



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل



# المرأة القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة

- دراسة ميدانية بعينة من النساء القياديات بالمؤسسات الادارية بمدينة الأغواط -

مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

د.خليفة حفيظة

إعداد الطالبة:

تاج أمينة

السنة الجامعية: 2019\_ 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Amar Thelidgi – Laghouat  
Faculty of Social Sciences  
Department of Sociology and Demography  
The Scientific Committee



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمر ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا  
اللجنة العلمية

## تصريح وتعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة) : ت. ت. أ. أمين .....

الحامل لبطاقة تعريف الوطنية رقم : 2033.13.82.6 الصادرة بتاريخ

: 27.08.2018 عن دائرة : الأغواط ولاية : الأغواط

رقم التسجيل M. 2015.3.900.9.5.14

التخصص : علم الاجتماع .....

عنوان مذكرة نهاية الدراسة :

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنونها أعلاه  
بجهدى الشخصى وفقا لالمنهجية المتعارف عليها فى البعث العلمى وبذلك أتحملى  
المسؤولية كاملة عن أى مخالفة لقواعد الأمانة العلمىة وحقوق الملكية الفكرية وما  
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلى  
للجامعة وكذلك للقرارات لوزارية المعمول بها.

الأغواط فى : 25.08.2018

توقيع الطالب (ة)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

قال الله تعالى: "ومن يشكر لنفسه ومن كفر فان الله عني حميد"

سورة يوسف الآية 12

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "تعلموا العلم، فان تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة، ومذاكرته تسبيح" رواه البخاري

فالحمد لك حتى ترضى والحمد لك إذا رضيت والحمد لك بعد الرضا

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

أسألك اللهم أن تجعل عملنا هذا خالصا لوجهك الكريم وان تنفعنا به وتنفع كل من يقرأه، أتقدم بالشكر إلى المشرفة الدكتورة "خلفي حفيظة" التي لم تبخل عليا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة وكانت نعم الموجه فشكرا كل الشكر والامتنان، وإلى أعضاء اللجنة الموقرة بتفضلهم للاطلاع وتقييم عملي المتواضع، كما أتقدم بالشكر إلى كل النسوة القيادية اللاتي ساعدنني

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد فجزأهم الله خير جزاء

# إهداء

وأخيرا وبعد طول الانتظار تحقق الحلم وتخرجنا رغم كل الظروف ومرارتها  
وبقلب صادق يملأه الحب والامتنان أهدي تخرجي هذا إلى كل من أمي شكرا لكي  
يا أمي على وقوفك معي طول تلك السنوات من اهتمام وحب وتشجيع لي لولا  
الله ثم أنت لم أكن اليوم واقفة هنا، أبي الغالي حفظك الله أينما كنت فأنت سندي  
وفخري في هذه الدنيا كنت الداعم المعنوي والروحي لي أسأل الله أن يحفظك  
لنا، جداتي الغاليتان ألف رحمة الله عليكما هما رمز العطاء بالنسبة لي اللذان  
رسما لي طريق الحياة وزرعا في قلبي بذرة النشاط والأمل، إلى جداتي الغاليتان  
نبعا الحنان الصافي ومصدر الإشعاع الروحي حفظكما الله ورعاكما وأدام عليكما  
الصحة والعافية، أخواتي وعائلتي الكريمة فردا فردا وأصدقائي يا من وقفتم  
معني لو كانت الأيام تهدي لأهديت روعي لكم ويكفيني فخرا فيكم وكذلك أهدي  
تخرجي هذا لجميع من يحب ان يراني سعيدا

تـاج أمينة

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصفة خاصة إلى التعرف على أهم الأساليب أو الآليات أو الوظائف التي تستخدمها المرأة القيادية داخل المؤسسة واهم الانعكاسات على العمال لخلق جو أو مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، محاولين بذلك الكشف عن أهم الوظائف التي تستخدمها المرأة القيادية داخل المؤسسة، وتتمثل هذه الوظائف في أسلوب الاتصال الفعال، عملية التحفيز، وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات.

ولهذا الغرض قمنا بطرح التساؤل العام التالي: هل تؤثر المرأة القيادية على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين؟

وجاءت تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

\* هل يؤدي أسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القيادية مع العاملين على توفير مناخ تنظيمي مناسب بالمؤسسة؟

\* هل تعتبر عملية التحفيز من التحديات التنظيمية التي تساعد في توفير مناخ تنظيمي مناسب بالمؤسسة؟

\* هل يساعد إشراك المرأة القيادية العاملين في اتخاذ القرار على توفير مناخ تنظيمي مناسب بالمؤسسة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تمت صياغة الفرضية العامة كالآتي: تؤثر المرأة القيادية على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الفرضيات الآتية:

\* يؤدي أسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القيادية مع العاملين على توفير مناخ تنظيمي مناسب بالمؤسسة.

\* تعتبر عملية التحفيز من التحديات التنظيمية التي تساعد في توفير مناخ تنظيمي مناسب بالمؤسسة.

\* يساعد إشراك المرأة القيادية العاملين في اتخاذ القرار على توفير مناخ تنظيمي مناسب بالمؤسسة.

واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدنا على الاستمارة كأداة جمع البيانات على 40 مفردة واستعنا بالمقابلة كأداة مساعدة وتوظيف أساليب التحليل الإحصائي، أما الدراسة الميدانية تمت في مختلف المؤسسات التي ترأسها امرأة قيادية في بلدية الأغواط.

\* تحقق الفرضية الجزئية الأولى حيث أن الاتصال الدوري على العاملين يؤدي على توفير مناخ تنظيمي جيد داخل المؤسسة.

\* تحقق الفرضية الجزئية الثانية حيث أن عملية التحفيز المستمرة يساعد على إنجاز العملية القيادية ومنه توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة.

\* تحقق الفرضية الجزئية الثالثة حيث أن المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتوفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة.

ومنه نستخلص أن النساء القياديات اللواتي كانت في دراستنا قد استطعن بإشراك العاملين لديهن في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهن وكذا اعتمدن على أسلوب الاتصال الناجح وكذا اعتمدن على عملية التحفيز المستمر لتسيير سلوك العاملين داخل المؤسسة ومع الاعتماد على هذه الوظائف الفعالة التي ساهمت في خلق مناخ تنظيمي مناسب وكذا تحسين ورفع أداء العاملين.

### **Study summary:**

This study aims in particular to identify the most important methods, mechanisms, or functions that women leaders use within the organization and the most important repercussions on workers to create an appropriate organizational atmosphere or climate that helps improve the job performance of workers, trying to uncover the most important jobs used by women leaders within the organization And these functions are represented in the effective communication method, the motivation process, as well as participation in decision-making.

For this purpose, we raised the following general question: **Does a woman leader influence raising the level of employee's job performance?**

And under it came the following sub-questions:

\* Does the method of communication used by the woman leader with the workers provide an appropriate organizational climate in the institution?

\* Is the motivation process considered one of the organizational challenges that helps in providing an appropriate organizational climate in the organization?

\* Does the participation of women leaders help in decision-making to provide an appropriate organizational climate in the institution?

In order to answer these questions, the general hypothesis has been formulated as follows: **Women leaders influence the level of job performance among workers.**

The following hypotheses:

\* The method of communication used by the woman leader with the workers provides an appropriate organizational climate in the institution.

\* The motivation process is one of the organizational challenges that helps in providing an appropriate organizational climate in the organization.

\* Involving women leaders in decision-making helps to provide an appropriate organizational climate in the organization.

We used the descriptive and analytical approach, as we relied on the questionnaire as a tool for collecting data on 40 items and used the interview as a tool to assist and employ statistical analysis methods. As for the field study, it was conducted in various institutions headed by a woman leader in the municipality of Laghouat.

\* The first partial hypothesis is fulfilled as that periodic contact with employees leads to the provision of a good organizational climate within the organization.

\* The second partial hypothesis is fulfilled, as the continuous process of motivation helps the success of the leadership

process, including providing an appropriate organizational climate within the organization.

\* The third partial hypothesis is fulfilled as participation in decision-making contributes to achieving the goals of the organization and providing an appropriate organizational climate within the institution.

From this, we conclude that the women leaders who were in our study were able to involve their employees in making decisions related to their organization, as well as relying on the successful communication method, as well as relying on the continuous motivation process to conduct the behavior of workers within the organization and with relying on these effective jobs that contributed to creating an appropriate organizational climate and such. Improving and raising the performance of employees.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

.....شكر و عرفان	
.....إهداء	
.....ملخص الدراسة	
.....قائمة الجداول	
.....قائمة الأشكال	
.....مقدمة	6

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

.....أولاً: أسباب اختيار الموضوع	10
.....ثانياً: إشكالية الدراسة وتحديد الفرضيات	10
.....ثالثاً: أهمية الدراسة وأهدافها	12
.....رابعاً: تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة	13
.....خامساً: الدراسات السابقة	13

## الفصل الثاني: مدخل نظري حول المرأة القيادية

.....تمهيد	18
.....أولاً: القيادة	19
.....1. تعريف القيادة	19
.....2. أهمية القيادة	19
.....3. عناصر القيادة	21
.....4. أساليب القيادة	21
.....5. مهارات والصفات القيادية	23
.....6. نظريات القيادة	26
.....ثانياً: المرأة القيادية	28
.....1. مفهوم المرأة القيادية	28

29.....	2. محددات المرأة القيادية.....
29.....	3. مقومات نجاح المرأة القيادية.....
30.....	4. الصفات القيادية التي تميز المرأة.....
31.....	5. العوامل المؤثرة في المرأة القيادية.....
31.....	6. اختلاف المرأة عن الرجل فيما يخص بالأسلوب القيادي.....
32.....	الخلاصة.....

## الفصل الثالث: مدخل نظري حول الأداء الوظيفي

34.....	تمهيد.....
35.....	أولاً: أساسيات حول الأداء الوظيفي.....
35.....	1. عناصر الأداء الوظيفي.....
35.....	2. مؤشرات الأداء الوظيفي.....
37.....	3. محددات الأداء الوظيفي.....
39.....	4. أنواع الأداء الوظيفي.....
40.....	5. أهمية الأداء الوظيفي.....
41.....	ثانياً: النظريات الحديثة لدراسة الأداء الوظيفي.....
41.....	1. نظرية الإدارة العلمية.....
41.....	2. نظرية التقسيم الإداري.....
41.....	3. النظرية البيروقراطية.....
42.....	4. نظرية العلاقات الإنسانية.....
43.....	ثالثاً: معيقات الأداء الوظيفي.....
43.....	1. مشكلات الأداء الوظيفي.....
43.....	2. أسباب مشكلات الأداء الوظيفي.....
45.....	رابعاً: تحسين الأداء الوظيفي.....
46.....	1. علاقة الوظائف الأساسية بتحسين الأداء الوظيفي.....
48.....	2. علاقة السمات والمهارات القيادية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.....
50.....	3. علاقة أنماط القيادة بالأداء الوظيفي للعاملين.....
51.....	الخلاصة.....

## الفصل الرابع: ممارسة المرأة القيادية للوظائف التنظيمية داخل المؤسسة

53.....	تمهيد
54.....	أولاً: المرأة القيادية وأسلوب الاتصال مع العاملين داخل المؤسسة
54.....	1. مفهوم الاتصال داخل المؤسسة
54.....	2. أنواع الاتصال داخل المنظمة
55.....	3. عناصر الاتصال داخل المؤسسة
56.....	4. وسائل الاتصال داخل المؤسسة
57.....	5. العلاقة بين أسلوب الاتصال والقيادة الإدارية للمرأة
57.....	6. معوقات أسلوب الاتصال داخل المؤسسة
58.....	ثانياً: المرأة القيادية ووظيفة التحفيز داخل المؤسسة
58.....	1. مفهوم الحوافز
59.....	2. أهمية الحوافز
59.....	3. أنواع الحوافز
61.....	4. معايير منح الحوافز
62.....	5. مهارات القائد في تحفيز العاملين
63.....	6. العوائق التي تواجه القائد في ممارسة وظيفة التحفيز
64.....	ثالثاً: المرأة القيادية ووظيفة مشاركة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
64.....	1. مفهوم وظيفة المشاركة في اتخاذ القرارات
65.....	2. أنواع القرارات الإدارية
65.....	3. عناصر وظيفة اتخاذ القرارات
67.....	4. العلاقة بين المرأة القيادية ووظيفة المشاركة في اتخاذ القرارات
67.....	5. معوقات ممارسة المرأة القيادية في مشاركة اتخاذ القرارات
69.....	الخلاصة

## الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة

71.....	تمهيد
72.....	أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

72	1. المنهج المستخدم في الدراسة.....
72	2. مجالات الدراسة.....
73	3. الدراسة الاستطلاعية.....
74	4. عينة الدراسة.....
74	5. أدوات جمع البيانات.....
76	6. أساليب تحليل البيانات.....
76	7. الصعوبات التي واجهت البحث.....
77	<b>ثانياً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها</b> .....
77	1. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالعينة.....
80	2. تفريغ وتحليل البيانات التي تتعلق بالفرضية الأولى.....
85	3. تفريغ وتحليل البيانات التي تتعلق بالفرضية الثانية.....
90	4. تفريغ وتحليل البيانات التي تتعلق بالفرضية الثالثة.....
95	<b>ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة</b> .....
95	1. عرض نتائج خصائص مجتمع الدراسة.....
96	2. عرض نتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....
97	3. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....
98	4. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....
101	<b>الخاتمة</b> .....
103	<b>قائمة المصادر والمراجع</b> .....
108	<b>الملاحق</b> .....

