,9%
Total		Count	41	2	43
		% within 5س	100,0%	100,0%	100,0%

8س * 24س Crosstabulation

		8س		Total	
		ديمقراطي	متساهل		
24س	نعم	Count	25	10	35
		% within 8س	92,6%	62,5%	81,4%
24س	لا	Count	2	6	8
		% within 8س	7,4%	37,5%	18,6%
Total		Count	27	16	43
		% within 8س	100,0%	100,0%	100,0%

10س * 27س Crosstabulation

		10س		Total	
		نعم	لا		
27س	نعم	Count	19	12	31
		% within 10س	82,6%	60,0%	72,1%
27س	لا	Count	4	8	12
		% within 10س	17,4%	40,0%	27,9%
Total		Count	23	20	43
		% within 10س	100,0%	100,0%	100,0%

س9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	31	72,1	72,1	72,1
لا	12	27,9	27,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

س11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	31	72,1	72,1	72,1
لا	12	27,9	27,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

س12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	31	72,1	72,1	72,1
لا	12	27,9	27,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

س25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid كتابي	4	9,3	9,3	9,3
شفهي	7	16,3	16,3	25,6
كلاهما	32	74,4	74,4	100,0
Total	43	100,0	100,0	

س26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	35	81,4	81,4	81,4
لا	8	18,6	18,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

ف2

س19 * س6 Crosstabulation

		س6		Total	
		نعم	لا		
س19	نعم	Count	12	0	12
		% within س6	30,8%	0,0%	27,9%
لا	Count	27	4	31	
	% within س6	69,2%	100,0%	72,1%	
Total	Count	39	4	43	
	% within س6	100,0%	100,0%	100,0%	

س20 * س7 Crosstabulation

		س7		Total	
		نعم	لا		
س20	نعم	Count	23	6	29
		% within س7	62,2%	100,0%	67,4%
لا	Count	14	0	14	
	% within س7	37,8%	0,0%	32,6%	
Total	Count	37	6	43	
	% within س7	100,0%	100,0%	100,0%	

Frequency Table

س14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	27	62,8	62,8	62,8
لا	16	37,2	37,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

س15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مقبول	16	37,2	37,2	37,2
حسن	15	34,9	34,9	72,1
جيد	12	27,9	27,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

س16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	23	53,5	53,5	53,5
نوعا ما	18	41,9	41,9	95,3
لا	2	4,7	4,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

س17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	15	34,9	34,9	34,9
لا	28	65,1	65,1	100,0
Total	43	100,0	100,0	

س18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	31	72,1	72,1	72,1
لا	12	27,9	27,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

س23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	39	90,7	90,7	90,7
لا	4	9,3	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

س22 * س13 Crosstabulation

		س13		Total	
		نعم	لا		
س22	نعم	Count	27	8	35
		% within س13	81,8%	80,0%	81,4%
لا	Count	6	2	8	
	% within س13	18,2%	20,0%	18,6%	
Total	Count	33	10	43	
	% within س13	100,0%	100,0%	100,0%	