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

- الجدول رقم ( 1 ) يمثل: مقومات وارين بينيز الأساسية للقيادة.....25
- الجدول رقم ( 2 ) يمثل: سمات القائد الفعال لـ: "ابراهيم الفقي" .....25
- الجدول رقم ( 3 ) يوضح: دور وعلاقة المهارات القيادية بمستويات الأداء .....49
- الجدول رقم ( 4 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب السن.....77
- الجدول رقم ( 5 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الحالة الاجتماعية.....77
- الجدول رقم ( 6 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب المنصب الذي تشغله القائدة.....78
- الجدول رقم ( 7 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الأقدمية في المؤسسة.....79
- الجدول رقم ( 8 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب عدد سنوات العمل القيادي .....79
- الجدول رقم ( 9 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب المؤسسة التي يشتغلن فيها منصب قيادي 80
- الجدول رقم ( 10 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الاتصال الدوري بالعاملين من أجل الاطلاع على كل جديد في العمل.....80
- الجدول رقم ( 11 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الأسلوب المستخدم في الاتصال وعدد سنوات في العمل القيادي.....81
- الجدول رقم ( 12 ) يمثل توزيع المبحوثات حسب كيفية التعامل مع شكاوي وطلبات العمال82
- الجدول رقم ( 13 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الاتصال المباشر مع العمال وهل يجدن سهولة في معالجة استفساراتهم.....82
- الجدول رقم ( 14 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب تأثير الجنس على الاتصال وبين المنصب القيادي الذي تشغله القائدة.....83
- الجدول رقم ( 15 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب العلاقة بين المرأة القيادية والعاملين.....84
- الجدول رقم ( 16 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب مناقشة الاقتراحات والتوجيهات مع العمال حول مشاكل العمل.....84
- الجدول رقم ( 17 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الأكثر سهولة في التعامل في إدارة المرأة القيادية.....85
- الجدول رقم ( 18 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب السهولة في الاتصال بالادارة العليا.....85
- الجدول رقم ( 19 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الاعتماد على الحوافز في تسيير ادارة وسلوك العاملين.....86
- الجدول رقم ( 20 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب صعوبة في اختيار نوع الحافز الذي يليق بالمرؤوسين وعدد سنوات في العمل القيادي.....86
- الجدول رقم ( 21 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب حالة تقصير العمال هل توجه القائدة عقوبات مادية.....87
- الجدول رقم ( 22 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب تقديم القائدة المكافأة بنفسها.....88
- الجدول رقم ( 23 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب اشراك العاملين في تصميم نظام الحوافز.....88

- الجدول رقم ( 24 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب توفر المعلومات الكافية لمعدلات الأداء التي على أساسها تمنح الحوافز..... 89
- الجدول رقم ( 25 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب تجاوب العاملين مع عملية التحفيز..... 89
- الجدول رقم ( 26 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب كيفية استخدام الحوافز ..... 90
- الجدول رقم ( 27 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الصعوبة في اتخاذ قرار معين في العمل وعدد سنوات في العمل القيادي..... 90
- الجدول رقم ( 28 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب تحضيرات مسبقة لقرارات بديلة..... 91
- الجدول رقم ( 29 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب اشراك العاملين في اتخاذ القرارات ذات أهمية في المؤسسة..... 92
- الجدول رقم ( 30 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب وصول المعلومات الكافية والمناسبة لاتخاذ القرار..... 92
- الجدول رقم ( 31 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب اعتراض العاملين خلال اتخاذ القائدة لقرار معين..... 93
- الجدول رقم ( 32 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الأخذ فترة زمنية طويلة في اتخاذ القرار..... 93
- الجدول رقم ( 33 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الاضطرار لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة..... 94
- الجدول رقم ( 34 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب اللجوء إلى المرؤوسين حول قرارات إدارية..... 94
- الجدول رقم ( 35 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب دعم الادارة العليا للقرارات التي تتخذها القائدة..... 95

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

- الشكل (01) يمثل محددات الأداء.....37
- الشكل (02) يمثل تصنيف محددات الأداء.....38
- الشكل (03) يمثل العوامل المؤثرة للأداء الوظيفي.....44
- الشكل (04) يمثل عناصر الاتصال.....56

مقدمة

## مقدمة

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة عبر الأزمنة، فهو يشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات، فإذا نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام فإنها لم تكن سوى مجموعة من القبائل متفرقة حيث تعددت فيها الزعامات وقلت فيها وحدة الملكية، وبمجيء الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من قبائل متفرقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبير من العالم، وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم إلى الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف، فالعملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومنذ ذلك الوقت يشكل القائد الإداري اهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد و اتجاهاته من جميع الجوانب، ومع بروز هذا التطور الذي عرفه العالم لقيت المرأة اهتماما متميزا لإسهامها الفعال في انجاز خطط التنمية، وقد شهدت العقود الأخيرة اهتماما كبيرا بادوار ووظائف المرأة، بحيث أن هذا الاهتمام جاء نتيجة الحراك السياسي والاجتماعي والاقتصادي والذي بدوره أدى إلى تغيير أحوال المرأة ومكانتها وأدوارها الاجتماعية .

وكذلك تشهد المنظمات بمختلف نشاطاتها عدة تطورات، وهذا راجع إلى الانعكاس الواسع للعصر الحالي الذي يتسم بالتغيير السريع، والتي وجدت المؤسسات نفسها مخيرة على مواكبة هذا التغيير وإحداث التكيف والتوافق معه، وهذا يجعلها تبحث عن انجح الوسائل الفعالة في تحقيق أهدافها، مما يفرض عليها بالدرجة الأولى ضبط سلوك مواردها البشرية والذي يكون مرتبط بقيادة إدارية فعالة، والتي تعتبر إن نجاح المؤسسة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية بشكل خاص ومن منطلق إن القيادة تحتل مكانا بارزا في التنظيم وينسب إليها الفشل والنجاح أي عمل، ومما يزيد في أهميتها التغيير والتعقيد اللذان هما سمتا العصر الحديث، فالمرأة القيادية في المؤسسة الجزائرية اليوم تقع على عاتقها مسؤوليات عديدة تتمثل أساسا في توظيف الطاقات البشرية، حيث تشكل هذه الطاقات البشرية في الإدارة نظما اجتماعيا يتفاعلون فيه من اجل الوصول إلى الأهداف المرسومة، مما يجعلها تبحث عن انجح الوسائل الفعالة

لتحقيق هذه الأهداف ، وهذا يفرض عليها بالدرجة الأولى توفير مناخ تنظيمي مناسب باعتباره ظاهرة من الظواهر الإدارية التي استحوذت على قدر كبير من اهتمام الباحثين ، وعلاقتها الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية ، ومن ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات المرأة القيادية والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقتها لتحسينه بالشكل الذي يساهم في الرقي وتحقيق أهداف ، كما نجد أن المرأة القيادية الناجحة هي تعمل على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وكذلك اختيار أسلوب اتصال فعال بين العاملين داخل المؤسسة والذان يعدان كبعدين مهمين في المناخ التنظيمي ، وهذا ما ركزنا عليه في هذه الدراسة ، وفي هذا السياق نطرح موضوع مدى تأثير المرأة القيادية على أداء العمال في المؤسسة الجزائرية ، أو السبل التي تستخدمها المرأة القيادية مع العمال لتحسين أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة ، وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا تحت عنوان "المرأة القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة " فقمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي وكانت الفصول كالتالي:

**الفصل الأول:** تم فيه التعريف بمشكلة الدراسة وتحديد الفرضية وأهمية دراستها، أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم الإجرائية، عرض الدراسات السابقة التي مست موضوعنا بشكل مباشر وغير مباشر.

**الفصل الثاني:** وقد تم تخصيص هذا الفصل للمقاربات السوسولوجية في دراسة القيادة وذلك بعرض أنماط القيادة وأهميتها وعناصرها وكذا وظائفها ، ثم المداخل النظرية في دراستها ، وأخيرا تناولنا المرأة القيادية وتتضمن مفهومها ومحدداتها والصفات التي تتميز بها مع مقومات نجاحها والعوامل المؤثرة في المرأة القيادية ثم اختلاف المرأة عن الرجل فيما يخص الأسلوب القيادي.

**الفصل الثالث:** وفيه تناولنا المقاربة السوسولوجية لدراسة الأداء الوظيفي حيث تطرقنا فيه إلى أساسيات الأداء الوظيفي وتتمثل في عناصره و مؤشرات ومحدداته وأنواعه ثم أهميته، وذكرنا المرتكزات النظرية التي اهتمت بدراسة الأداء، بعد ذلك أدرجنا معيقات الأداء الوظيفي، وأخيرا تطرقنا إلى علاقة القيادة بالأداء الوظيفي من خلال تحسين الأداء.

**الفصل الرابع:** تم التطرق في هذا الفصل لمعوقات ممارسة المرأة القيادية لوظائف قيادية وتتمثل في وظيفة الاتصال، ووظيفة التحفيز، ثم وظيفة اتخاذ القرار عن طريق إعطاء مفاهيم

وأنواع وعناصر وأهمية كل وظيفة مع الطرح النظري للعديد من المعوقات التي يمكن أن تواجه أي قائد في ممارسة الوظائف السابقة.

**الفصل الخامس:** تم التطرق لهذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وتتمثل في المنهج المستخدم في الدراسة، مجالات الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، العينة، أدوات جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات، والصعوبات التي واجهت البحث ثم عرضنا تحليل البيانات وتفسيرها، وأخيرا تم مناقشة نتائج الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع
2. إشكالية الدراسة وتحديد الفرضيات
3. أهمية الدراسة أهدافها
4. تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة
5. الدراسات السابقة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### أولاً: أسباب اختيار الموضوع

من الواضح اني باحث لا ينطلق في دراسته من فراغ، فكل دراسة أو موضوع له أسباب موضوعية تحتاج إلى دراسة وتعمق وتوضيح، فالباحث له عدة أسباب تقوده إلى اختيار موضوع معين دون سواه من المواضيع، فقد تكون لأسباب ذاتية مست الباحث، وقد تكون لأسباب موضوعية مشتركة من الباحثين، ومن بين هذه الأسباب:

✚ الرغبة الذاتية في تناول موضوع مشاركة المرأة في العمل القيادي لان هذا الموضوع

من المواضيع التي برزت وبشدة في المجتمع.

✚ الميل الشخصي لدراسة قضايا المجتمع، خاصة الموضوعات ذات العلاقة بالمرأة،

الأسرة والمجتمع.

✚ إزالة النظرة السلبية الموجهة للمرأة على أنها عضو ناقص ذو تبعية مطلقة للرجل.

✚ تقديم رؤية موضوعية واضحة عن دور المرأة القيادية في المجتمع، وهو المشروع

الذي مازال في حاجة إلى البحث لمعرفة الصورة الواضحة للمرأة القيادية، ودورها

الاجتماعي في المكانة الاجتماعية اللائقة بها.

### ثانياً: إشكالية الدراسة وتحديد الفرضيات

تشكل المرأة نصف المجتمع فهي تعتبر من الشروط الأساسية في التغيير والتطور ولكي تكون مساهمتها ايجابية وفعالة ينبغي اعتبارها كاستثمار يحتاج باستمرار إلى تحديد المهارات لتحسين الأداء، لذلك دعت الهيئات الرسمية إلى ضرورة تعليم المرأة واعتبارها كخطوة إلى لإعدادها في المشاركة في التنمية الشاملة، بعد ذلك إدماجها في عالم الشغل الذي كان حكرا على الرجل، وبناء ذاتها مستفيدة من الحق في التعليم والقوانين وتشريعات العمل والخدمات الصحية والحقوق السياسية والمدنية، وذلك لان العلم والعمل يعتبران نقلة نوعية تحولت معها وضعية المرأة الجزائرية وأصبحت مشاركتها القيادية شواهد افتخار ونتائج لحركات التطور والعصرنة، فأخذت دوائر السلطة تستقطبها في كل مرة، وفي جميع المجالات مما جعل إشراكها في مناصب قيادية ضرورة حتمية تقتضيها أولويات التنمية الشاملة.

وبذلك أصبحت المرأة ذات مكانة اجتماعية ومؤسسية، فشغلت اغلب المناصب الموجودة في الدولة، وكل ما وصلت إليه من تدرج في السلم نتيجة لنضال مستمر وتضحيات جسدية قدمتها المرأة من اجل التخلص من الاضطهاد المسلط عليها من قبل النسق الاجتماعي، وقيود المجتمع

وما جاء ضمن القيم الرمزية الراسخة في النسق الثقافي الجزائري، فاستطاعت المرأة أن تبرز قدراتها وشخصيتها القيادية التي منحها الخبرة ومواقف الحياة المختلفة، فهناك نساء حكمن دولا وسيرنهن، وبعدها كانت دوائر السلطة واتخاذ القرار والمراكز القيادية مفاهيم مرتبطة بمفهوم الذكورة ارتباطا وثيقا إلى حد استحالة الفصل بينهما، إضافة إلى القيم الرمزية التي طالما سايرت مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة خاصة الأسرة والتي جعلت من سلطة رجل مقبولة اجتماعيا وعنوانا لشهامته، في حين تضع المرأة دائما في صورة الكائن الخاضع المستكين وتؤكد دورها في الحفاظ على الأسرة والميراث الثقافي.

وما إذا سمحت الفرصة للمرأة لممارسة السلوك القيادي فان ذلك لا يحظى بالقبول الاجتماعي نسبيا ويلحق ذلك عدة جزاءات كوصفها بالترجل والخشونة والقوة، وبالرغم من ذلك الرفض القائم إلا أننا نجد أن للمرأة أدوارا قيادية عبر التاريخ لازالت تمارسها حتى الآن من خلال الأمومة والأسرة والتضحية من أجل الوطن، المر الذي أعطى سلوكها القيادي طابعا خاصا يجمع بين التودد والذكاء والعاطفة والعقل.

أما إذا رأينا الدور القيادي السلطوي، باعتباره مجالا للتنافس وصراع المصالح بين القوة الاجتماعية المختلفة، خاصة بين الرجل والمرأة يتراءى لنا حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المرأة من خلال تعاملها مع النسق الثقافي السائد فيما يخص ما يجب أن تقوم به وكيف تسير، إضافة إلى تعاملها مع فئات ذكورية لها أسبقية التواجد في المجال، مما يتطلب منهن إثبات وجودهن كفاعلات في مختلف التخصصات التي كانت فيها القائد سواء كهرم أعلى أو تسلسل هرمي، وأنها قادرة على إدارة الشؤون الخاصة بها على أفضل وجه ضمن تكامل معرفي ورغبة حقيقية في الاستفادة من أية فرصة تدريبية وتأهيلية تتاح أمامها لتحقيق التنافس النزيه في دخولها مع الرجل في مجالات القيادة الصعبة والتي كان يعتقد أنها قد لا تصلح للمرأة بفعل متوارثات اجتماعية وأعراف خصصت للمرأة وظائف محددة ولم تسهم في تهيئتها جيدا في مجالات أخرى، وهذا ما يدفعنا إلى التساؤل إذا كانت المرأة نموذجا قياديا قادرة على أن تقود مؤسسة وتحقق التنسيق بين وحداتها وأعضائها وتجعل إدارتها أكر حركة وديناميكية، وما إذا كانت المرأة القيادية قادرة تحمل المسؤولية القيادية لتحقيق أهداف المؤسسة وتأثيرها الإيجابي على الأداء الوظيفي للعمال، فهل المرأة نموذجا قادرا على القيادة؟ وهل هناك علاقة بين المرأة القيادية وأداء العاملين داخل المؤسسة؟

وتتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال التالي: "هل تؤثر المرأة القيادية على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين؟"

ويتفرع هذا السؤال إلى أسئلة جزئية كما يلي:

هل يؤدي أسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القيادية مع العاملين على توفير مناخ تنظيمي مناسب بالمؤسسة؟

هل تعتبر عملية التحفيز من التحديات التنظيمية التي تساعد في توفير مناخ تنظيمي مناسب بالمؤسسة؟

هل يساعد إشراك المرأة القيادية العاملين في اتخاذ القرار على توفير مناخ تنظيمي مناسب بالمؤسسة؟

ومن أجل هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات الآتية:

الفرضية العامة: "تؤثر المرأة القيادية على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين"

الفرضيات الجزئية تتمثل كما يلي :

هل يؤدي أسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القيادية مع العاملين على توفير مناخ تنظيمي مناسب بالمؤسسة

هل تعتبر عملية التحفيز من التحديات التنظيمية التي تساعد في توفير مناخ تنظيمي مناسب بالمؤسسة

هل يساعد إشراك المرأة القيادية العاملين في اتخاذ القرار على توفير مناخ تنظيمي مناسب بالمؤسسة .

### ثالثا: أهمية الدراسة وأهدافها

تأتي أهمية دراستنا "المرأة القيادية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية" في كل ما يحيط به حيث أن موضوع المرأة القيادية احتل مكانة كبيرة في الفكر الإداري التنظيمي تحت مسمى القيادة النسوية، لما يمكن أن تقدمه المرأة من إسهام في فعالية وإنجاح العمليات الإدارية داخل المؤسسة، وخاصة بالنسبة لتفعيل وإنجاح المناخ التنظيمي، هذا الخير الذي يتألف من عدة عناصر، ركزنا في دراستنا هذه على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وأسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القيادية .

وعليه تتجه الدراسة الحالية إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- ✚ الكشف عن تأثير المرأة القيادية على أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية.
- ✚ الكشف عن انعكاسات إشراك نمط الاتصال الذي تعتمد عليه المرأة القيادية على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة .
- ✚ الكشف عن انعكاسات إشراك المرأة القيادية للعاملين في اتخاذ القرار على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة .

### رابعاً: تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة

**1- المرأة القيادية:** وتعني المرأة التي تستطيع التحكم في مسار وتوجيهات المؤسسة، تكون القائدة ذات صفات تمكنها من توجيه العاملين للطريق الأفضل والأصح لتحقيق أهداف المؤسسة، ونقصد بالمرأة القيادية في هذه الدراسة هن مجموعة من النسوة القيادية في عدة مؤسسات مختلفة.

**2- المؤسسة:** هي كيان اجتماعي أو شكل من أشكال تنظيم تحكمها مجموعة من القواعد والإجراءات وتسمى لتحقيق أهداف محددة والمقصود في دراستنا عدة مؤسسات تحكمها مرآة قيادية منها مؤسسات تربية، اقتصادية، خدماتية، إدارية بولاية الأغواط .

**3- الأداء:** يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها.

**4- الأداء الوظيفي:** هو تلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

**5- المناخ التنظيمي:** يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تعكس طابعا مميزا للبيئة الداخلية للمؤسسة، التي تنتج من المحصلة تفاعل الأهداف والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة في المؤسسة، وتكون مدركة بواسطة الأفراد العاملين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة .

### خامساً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: فكانت للباحثة "شامي صليحة" بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حلة جامعة أحمد بوقرة -بومرداس- " ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010\_2009 .

وكانت تساؤلات الدراسة تتمثل في:

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره؟
- ما هو مفهوم الأداء الوظيفي؟ وما هي محدداته؟
- ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين؟

واستندت الباحثة في مذكرتها بإتباع منهج دراسة حالة الذي يقوم على أساس تخصيص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وقد اختير في العينة مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلة والاستمارة .

أما استنتاجات الدراسة فكانت انطلاقاً من حاجة الأفراد العاملين للمنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة لا بد من المسؤولين في أية منظمة الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الاعتماد على العناصر التالية: تدريب العاملين، وسائل وأنماط الاتصال، عدالة التعامل، النمط القيادي، أساليب الرقابة .

أما الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة أقل تكلفة ممكنة وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة واقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي دافعية بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لانجاز المهام بدقة في اقصر وقت وأقل تكلفة .

أما الحوافز فهي تمثل بالنسبة للموظف العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية فتبني المنظمة نظام حوافز أو الكفاءات عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها كما يدفعهم للأداء الجيد ويشجعهم على الاستمرار بها .

الدراسة الثانية: فكانت للباحثة " أسماء قحطان عبد الرحمان الدوري " بعنوان " اتجاهات من الجنسين اتجاه القيادات النسائية " ، إنسانيات المجلة الجزائرية الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، رقم 22، سنة 2003، تطبيقات المغربية للمدينة varia .

وقد تمثلت فرضية البحث في أن هناك اتجاه سلبي للمرؤوسين من الجنسين نحو تولي المرأة المنصب القيادي، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة

فكان جميع موظفي جامعة "آل البيت" وتمثلت عينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية عدد أفرادها 51 فرد .

ومن أساليب جمع البيانات استخدمت "الاستبيان" مكون من جزأين اثنين ، الجزء الأول عبارة عن 3 أسئلة تبيين الخصائص والمعلومات الديموغرافية للمجيب على الاستبيان وهي الجنس والعمر والمؤهل الدراسي، أما الجزء الثاني فيتكون من 17 سؤال وهي تقيس اتجاهات المرؤوسين من الجنسين نحو القيادة النسائية وإظهار مدى اتفاه مع هذه الأسئلة عن طريق اختيار بديل من خمسة بدائل.

وتلخصت نتائج الدراسة في أن الذكور والإناث كانوا موافقين من حيث أن المرأة مؤهلة لتولي أي منصب قيادي في المنظمة ولكن نسبة الموافقة للإناث كانت اكبر من نسبة موافقة الذكور.

إن الاتجاه السلبي للمرؤوسين الذكور نحو أن المرأة القيادية قادرة على حل مشاكل العمل اليومي، كان كبير بينما المرؤوسين من الإناث كانت اتجاهاتهم ايجابية ، لهذا نلاحظ وجود فروقات من حيث جنس المرؤوسين ،الذكور لا يوافقون بان المرأة القائدة قادرة على حل مشاكل العمل اليومي بينما الإناث يوافقن على أن المرأة القيادية قادرة على حل مشاكل العمل اليومي.

**الدراسة الثالثة:** فكانت للباحثة "نسرين تواتيت " بعنوان " القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ،السنة الجامعية 2013\_2014 .

حيث تمثلت الفرضية العامة لهذه الدراسة تعمل القيادة النسوية على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، أما الفرضيات الجزئية فكانت:

- وظائف القيادة النسوية تؤثر ايجابيا في تحقيق التزام العاملين .
- نمط القيادة النسوية يحسن من فاعلية أداء العاملين .
- السمات والمهارات القيادية للمرأة تمكن العاملين من الأداء الجيد.

واستخدمت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، واستخدمت لجمع البيانات الملاحظة والمقابلة وكذا الاستمارة، وفيما يخص العينة اعتمدت على المسح الشامل لمجتمع البحث.

وتلخصت نتائج الدراسة في أن لكل وظيفي من وظائف القيادة النسوية دور تلعبه في تحسين وزيادة الأداء الوظيفي للعاملين وممارسة القادة لتحقيق التزام العاملين في عملية التوجيه

والمراقبة والتنسيق عن طريق تتبع مستويات وظروف الأداء إضافة إلى تقسيم العمل وتوزيع المهام توزيعاً عادلاً على الموظفين وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين القادة والمرؤوسين، كل ذلك يزيد من كفاءة العاملين وقدرتهم على العمل كما تحقق التزامهم الوظيفي، بالإضافة إلى النمط القيادي للمرأة يساعد العاملين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم وذلك من خلال القيادة الاستشارية التي تفتح أمامهم مجال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من الشعور بالانسجام والانتماء، فيساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

## الفصل الثاني:مدخل نظري حول المرأة القيادية

### تمهيد

#### أولاً: القيادة

1. مفهوم القيادة
2. أهمية القيادة
3. عناصر القيادة
4. أساليب القيادة
5. مهارات والصفات القيادية
6. نظريات القيادة

#### ثانياً: المرأة القيادية

1. مفهوم المرأة القيادية
2. محددات المرأة القيادية
3. مقومات نجاح المرأة القيادية
4. الصفات القيادية التي تميز المرأة
5. العوامل المؤثرة في المرأة القيادية
6. اختلاف المرأة عن الرجل فيما يخص بالأسلوب القيادي

### الخلاصة

## الفصل الثاني: مدخل نظري حول المرأة القيادية

## تمهيد

إن القيادة هي من بين أهم الوسائل الأساسية في أي منظمة وعلى اختلاف نوعها فهي أهم أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع المدير التواصل مع أفراد المؤسسة، وإشاعة روح العمل الجماعي وروح الفريق والتي يستطيع بواسطتها التأثير على سلوك من يرأسهم، ومهما اختلفت نوع القيادة إلا أنها كلها تنصب في خانة علاقة تأثير الرئيس على مرؤوسيه بحكم منصب صنع القرار والتالي توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وإن المرأة القيادية هي احد الأنماط القيادية التي تبلورت في الأونة الأخيرة ونتيجة لمجموعة من الظروف والتغيرات الحاصلة في العالم وفي مختلف المجالات كل هذه الأسباب 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 الحياة وتقدم المجتمعات، كون المرأة تمتلك الخصائص الايجابية الضرورية في عالم الأعمال اليوم، كما أنها تقدم مساهمة كبيرة في المواقع التي تشغلها لتحقيق التنمية ورفع بعجلة التطور للمجتمع كونها تقوم على أساس التعاون والتشارك وهذه القيادة المطلوبة تعطي رؤية متقاسمة وادوار جديدة في ممارسة القيادة.

### أولاً: القيادة

#### 1. تعريف القيادة:

**القيادة لغة :** عرفت القيادة في معجم لسان العرب (القول)نقيض السوق، يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها<sup>1</sup>.

هي عملية تحريك الناس نحو الهدف وهي مكونة من ثلاثة عناصر أولها تتطلب وجود مجموعة من الأفراد والعنصر الثاني هو وجود القائد وأخيراً العنصر الثالث وجود هدف يحرك الناس إليه.

وكذا تمثل أيضاً الوظيفة الفرعية من وظائف الإدارة باعتبارها أكثر محدودية في تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف، فهي كل من يتم اختيارهم من العاملين في المؤسسات من قبل السلطات العليا شرط أن تتوفر لديهم مهارات وخبرات تخدم المجال الذي اختيرت لقيادته<sup>2</sup>.

و بمفهومها الشامل نعرفها على أنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير للسلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، ويعرفها البعض أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم<sup>3</sup>.

#### 2. أهمية القيادة:

القيادة عملية إنسانية، جماعية، هادفة، مستمرة، متغيرة تشمل على انجاز الأعمال عن طريق الآخرين من خلال مجموعة من الوظائف والقواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية، كما تمثل القيادة إحدى المعايير الهامة في الحكم على مدى فعالية وكفاءة المؤسسة، وبناءً على هذه المنطلقات يمكن لنا تلخيص أهمية القيادة بالنسبة للمؤسسة من جهة وبالنسبة للعاملين من جهة أخرى:

#### 1.1. أهمية القيادة بالنسبة للمؤسسة :

1 مجاهدي طاهر، محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs>

2 قوراية أحمد، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص25

3 محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص30

- القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المؤسسة فهي التي تقوم بتحديد الهدف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيق فعاليتها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها.
- تكلف القيادة بمسؤولية الإبقاء على استمرارية المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة المعوقات والتحديات التنظيمية، الاجتماعية، التكنولوجية.
- القيادة مسؤولة على تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمؤسسة من خلال توفير احتياجات المؤسسة من الموارد المتاحة من البيئة، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع والخدمات .
- كما أن القيادة مسؤولة على تحقيق التكامل الداخلي للمؤسسة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى، حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها .
- تمارس القيادة وظيفة التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع ومشكلاته وفضلا عن ذلك تدمج في أهدافها العامة والأهداف الاجتماعية.
- تدعيم السلوك الايجابي والتقليل من السلبيات ووضع استراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف عام<sup>1</sup> .
- مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيير المستمر في البيئة، والسيطرة على مشكلات العمل داخل التنظيم، ورسم الخطط اللازمة لحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة<sup>2</sup>.

### 2.2. أهمية القيادة بالنسبة للعاملين :

إن وجود القادة في أي تنظيم كما يوضحه وورن بينيز (Warren Bennis) سوف يمنع العاملين:

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

<sup>1</sup> بختي أمال، القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة ناف طال مغنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقا يد تلمسان، الملحقه الجامعية مغنية، تلمسان، 20015/2014، ص70

<sup>2</sup> أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، [www.islamway.com](http://www.islamway.com)، ص20

- **التعلم والجدارة:** يثمن القائد مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها وعدم شيوع فكرة الفشل والتخوف منها.
  - **الشعور بالجماعة:** حيث يكون هناك قيادة تكون الجماعة والوحدة حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة والأعمال المتشابكة تنفذ على أكمل وجه.
  - **متعة العمل:** توفر القيادة مناخا تنظيميا يتصف بالمتعة والتحدي والحوافز لأداء العمل وانجازه، فالقيادة ليست إصدارا للأوامر والتعليمات فقط، بل هي تأثيرا نابعا من رؤى صحيحة مغلقة بالأمانة والاستقامة بحيث ينتج عنها الثقة والالتزام من قبل العاملين<sup>1</sup>.
- 3. عناصر القيادة:**

بما أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة، فالعملية القيادية لا تتم إلا إذا وجد من يقود ومن يقاد والهدف المشترك الذي يتم تحقيقه ضمن ظرف أو موقف معين، يمارس القائد من خلاله التأثير على الجماعة، ولكي تحدث العملية القيادية يجب توفر عناصرها وتتمثل في الآتي:

- 1- **القائد:** يعتبر أهم عنصر القيادة والقائد هو من يقود الجماعة، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
  - 2- **الجماعة:** لا يمكن إن تكون القيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فان تلبية حاجات الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن التقدير لهذه الحاجات من طرف القائد.
  - 3- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف معين.
  - 4- **ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يظهر للقائد الأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فدور القائد هنا يأتي من خلال اتخاذ القرار في موقف ما.
  - 5- **التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريه.
- 4. أساليب القيادة:**

يمكن تقسيم القيادة وفقا لأسلوب ممارستها إلى أربعة أنماط رئيسية:

- 1.4 **القيادة الاستبدادية:** غالبا ما تطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة القائد، وذلك لان الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم، ووضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم، ولا يشاركونهم الرأي ولا يستمع إليهم بل يملئ عليهم أوامره

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطعم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط2، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003، ص200-201

ويطالبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش بل انه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مسيطرة!<sup>1</sup>

ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي، لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في إتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (مثلا يكون مديرا عاما له خبرة عريقة أو قوة شخصية ) والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالراحة والايجابية والموضوعية، فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية:الثقة المطلقة بالنفس، الكبرياء، عدم الاعتراف بأخطائه، التفاخر بنفسه وانجازاته، القسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به، البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن، يحتفظ بأسرار العمل لذاته، ويلقي اللوم على معاونيه متى فشل لكنه يحصل التقدير لشخصه في حالة النجاح، ويوجد نوعان من القادة المستبدين هما:

- القائد الجائر: وهو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.
- القائد المستبد العادل: غالبا ما يكون محب للخير، يدير الجماعة بروح الأسرة، بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتمادا مطلقا في تدبير كافة شؤونها، إن الاعتماد المطلق على هذا القائد يعرض الجماعة للخطر متى غاب قائدها عنها، وتحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب المنشأة لأنها تجعل المرؤوسين يتدمرون ويتحولون إلى أعداء وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم يصيبهم الإحباط، وكذلك فان الفرصة تكون ضعيفة أمام معاونين لكي يصبحوا قادة في المستقبل، لان القائد المستبد يلغي شخصياتهم ويفقدهم القدرة على القيادة، ويطلق على هذا النموذج القيادي بنظرية x ( theory x ) .

**2.4. القيادة الديمقراطية :** وفيه يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه واخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>، ويفوض كثيرا من سلطته إليهم، وبصفة عامة فان هذا الأسلوب في القيادة يؤكد على أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها، ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الدارية، ويطلق على هذا النوع من القيادة بنظرية y (theory y)، ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية وهما:

- القيادة الجماعية: وهي القيادة التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم مع بعضهم البعض.

- القيادة الفردية<sup>3</sup> مع الاستعانة بالمشاركين: في هذا النوع من القيادة لا يتخذ القائد قرارا إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرارا منفردا بعد أن يكون قد استشار وتكونت له خلفية واسعة من

1 عبد الغفار حنفي، رسمية قريبا قص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص595

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص221

3 حسين محمد حسان، محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010،

المعلومات وفي هذا النوع من القيادة، يقول الله تعالى: " فأعف عنهم أستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا فرغت فتوكل على الله ..... " (سورة آل عمران، آية 159)

**3.4. القيادة الفوضوية :** يتميز هذا الأسلوب القيادي بان القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كما يحلو لهم، والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له اثر في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها<sup>1</sup>، لهذا فان سمات هذه القيادة تتمثل في:

- ازدواجية الجهود.
- إضاعة الكثير من الوقت.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
- التوسع في تفويض السلطات.
- عمومية التعليمات.
- التردد وعدم الاستقرار.

ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية، ولكننا أوردناه هنا لمجرد اكتمال التقسيم فحسب، أيضا يندر أن نجد في واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة ولكن نجد القائد يمارس قدرا من الاستبداد وقدرا من الديمقراطية في إدارته وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة الإدارة والإفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم<sup>2</sup>.

#### 4.4. القيادة الغير موجهة :

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مها فراد ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية، كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها، وفي هذا النوع من القيادة تنازل المدير لمروؤسيه عن سلطة اتخاذ القرار ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مروؤسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول ان يؤثر عليه بطريقة غير مباشرة.

#### 5. مهارات والصفات القيادية:

**1-المهارات القيادية:** إن قدرة القائد على انجاز أهدافه وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أعماله تتوقف على مدى توافر المهارات القيادية اللازمة التي تميزه عن بقية أفراد المنظمة، فإذا ما كان لدى القائد المهارات المطلوبة فانه من المتوقع أن يكون انجازه ملائما، أما إذا كان غير متوفر فيه المهارات فمن المحتمل أن يكون الأداء سيئا والنتيجة المترتبة عن ذلك هي الإخفاق، وقد حدد روبرت كاتز " Robert Katz " ثلاثة مهارات قيادية أساسية : الفنية، المعرفية، الإنسانية.

<sup>1</sup> عبد الرحمان عيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1976، ص229  
<sup>2</sup> حسن محمد حسان، محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص223

- **المهارات الفنية (التقنية):** ترتبط بالمعرفة المتخصصة في مجال من المجالات العلم وبالكفاءة في استخدام هذه المعرفة، وتنفيذها وتطبيقها في أداء العمل في الشكل الذي يحقق الهدف، كذلك الإلمام بالجوانب الفنية والأساليب والإجراءات والأدوات والآلات حسب نطاق التخصص، كما تركز هذه المهارات على كيفية التعامل مع الأشياء المادية، ويمكن تنميتها عن طريق التعليم والبرامج التدريبية الرسمية، واكتسابها عبر الممارسة والخبرة.
- **المهارات المعرفية (الذهنية):** تتضمن بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة وتنبثق عنها أربع مهارات فرعية تتمثل في القدرة العقلية، المبادرة، الابتكار، وضبط النفس، حيث يستطيع من يمتلك هذه المهارات من تحديد وتشخيص المشكلات بدقة انطلاقاً من التحليل العقلائي للبيانات المتشابكة واستخلاص النتائج وتفسيرها، فضلاً عن ذلك القدرة على التنبؤ واستشراف العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة بطريقة تحقق أهداف المؤسسة، ولا شك أن تلك القدرات ستساند القائد في وضع الاستراتيجيات والسياسات وتحقيق التكامل بين أفراد المؤسسة من جهة وبين المؤسسة والبيئة الاجتماعية من جهة أخرى.
- **المهارات الإنسانية:** يرى دسوقي: " إن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتساب مهارات فنية وذلك بسبب ما تتضمنه العلاقات الإنسانية من تعقيد وتباين وتنوع"<sup>1</sup>، فيقصد بالمهارات الإنسانية هي قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق العمل وتشجيعه وترتبط هذه القدرة بفن أصول التعامل الإنساني حيث يتوجب على القائد التحلي بالمهارات التالية:
- القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع كل الأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية واتجاهاتهم، قيمهم، معتقداتهم، والسعي إلى المحافظة على استمراريتها ومعالجة معوقاتها.
- القدرة التعبيرية التي تمكنه من التواصل مع الآخرين بطريقة سهلة وبسيطة وذلك يتطلب مهارات اتصالية متباينة سواء في الإنصات، الحديث، الكتابة.
- القدرة على الاتصال بالآخرين والاستماع إليهم.
- إمكانية تحريك الدوافع للعمل وكيفية التأثير وتنمية القدرات.
- خلق أجواء التعاون والتضامن والتنسيق في تحقيق المصالح المشتركة للأفراد والتنظيم.

## 2-الصفات الأساسية للقائد:

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

وسنبداً بعرض قائمة المقومات الأساسية الخاصة بـ " وارين بينيز " بروفييسور في دارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبية ومؤلف كتاب " عندما تصبح قائدا " ويعتبر من ابرز المتعمقين في دراسة متطلبات القيادة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص142  
<sup>2</sup> محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000، ص83

الجدول رقم ( 1 ) يمثل: مقومات وارين بينيز الأساسية للقيادة

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

المصدر: وارين بينيز، عندما تصبح قائدا، نيويورك: أديسون وزيلي، 1994، ص32\_ص39

الجدول رقم ( 2 ) يمثل: سمات القائد الفعال لـ: "ابراهيم الفقي"

الصفة	تحليل الصفة القيادية
التخطيط	الأبحاث تؤكد أن القائد يمضي 80 % وقته في التخطيط، بينما 20 % في التنفيذ، ولا يترك شيء للصدفة
التنظيم	القائد يعمل في محيط منظم منضبط، وهو يمتاز بالتنظيم بدءا من وقته وأهدافه وأولوياته، إلى تنظيم مكتبه وأوراقه
اتخاذ القرار	القيادة هي فن اتخاذ القرار، القائد يصنع الحدث، ولا ينتظر ما يحدث
الذكاء الاجتماعي	ماهر في تواصله مع الآخرين، يعرف كيف يتحدث، ويوصل رسالته للآخر كما انه مستمع جيد، ومحاور رائع

يعرف كيف يفوض، ومتى يفوض، ويعطي المهام للأشخاص القادرين على انجازها	التفويض
يرى ما لا يراه الآخرون، يتقبل النقد الموجه إليه، هو الذي يضع الخطط المبدعة الجديدة، ويغرس الحماس لهذه الأفكار الجديدة المبدعة في الآخرين	يمتلك رؤية ثابتة
قادر على بث روح الحماس والتحفيز في نفوس أتباعه، يؤمن بقوة التحفيز في استنفار قدرات عامليه	التحفيز
غزير بالمعرفة، على درجة عالية من العلم، يطور من نفسه، ويرتقي بقدراته من خلال القراءة والدورات التدريبية والندوات	الثقافة
لا يوجد قائد مزعزع الثقة، فنقته في قدراته ومبادئه هي التي تعطي إياه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات	الثقة
شديد الالتزام بالخطط التي يضعها، يعرف أن الوصول للغاية يستلزم جهد ووقت، وانه يجب الالتزام بالخطط حتى النهاية بلا يأس ولا استسلام	الالتزام بالخطط
احد أهم خصائص القائد الناجح، لاسيما في الرؤية الإسلامية، فالقائد لا يمكنه تحقيق مكاسب دنيوية أو سريعة على حساب مبادئه ومعتقداته، كما أن الدراسات الحديثة تؤكد أن الأتباع شديدي التفاعل مع الشخصية الملتزمة خلقيا وتشعر بالأمان في التعامل معه	الالتزام الخلقى
لا يشترط أن يكون القائد عبقريا لكنه يجب أن يتمتع بذكاء فوق المتوسط يؤهله للتعامل مع المعلومات المختلفة والمشكلات الطارئة والمواقف الصعبة	الذكاء العقلي

المصدر: إبراهيم أفقي، سحر القيادة، مصر: دار اليقين للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص15

#### 6- نظريات القيادة:

تعددت نظريات القيادة بتعدد التخصصات العلمية والاتجاهات الفكرية لذا فسنحاول في هذا العنصر التركيز على أهمها وذات الصلة بموضوع الدراسة :

**1.6. نظرية الرجل العظيم :** ذكر (stogdillk 1974) أن نظرية الرجل العظيم سادت الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، وتعتبر هذه النظرية من ابرز النظريات المبكرة حول القيادة، وتقوم على افتراض جوهري مفاده أن مقدرة الفرد للوصول إلى القيادة مرتبطة بمدى توافره على المجموعة من المهارات والسمات والمواهب والقدرات والخبرات الموروثة التي يولد بها القائد ولا يمكن نقلها للآخرين، حيث تسمح له بإحداث كل أشكال التغيير الاجتماعي في حياة المجتمعات، بصرف النظر عن الظروف والمواقف، ومن أمثال هؤلاء القادة: هتلر، مارتن لوثر كينج، جمال عبد الناصر.

وقد أشار ماكس فيبر (Max Weber) إلى هذا النوع ونبعتهم بالقادة الكاريزميين الذين يستمدون شرعية سلطنتهم من الولاء المطلق للأفراد، إذ يستطيع القائد ممارسة سيطرة سحرية على ملكات التخمين والتفكير ومبادئ السلوك لدى الأتباع<sup>1</sup>.

**2.6. نظرية السمات :** تدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها ومن هذا المنطلق يصبح ممكنا التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف سمات التي يتميز بها القائد، فالقادة يتميزون بسمات خصية تقودهم للنجاح في العمل القيادي ومن الضروري اختيار القادة على أساس هذه السمات الشخصية بمعنى أن نجاح القائد في عمله يعد من السمات الشخصية وحدها وقد اصطدمت هذه النظرية بالعديد من التساؤلات إلا انه لم يمنع الأخذ بها أساسا لاختيار القائد في بعض المنظمات<sup>2</sup>.

وكون هذه النظرية أن القادة يولدون في دمائهم صفات وسمات تجعلهم قادة بالفطرة ومن هذه السمات التي يتميز بها القائد عن مرؤوسيه وهي التي تجعله قائدا تتمثل في:

- **السمات الجسمية:** القائد في الأغلب يكون أطول من أتباعه وأثقل وزنا وأقوى منهم ويكون أكثر حيوية وأوفر نشاط من مرؤوسيه.
- **السمات الانفعالية:** القادة يتصفون بالثبات والنضج الانفعالي والقوة والإرادة والثقة في النفس وضبطها.
- **السمات الاجتماعية:** يتميز القادة بالتشجيع وروح التعامل مع الأتباع والقدرة على التعاون مع الجماعة ويمثل روح الفكاهة والمرح بين الأتباع والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة شعورهم وكسب ثقتهم في أنفسهم والقائد أكثر الأعضاء ميلا إلى المشاركة والإسهام بشكل ايجابي في النشاط الاجتماعي وهو الأقدر على خلق روح معنوية عالية.
- **السمات العقلية والمعرفية:** القائد أكثر تفوقا من الذكاء العام على مرؤوسيه وأغنى ثقافة وأكثر معرفة وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير<sup>3</sup>.

**3.6. النظرية السلوكية:** تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فان هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية، وشخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقة القائد بمرؤوسيه:

- **البعد الأول:** تحديد ادوار العاملين لتحقيق الأهداف، إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم.
- **البعد الثاني:** المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة، حيث القائد يخلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين، وتقدير أدائهم واحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل

1 علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع تنظيم وعمل مدخل المشكلات والتراث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص22

2 محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص25

3 بوحجاج سارة وبنون مسعودة، تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر Imd في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، حيجل، 2015/2016، ص58

المشاكل، إن هذا التفاعل يتضمن جانبين الأول هو الاهتمام في العمل أو الإنتاج، والثاني هو العلاقات الإنسانية لهذا النموذج عرف بالشبكة الإدارية.

من ابرز الدراسات التي أجريت حول الدور السلوكي في القيادة منذ نهاية الأربعينيات دراسة جامعة أوهايو و ميشجان وكان الهدف منها فحص العلاقات بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة ومن أهم هذه المقاييس درجة رضا المرؤوسين عن القائد ومستوى الإنتاجية للمرؤوسين<sup>1</sup>.

### ثانيا: المرأة القيادية

#### 1. مفهوم المرأة القيادية:

مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المرأة القائدة والتي تتطور من خلال ممارستها للعمل القيادي واكتسابها الخبرة بمرور الوقت، والتي من خلالها تستطيع التأثير على الأفراد المرؤوسين عن طريق توجيههم في المسار الصحيح الذي يخدم المؤسسة والمرؤوسين ويحقق الأهداف المرجوة بطريقة مميزة بالشكل الذي تستطيع المرأة من خلالها أن تثبت جدارتها في المجتمع<sup>2</sup>.

وهي مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص، التوقعات والمكافآت، الإلهام وتشارك اتخاذ القرار، التي تمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال وعرفت أيضا على أنها مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في أداء المهام القيادية مثل التحفيز، وتشجيع الاتصالات، والقدرة الإصغاء.

تعتبر القيادة بالنسبة للمرأة عمل شاق إلا انه يستلزم العديد من المهارات والتقنيات للنجاح ويتطلب أحيانا من النساء أن يستخدمن تقنيات مختلفة لكسب المصداقية المهنية أو حتى اعتماد خصائص الذكور كي تنسجم مع إقرانها من الذكور ، اعتماد المعرفة الضمنية، كذلك التفكير في التجربة وهذه العوامل كلها تحفز للمزيد من النساء أن يشعرن بأنهن على استعداد القيادة ولديهم القدرة على الحفاظ على العاطفة والقوة في حياتهن القيادية . فعندما يتم الاندماج في العمل القيادي يتجه القائد إلى العمل الفكري والذكاء العاطفي والمهارات والبصيرة وقدر كبير من القوة الشخصية وبالتالي فالقيادة ليست بالشيء السهل إذ أن الشخص الذي يطمح أن يكون قائدا يحتاج إلى ممارسة القيادة وصنع المهارات لكي يصبح قائدا.

ومنه فان المرأة القيادية لا تعني فقط أن تكون في الموقع الأول بالتأثير فيما حولها، ولا تكون ضمن الإدارة العليا التي تقود الشركة، وإنما هي قبل كل شيء رؤية وقيم متقاسمة وادوار جديدة في ممارسة القيادة.

1 عبد الحميد الفتاح المغربي، الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن 21، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص423

2 مريم سلمان عباس الدليمي، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي، اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط أيار، 2016، ص35

### 2. محددات المرأة القيادية:

إن القيادة من المناصب الحساسة جدا والدقيقة، والمجتمع يحتاج إلى نساء قائدات مع تقدم الوقت إذ أن الموارد البشرية تجد أن هناك ضرورة لإبقاء النساء الموهوبات في المستوى العالي بالرغم من وجود عوائق ومحددات التي تواجه المرأة، ويوجد خمس محددات للقيادة النسوية وهي: الفصل المهني، القوالب المهنية، التطلعات والتوقعات المنخفضة، الشخصية، المسؤولية أو الالتزام العائلي.

بالإضافة إلى المحددات هناك محددات أخرى أهمها :

أن على المرأة الاهتمام بالعائلة بالمرتبة الأولى وأيضا الحواجز التنظيمية والمجتمع، والتوترات الشخصية، وضيق الوقت، وزيادة إعداد البطالة والتحيز للذكور من هذه النواحي مما يحد من مشاركة المرأة في القيادة وأنها خاضعة لذلك، كما أن المرأة القيادية تعاني من مشكلة التدقيق الشديد والتقييم السلبي، وتزداد قيود هذه المحددات في البيئة العربية من حيث التمييز الجنسي والفرق بين الجنسين له اثر مهم للحد من ممارسات المرأة القيادية نتيجة الطبيعة النمطية الاجتماعية، ومن الجدير بالذكر أن المرأة قبل الإسلام كانت مظلومة وجاء الإسلام كرمها وإشادة بالمساواة بين الذكر والأنثى، وكما مكنها وقوى من موقفا العملي من خلال تمكينها من اتخاذ القرارات الخاصة بها وللعلاقات داخل العمل عامل مهم في الحد من القيادة للمرأة<sup>1</sup>.

### 3. مقومات نجاح المرأة القيادية:

بينت معظم المشاركات في الدراسة أن المرأة إذ لم تكن ناجحة في المنزل فإنها تستطيع النجاح في الحياة المهنية أيضا، فاحتلت بعض القيم الأخلاقية المرتبطة بالدين والبيئة والأنوثة والتواضع والمحافظة على السمعة مرتبة هامة أيضا في حياة القياديات العربيات.

اتفقت غالبية العظمى من القياديات العربيات على أن توافر المهارات التحليلية والقدرة على اتخاذ القرارات والذكاء الاجتماعي والعاطفي ومهارات التأثير في الآخرين ومهارات الإصغاء وإدارة المهام المتعددة والتوازن بالحياة والعمل، والمهارات التفاوضية وحل المشكلات والتحدث أمام الجمهور والقدرة على اتخاذ المبادرات كلها مهارات مطلوبة من اجل الوصول إلى مناصب القيادية، ورغم أن هذه المهارات ترتبط بكلا الجنسين ولا تقتصر فقط على الإناث دون الرجال إلا انه قد ثبت أن النساء يستطعن التفوق في بعض المهارات المعينة مقارنة مع الرجال مثل تطوير مهارات الإصغاء والمحافظة على توازن الحياة والعمل وتنظر القياديات العربيات إلى انه يجب الانفتاح والجاذبية والالتزام والكفاءة والحجم والتصميم والمثابرة والصدق والإبداع والذكاء والاستقامة والمشاركة على اعتبارها مواصفات هامة جدا في معظم قطاعات العمل من الضروري التحلي بها من جانب القياديات العربيات من اجل تفعيل الأدوار التي يقمن بها<sup>2</sup>.

1 حلالة فايذة، واقع ادوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية، دراسة ميدانية مجموعة من المؤسسات تربية - تجارية في ولاية بسكرة، file:/// c:/user/bibliothèque/desktop  
2 حلالة فايذة، مرجع سابق

### 4. الصفات القيادية التي تميز المرأة:

للمرأة طبيعة خاصة والتي ميزها الله تعالى عن الرجل وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات التي تتميز بها المرأة القيادية وتتمثل في:

- **المشاركة:** ومن أنواعها الاستشارة في عملية اتخاذ القرار والمشاركة في النصح والتوجيه.
- **التعاطف:** الشعور بالرحمة وتقدير شعور الآخرين وظروفهم وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الأتباع يحبونها ويحترمونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.
- **الإبداع:** فالدراسات تشير أن المرأة أكثر إبداع من الرجل بنسبة 25 %، وهذا إذا أضفنا أن مشاركة المرأة في المؤسسات تعتبر حديثاً نسبياً، فكل هذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلولاً غير مسبوقه والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغيرات السريعة.
- **تفهم حاجات النساء:** فالمرأة اقدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجال حيث أصبح للنساء دور كبير في الاقتصاد حيث تصدر معظم القرارات المرتبطة بالمنزل أو التعليم.
- التفويض وإعطاء الصلاحيات: فقد أثبتت بعض الدراسات أن المرأة أكثر من الرجال تعطي الصلاحيات للعاملين معها وتعطيهم حرية اتخاذ القرارات مما يجعل الفريق متماسكاً ومتحمساً<sup>1</sup>.
- **البداهة:** قدرة المرأة على تفهم العمل الذي يجب أن يتم وقدرة المرأة على تفهم الدور دون التكلم بها بشكل واضح وصريح أي أنها تفهمه من حدسها الداخلي دون الشرح أو التكلم بالموضوع، وذلك من خلال فطرتها وإصغائها لنفسها لذلك الحدس الداخلي الذي بداخل المرأة حول الموضوع ، وهي قدرة القائد في المرونة بالتفكير عند مواجهة إحدى الصعاب في تحقيق معين أي أنها أحياناً تنتقل من هدف آخر للوصول إلى الهدف الموجود استيعاب ما يجب أن يتم عمله والتفكير بالشيء بنفس اللحظة والتصرف على أساسه<sup>2</sup>.
- **بعد النظر:** حيث أن نظرها يتجه إلى المستقبل البعيد حيث أثبتت بعض الدراسات أن المرأة أكثر حرصاً على جمع المعلومات أكثر من الرجل فبالتالي فهي ابعد نظر أكثر منه.
- **الاتصال:** فالمرأة أكثر من الرجل انفتاح للوصول إلى حلول المشاكل في نفس الظروف، وتعتبر الاتصال والحوار أساسياً لإدارة العمل.
- **العلاقات:** المرأة أسرع من الرجل في تكوين العلاقات مع الآخرين وهي أدق منه في الانتباه للأخطاء التي تؤثر سلباً على العلاقات والمرأة تمتلك منهجية في تكوين العلاقات بشكل منظم.

<sup>1</sup> مالك سميرة، المرأة القائد بالإدارة في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية بمختلف الإدارات التي تتواجد بها المرأة القائد بولاية مسيلة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة سطيف، الجزائر، 2015/2014، ص35

<sup>2</sup> مريم سلمان عباس الدليمي، مرجع سابق، ص35

### 5. العوامل المؤثرة في المرأة القيادية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في المرأة القيادية أهمها:

سياقية قضايا المؤسسة وثقافة الهيكل والمتعلقة بكيفية التكلم بوضوح عن أهداف المؤسسة، وتنسيق العمل، والقدرة على التحفيز، والعلاقة الطيبة بين المرؤوسين و السقف الزجاجي.

وعرف السقف الزجاجي بأنه محاولة المرأة للنهوض إلى المراكز الإدارية العليا، ولكن في القرن 21 قد استطعن بعض النساء التغلب على هذا السقف الزجاجي وتحطيمه ولكن ما يزال الجنس هو العائق الأساسي أمام المرأة.

وكذلك تعرف على أنها المعوقات الغير مرئية التي تواجه المرأة في طريقها العملي للمناصب الإدارية العليا، وأفاد أن المرأة إن أرادت التغلب على السقف الزجاجي التوصل إلى مناصب قيادية عليا، عليها أن تتحلى بالطاقة والرؤيا المستقبلية للنجاح وتطوير قدراتها وبعيها العمل بجهد اكبر لأنها تمتلك سلوك تعاوني جيد، وتجيد ممارسة الأسلوب الديمقراطي والاهتمام بالعاملين والرحمة بالآخرين.

### 6. اختلاف المرأة عن الرجل فيما يخص بالأسلوب القيادي:

هناك الكثير من الاختلافات بين المرأة والرجل من حيث الأسلوب القيادي تتمثل في:

- يتسم أسلوب المرأة بالحكمة والاستقرار وذلك لشمولية التفكير القيادي، لتكامل العقل مع العاطفة عند المرأة مقارنة بالرجل.
- من أهم معوقات المرأة في القيادة الميل والنزعة العاطفية في السلوكيات، على خلاف السلوك العقلاني للرجل.
- لا توجد فروق بين المرأة والرجل فيما يخص بأساليب القيادة، طالما توافرت المهارات والقدرات القيادية للفرد.
- الفروق بين المرأة والرجل فيما يخص بالأسلوب القيادي ايجابية ولمصلحة المرأة، فالمرأة أكثر تنظيما وترتيبيا وصرامة فيما يخص بتحقيق الأهداف.
- المرأة أكثر حذرا ولكن أكثر جرأة وكفاءة في عملية اتخاذ القرار عن الرجل وأكثر قدرة على تخطيط المستقبل.
- المرأة تلعب دورا قياديا في أكثر من موقع ومجال، وعليه يمكن أن توصف المرأة بتحقيق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها وهذا ما يعنى تجربة المرأة القائد.
- المرأة أكثر ميلا إلى خلق علاقات إنسانية أكثر نجاحا من الرجل داخل التنظيم، وعليه تحصد المرأة القائد احتراما اكبر من الرجل القائد.
- المرأة أكثر قدرة من الرجل على التعامل مع التغيير والتغاير وذلك لأسلوبها المرن في القيادة.

- الثقافات الحضارية تهيأ للرجل معطيات القيادة، كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية والشخصية، مما يسمح له بالتعبير عن ذاته في جميع الأشكال والتي تعد مقبولة، أما بالنسبة للمرأة فتعبيرها ولذاتها وسلوكياتها كون أكثر محدودية عن الرجل متضمنة بذلك السلوك القيادي<sup>1</sup>.

### الخلاصة:

يمكن تلخيص ما سبق في كون القيادة هي التأثير في الآخرين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، وينبغي على القائد إن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادراً على تسيير المجموعة.

وتتعدد الأساليب القيادية من الأسلوب الاستبداد القائم على الانفراد بالرأي إلى الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة الجماعية، وأسلوب القيادة الغير الموجهة الذي يكون ما بين الأسلوبين السابقين، وهناك عدة عوامل تؤثر في نوع الأسلوب القيادي المستعمل.

وكذا نجد نظريات القيادة تطورت من مفهوم إلى آخر من النظريات القائمة فقط على السمات التي يتمتع بها القائد والتي ترى أن القائد يولد ويحمل صفات وراثية، ثم أتت نظريات أخرى ترى أن القائد سيعتمد على سلوكيين اثنين قائمين على العمل او على العمال.

إضافة إلى هذا وجدنا إن وصول المرأة إلى المناصب العليا نتج عن ظهورها للمراكز القيادية للاهتمام من طرف الباحثين في دراسة المقومات والمحددات، وصفات وسمات المرأة القائد وكذلك دراسة الفروق بينها وبين الرجل في القيادة.

<sup>1</sup> ابتهاج أحمد علي، المرأة وأنماط القيادة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2003، ص 343

## الفصل الثالث:مدخل نظري حول الأداء الوظيفي

### تمهيد

#### أولاً: أساسيات حول الأداء الوظيفي

1. عناصر الأداء الوظيفي
2. مؤشرات الأداء الوظيفي
3. محددات الأداء الوظيفي
4. أنواع الأداء الوظيفي
5. أهمية الأداء الوظيفي

#### ثانياً: النظريات الحديثة لدراسة الأداء الوظيفي

1. نظرية الإدارة العلمية
2. نظرية التقسيم الإداري
3. النظرية البيروقراطية
4. نظرية العلاقات الإنسانية

#### ثالثاً: معيقات الأداء الوظيفي

1. مشكلات الأداء الوظيفي
2. أسباب مشكلات الأداء الوظيفي

#### رابعاً: تحسين الأداء الوظيفي

1. علاقة الوظائف الأساسية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين
2. علاقة السمات والمهارات القيادية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين
3. علاقة أنماط القيادة بالأداء الوظيفي للعاملين

### الخلاصة

## الفصل الثالث: مدخل نظري حول الأداء الوظيفي

### تمهيد

يعتبر الأداء الوظيفي القاسم المشترك لجميع الجهود المبتذلة من قبل الإدارة والعاملين في أقطار منظمات الأعمال، كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والفلسفات والنظريات الإدارية القادرة على التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز منظمات الأعمال وهي تنافس بعضها البعض، ولا تخلو النظرية الإدارية أو التنظيمية من وجود فرض خدمي أو صريح يربطها بالأداء التنظيمي، والاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء وكذلك الاتجاهات الأخرى الحديثة.

## أولاً: أساسيات حول الأداء الوظيفي

### 1. عناصر الأداء الوظيفي:

- **المعرفة لمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبته ومهارات فنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الانجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.
- **المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:** فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

### 2. مؤشرات الأداء الوظيفي:

- يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:
- **معدل الإنتاجية:** ونقصد بها الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة، في هذه الحالة يتحقق للعمال زيادة فيما يتقاضون من أجور وعليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح.
- **رضا العامل عن عمله<sup>1</sup>:** فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون ايجابية أو سلبية وحتى تلمس آثارها في السلوك فيجب ملاحظة ذلك العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد، فان كان العامل راض عن عمله فانه يعني أن الأداء سيكون أفضل ورضا العامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله لأنه يؤدي عمله الذي يحبه ويجد المتعة في أدائه، ووسيلة لإثبات قدراته ومهاراته.
- **التغيب<sup>2</sup>:** هي الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخصاً ما إلى العمل رغم انه مدرج ضمن جدول العمل، وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فان هذا لا يعتبر تغيباً، ويمكن حساب معدل التغيب بقسمة عدد الأيام التي تغيب فيها العامل على عدد الأيام العمل الفعلية، علماً إن المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح ما بين 3 % إلى 6 %

1 سليمان حنفي محمد، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990، ص223  
2 علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص27

باعتباره معدلا عاديا للتغيب، وإذا زاد المعدل عن 6 % يعد احد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الإدارية.

ويفترض أن تؤثر القيادة الإدارية في معدل التغيب من خلال ثلاث زوايا هي<sup>1</sup>:

\* يتحكم القائد في معدل التغيب من خلال استخدامه لصلاحيته المتاحة، على نحو يحد منه في حالة نجاح التحكم أو يزيده في حالة الفشل فه، وعندما يتساهل القائد مع حالات التغيب وعجزه عن اتخاذ قرارات حاسمة قد يؤدي إلى ارتفاع معد التغيب فيما بعد.

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

\* تؤثر القيادة في التغيب بشكل مباشر، في حالة عجز القائد من تهيئة المناخ المواتي للمرؤوس لكي يبذل أقصى جهد وعدم مساندته في مواجهة المشاكل التي يعاني منها، أو فشله في التغلب على الصراعات التي تنشأ داخل جماعة العمل، مما يعمل على ظهور مناخ غير مناسب للعمل وهذا يعد مؤشرا سلبيا لفعالية القيادة، وفي المقابل يعتبر الالتزام المتواصل للمرؤوس بالحضور وتفضيله العمل على الإجازة مؤشرا ايجابيا لفعالية القيادة.

- ارتفاع معدل دوران العمل<sup>2</sup>: يعرفه "جيمس بريس" بان "درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب للعامل وكان دليلا على انخفاض مستوى الأداء والعكس صحيح".

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

وهناك قسمين من المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي هما<sup>3</sup>:

\* **الفعالية**: الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب ، ووفقا لهذا المفهوم فان الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة.

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

1 عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الشباب للمنشورات الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص38-39  
2 مارشال غولد سميث وآخرون، التدريب للقيادة، ترجمة: سيف بن عبد العزيز، معهد الإدارة المالية، مركز البحوث، 2006، ص355  
3 فهد يوسف دويلة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان، 2007، ص25

3. محددات الأداء الوظيفي:

قدم بور ترو ولولر (1967)<sup>1</sup> نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة الفروض حول محددات الأداء الوظيفي ووفقاً لهذا فقد حدد ثلاثة عوامل رئيسية يقوم عليها السلوك الإنساني الذي يقوم به الفرد:

\* **الجهد المبذول:** وهو يعكس درجة حماسة الفرد لأداء المهام الموكلة إليه، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول سواء الفكري والبدني يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء.

\* **القدرات والخصائص الفردية:** وكذا خبرته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول وإدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

\* **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يمثل دافعية الفرد للأداء، لأن الفرد في المؤسسة يخضع للعديد من المؤثرات تأتيه في صورة معلومات من رئيسه ومن مرؤوسيه ومن المؤسسة، ومن مصادر أخرى عديدة تتعلق بأداء العمل، هذه المؤثرات يقوم الفرد بالانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها فهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة متأثراً بدوافعه وخبراته السابقة مثلاً: فالتوجيه الذي يأتي للمرؤوسين من رئيسهم قد يعتبره الفرد تدخلاً لا لزوم له في العمل فيعتبره الآخر مساعدة من قبل الرئيس، وعليه فإن الإدراك عبارة عن عمليات ذهنية تختلف من فرد إلى آخر وذلك وفقاً لانطباعاته وكذا المعايير التي يؤمن بها.

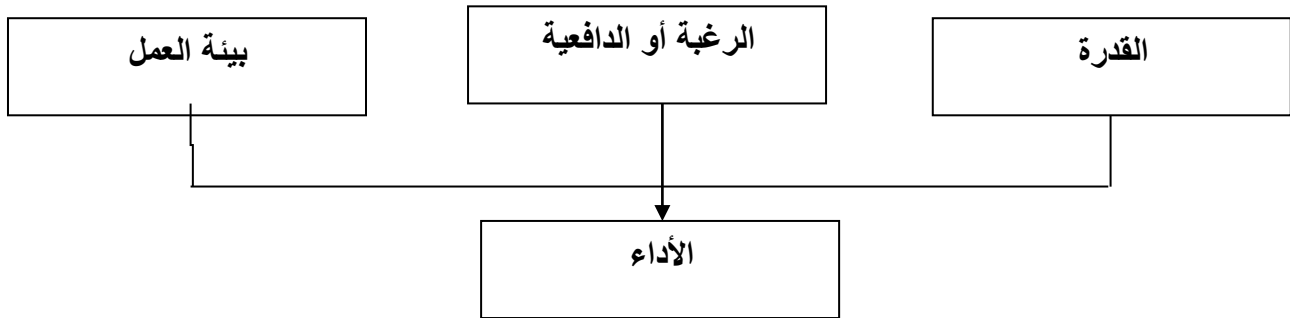
ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، وقدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة...) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة والبيئة العمل<sup>2</sup>.

الشكل رقم (01): يمثل محددات الأداء



1 محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص 104-105  
 2 مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 147

المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000، ص 146

ويذهب هرسى وشيفالير<sup>1</sup> إلى وجوب تركيز القادة على تكييف وموائمة وتعديل النمط القيادي مع مستوى دافعية واستعدادات وميول المرؤوسين الذي يتعاملون معهم، وهذا الاستعداد والميول يعني الرغبة والقدرة في تنفيذ أي مهمة يكفون بأدائها.

ويذهب السلمي<sup>2</sup> إلى أن المقدرة والرغبة في أداء المهام يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء أي أن تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فان تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية: **مستوى الأداء = المقدرة على العمل x الرغبة على العمل**

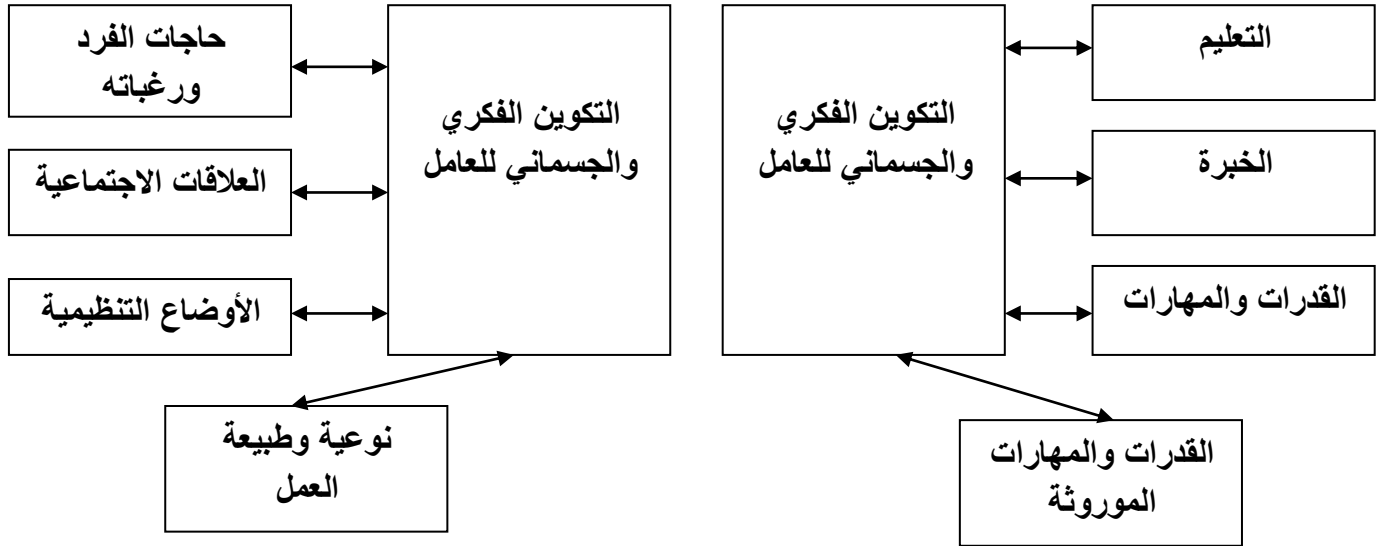
ويتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين حول محددات الأداء الوظيفي، ذلك إن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك لأسباب التالية:

- إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

- إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.

- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء الوظيفي<sup>3</sup>.

#### الشكل رقم (02): يوضح تصنيف محددات الأداء



المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 212

1 ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص 116

2 طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص 217

3 خديجة أحمد الحربي، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 1995، ص 161

#### 4. أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التطرق إلى محددات الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء الذي يمكن تصنيفه هو تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، وهذا التصنيف يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية.

فحسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى فرعين وهما<sup>1</sup>:

\* **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا الفرع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو..... الخ.

\* **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

أما حسب معيار المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين وهما<sup>2</sup>:

\* **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء "أداء الوحدة" أي انه ينتج ما تملك المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

\* **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

أما حسب معيار طبيعة الأهداف<sup>3</sup> التي تقسم إلى أهداف اقتصادية، تقنية وسياسية فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني، وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول

1 عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص89

2 عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص56

3 عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص89-90

أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزن ثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"، إذ أن بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بان الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه مهمة أساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنيه مستويات استخدام مواردها، أما الأهداف الاجتماعية وان كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزم كل من مجتمعها الداخلي والخارجي، فعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها، وبغض النظر كونها أهدافا أم قيودا، فان تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لان الاجتماع مشروط في الاقتصاد وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق اكبر مستوى من النوعين معا.

والى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي في المؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي بمحيطها، بخلق أنماط استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستيراد امتيازات لصالحها ( تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز قرار)، كما هو الشأن بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث.

### 5. أهمية الأداء الوظيفي:

نستطيع توظيف أهمية الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة عناصر أساسية وهي نظريا وتجريبيا وإداريا.

يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية من الناحية النظرية، حيث تحتوي جميع المتطلبات الإدارية على دلالة تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو شكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمني للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة. ومن الناحية التجريبية فان أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء<sup>1</sup>.

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع ينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، المكافئة والفعالية، المخطط الفعلي الكمي والنوعي وغيرها من العوامل المتعلقة به، ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء يمكن النظر إليه بصورة حية عكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلاءم المؤسسة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية

1 بن حمدان خالد محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، اليازوري العلمية، الأردن، 2007، ص 389

التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط، وأهمية الأداء في المؤسسات يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب الحقل بصورة عامة<sup>1</sup>.

## ثانياً: النظريات الحديثة لدراسة الأداء الوظيفي

### 1. نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر **فريدريك تايلور** من ابرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد انه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال، وانه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج<sup>2</sup>.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل الإنتاج للعامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على انطباق طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل التخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من اجل رفع الإنتاجية.

### 2. نظرية التقسيم الإداري:

من ابرز روادها **هنري فايول** وتركزت هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل ، مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخف التكاليف وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل<sup>3</sup>. ولقد وجد **فايول** أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية وهي: نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، نشاطات إدارية، وقد ركز **فايول** في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، كما وضع 14 مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة العامل، المكافآت المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق<sup>4</sup>.

### 3. النظرية البيروقراطية :

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر** حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل الكثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك المنظمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي

1 الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص478

2 ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص116

3 زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط1، دار المعارف، القاهرة، 1973، ص23

4 النمر سعود، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص8-9

توضح لماذا يطيع الأفراد أوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تناسب إليهم بشكل أوامر مشددة والتي تتلخص وفق مفهوم "أصدع بما يؤمر".

وقام فيبير بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي يمكن للقائد أن يدفع عماله إلى طاعته بما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تنسب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين تنفيذ الأوامر الموجهة إليهم، وأوضح كذلك أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أقسام: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة<sup>1</sup>.

هذا وان النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون الاعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي<sup>2</sup>.

#### 4. نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر ألتون مايو من ابرز رواد العلاقات الإنسانية حيث قام بإجراء تجاربه في مصنع الهاوثورن بشركة وسترين إلكتروك الأمريكية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الأداء، وبالتالي الإنتاجية ، الأمر الذي جعل ألتون مايو يتفطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة ، ومدى قدرة المدير على التحفيز من جهة أخرى<sup>3</sup>.

وبالتالي وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الإنتاج والتحكم في وتيرته، وقد لاحظ مايو زيادة الدافعية<sup>4</sup> في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية كما كانت عليه من قبل، إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي والقيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية بالدرجة الأولى، والإدارية والفنية هي الأسلوب المتكامل والمفضل، هذه الأخرى التي يرى مايو أنها أحسن طريقة لزيادة الإنتاج وارتفاع رضا العاملين، هذا إضافة للمشاركة في اتخاذ القرار وإشباع الحاجات المعنوية، كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء وتحقق نتائج ايجابية أكثر مما كان شائعا في مرحلة الإدارة العلمية.

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسة عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.

1 محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط1، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1985، ص156

2 عامر سعيد يس، خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية ومعايير الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، 1983، ص3

3 محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد، ط1، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص125

4 النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1997، ص56

### ثالثاً: معوقات الأداء الوظيفي

#### 1. مشكلات الأداء الوظيفي:

ونقصد في هذه النقطة أن معدل أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياسي المختبر بالنسبة لهذا النشاط يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى:

#### \* المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في:

- إثارة المتاعب مثل: المزاح الحاد، الاعتداء، التهجم.

- عدم التعاون مع الزملاء.

- الانشغال بانجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.

- اخذ وقت الراحة زيادة عن المقرر.

- الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكراً.

- عدم النزاهة.

#### \* المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي وتتمثل في:

- عدم الكفاءة مثل: الإهمال، انخفاض في جودة العمل، ارتفاع نسبة الخطأ.

- التمرد مثل: رفض تنفيذ واجبات الوظيفة، رفض العمل الإضافي.

- عدم إتباع تعليمات المشرف أو القائد.

#### 2. أسباب مشكلات الأداء الوظيفي:

بما أن سلوك أداء الفرد هو محطة لتفاعل الخصائص الآتية مع خصائص البيئة المحيطة، يمكن تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى:

- أسباب ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد " أسباب داخلية".

- أسباب ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة "أسباب خارجية".

#### \* الأسباب الداخلية وتتمثل في:

- عدم كفاية القدرات العقلية، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التغيير عن النفس بصورة جيدة.

- الحالات الانفعالية التي تعيق أو تعطل أداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل الجهد في العمل.

- عدم كفاية طاقة الفرد أو عدم التنافس في حركاته، أو ضعف بصره أو غير ذلك مما يلزم الأداء وظيفية معين.

- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد وعدم احترامه لقيمة الوقت.

\* الأسباب الخارجية:

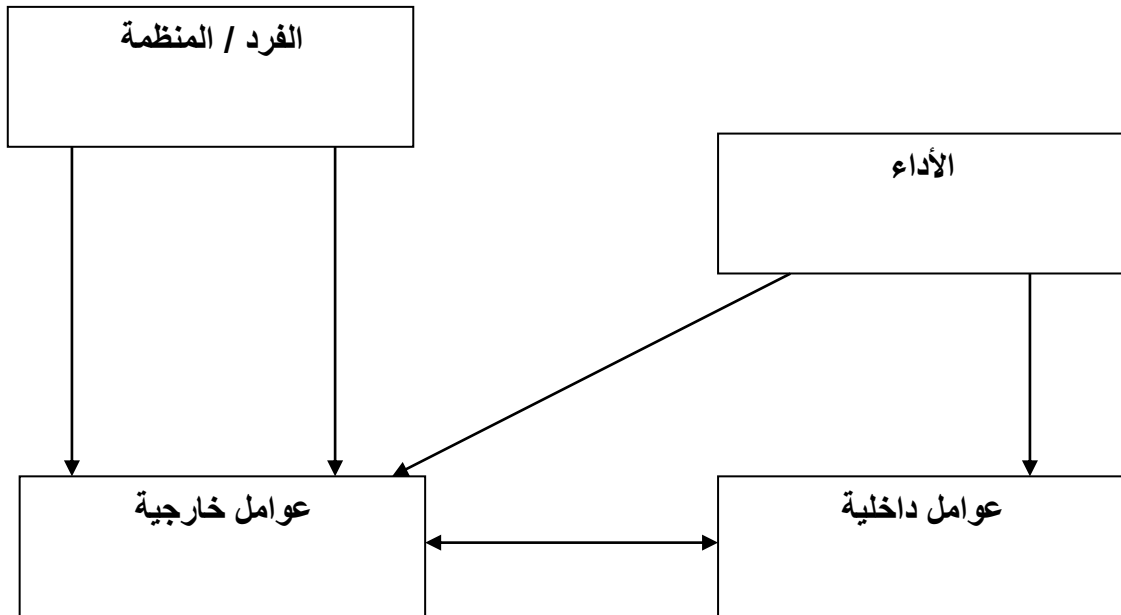
- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، الافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد.

- التأثيرات السلبية كجماعة العمل، مثل معايير جماعة العمل التي تهدف إلى تقييد العمل، ونقص الإنتاج، أو نبذ الفرد للجماعة أو من الجماعة.

- عدم ملائمة محيط العمل المادي مما يؤدي إلى التأثير على الأداء مثل: الضوضاء، البرودة، الحرارة الشديدة، شدة الضوء وانخفاضه.

- عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل أو عدم توفير المعلومات التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد.

الشكل رقم (03) يمثل: العوامل المؤثرة للأداء الوظيفي



المصدر: محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص12

### رابعاً: تحسين الأداء الوظيفي

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء ومن ثم تتجه عملية تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات العمليات، ومخرجات نظام إدارة الأداء أو فيها جميعاً، كذلك تتجه عملية تطوير الأداء أي التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع به إلى مستويات جديدة أفضل من الكفاءة والفعالية.

حيث يحدد هاينز ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

#### المدخل الأول: تحسين الموظف:

يرى هاينز أن تحسين الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة وإذا تم بعد تحليل الأداء كاملاً بان الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء وهناك عدة وسائل لإحداث تحسين في أداء الموظف وهي:

1- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله، واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفاضة مع لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتميئتها.

2- التركيز على العلاقة السببية بين الرغبة والأداء والتي تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها لتوفير الانسجام بين الفرد وعمله في المنظمة.

3- الربط بالهدف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف.

#### المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

يؤكد هاينز أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للمهم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء كذلك يتوجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام وزيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن فيوفر ذلك للموظف التخلص من الملل وتدريبه على مختلف الوظائف الصعبة والمعقدة.

#### المدخل الثالث: تحسين الموقف:

يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبته ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، ويضيف "إن إيجاد أسلوب قيادي

إشرافي مناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة بين القائد المشرف وبين المرشد الذي يتمتع به الموظفون".

وبما أن الأداء هو ناتج ظاهر في كل العمليات الإدارية بداية من التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمراقبة وان القائد إلا حلقة وصل بين كل هذه العمليات ذلك عن طريق تحفيز ومكافأة المرؤوسين فان دور القائد في تحسين الأداء يكون من خلال ما يلي:

- يساعد القيادات الدنيا في أن يتطلعوا كيف يحققون الأداء الأفضل.
- لديه القدرة على توزيع وتعيين المهام للزملاء والمرؤوسين، أخذًا بعين الاعتبار وظائفهم وقدراتهم والاحتياجات التطورية.
- يزود القادة مرؤوسيهم بعرض مبسط للمهام المطلوبة منهم.
- يقوم القائد بتقسيم المهمة الرئيسية إلى مهام فرعية.
- يحدد القائد الوقت الكافي لانجاز المهام الفرعية.
- يستطيع أن يتعرف على الأداء الجيد للمرؤوسين إلى انجاز مهامهم، وكذا التعامل مع الأداء السيئ.
- يحاول دائما تلبية احتياجات مرؤوسيه.
- للقائد القدرة على إعطاء انجاز ايجابي على ما تم انجازه.
- يستطيع من أفكار مرؤوسيه في تغيير الوظائف والمهام والاحتياجات إذا كانت الأفكار ملائمة ومنطقية.
- يعرف مرؤوسيه على الأداء المطلوب والفعال في مراحل لاحقة.
- يتحمل كل قائد المسؤولية على أداء وحدته أو قسمه.

### 1. علاقة الوظائف الأساسية بتحسين الأداء الوظيفي:

لا شك أن القيادة هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد، تضيء عليها قوة التفكير ورحابة الصدر ومهارات فنية، إنسانية وإدراكية بنوعها الإدارية والسياسية تجعله يتمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار، بل لابد أن يتولى القائد مهامًا أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصبح أن يكون في هذا المقام، وتقسّم مهام القائد في الغالب إلى قسمين أساسيين:

\* **مهام رسمية تنظيمية:** وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وابرز هذه المهام هي:

- **التخطيط:** أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية، ولكي يتمكن القائد من انجاز مهامه بشكل فعال وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه،

والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في انجاز الأدوار والخطط فقطن فالقيادة الناجمة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في انجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً.

- **التنظيم:** أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعل انجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الهدف.

- **التنسيق بين أطراف العمل وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية:** وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ همهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

- **توجيه الأداء:** يمثل توجيه الأداء عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكن القائمين بالعمال من السيطرة على الأداء وظروفه، وتقع مسؤولية توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم.

- **تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:** وذلك لنقل المعلومات والأفكار القرارات والاطلاع على مجريات وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل ويفهم حاجاته ومتطلباته.

- **المتابعة والإشراف:** فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير المباشر أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك العاملين، لتحفيز العامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الانجاز وتحقيقاً للنجاحات.

\* مهام غير رسمية: تعتمد بشكل كبير على شخصيتهم وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام:

- الاهتمام بالجماعات الغير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة الرسمية كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة يصب في خدمتها.

- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور والطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهما لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسيا وفكريا ويبعد عنهم المضايقات كما يقترب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيتهم بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

- المشاركة: وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفيا وتحسسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائما في ظله وكتفه ينعمون بالراحة الطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وان وجد منهم فان أسلوبه الحكيم هذا من شأنه إن يحتويهم ويرجعهم إلى الأداء.

- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد الهمامات المطلوب انجازها وتحديد الأولويات وتتابعها أنجازي على مراحل الزمن، وتلاقي الأوقات المهدورة.

## 2. علاقة السمات والمهارات القيادية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين:

يفهم الأداء من خلال علاقته المباشرة بالإنتاجية فردية كانت أو جماعية أو مؤسساتية على صعيد المؤسسة ككل، فالتابعون يحاسبون على أدائهم من طرف قادتهم، والجماعة تحاسب على أدائها من قبل رئيسها أو قائدها، والمؤسسة أيضا تحاسب على أدائها من قبل قائدها الأعلى في المستوى الإداري أو من قبل مجلس إدارتها، كذلك بالإمكان فهم الأداء من أهميته في قياس فاعلية الأفراد والمؤسسات وكفاءتهم.

فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد (القادة والتابعين)، وان تتفاوت معدلات أدائها نظرا لتفاوت المهارات خاصة من يشغلون مناصبا قيادية وإشرافية.

ويتضح دور القائد الإداري المتمتع بالمهارات الذهنية والإنسانية والفنية في تركيزه على زيادة فعالية الأداء الوظيفي لدى تابعيه من خلال أن يبين لهم ما يلي:

- ما هو المطلوب منهم؟ (الواجبات، المسؤوليات، وإتاحة الفرصة للإبداع إن أمكن).
- ما هي فرص نجاحهم، وأين يمكن تحقيق ذلك؟ (الوحدات، الأقسام، المؤسسة ككل).
- ما هي الإمكانيات المتاحة لإثبات نجاحهم؟ (المساعدة أو الدعم، الموارد، التكنولوجيا).

الجدول رقم (3) يوضح: دور وعلاقة المهارات القيادية بمستويات الأداء

مستوى تحصيل وتوظيف تام للمهارات القيادية في تطوير الأداء	مستوى تطوير الأداء	معدلات الأداء	قراءة القادة للأداء
1	تحصيل تام وكلي وتوظيف كفاء وفعال للمهارات القيادية	ممتاز	فاق بكثير المعدل (تجاوز الهدف) - تتولى قيادة الآخرين - سوف نحافظ على مكانتنا
2	تحصيل جيد وتوظيف جيد للمهارات القيادية	جيد	حقق المعدل (أصاب جوانب الهدف) - أوضاعنا جيدة - نسير نحو الأفضل
3	تحصيل متوسط وتوظيف مقبول للمهارات القيادية	مقبول	قريب من المعدل (أصاب جوانب الهدف) - الوضع مقبول - أوضاعنا بخير
4	تحصيل ضعيف لبعض الجوانب في المهارات القيادية وتوظيف دون الوسط للمهارات القيادية	دون التوقعات	أدنى من المعدل (دون الهدف) - نراوح مكانتنا
5	غياب تام للمهارات القيادية لدى القائد	مرفوض	أدنى بكثير من المعدل (بعيد كل البعد عن الهدف) - نواجه صعوبات ومشاكل - اختلافات تنظيمية

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2005، ص38

إذ أن الجدول يبين العلاقة طردية بين مستوى تحصيل وتوظيف المهارات القيادية لدى القائد ومستوى الأداء، فكلما كان القائد الإداري يتمتع بكل المهارات القيادية كلما ساعد ذلك التابعين على تجاوز الهدف وتحقيق معدلات عالية في مستوى الأداء.

فالمهارات الذهنية والمهارات الإنسانية العالية وكل ما تعلق بها من صفات أخلاقية وكذا القدرة على تفهم مشاعر الآخرين، والعمل المتقاني من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى المهارات الفنية وما يمثلها من معرفة القائد التامة بكامل المعارف والعلوم المرتبطة بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة، كلها تكفل للقائد والتابعين والمؤسسة تحقيق مستوى عالي من الداء وبلوغ الأهداف المنشودة.

أما غياب المهارات القيادية سواء كان غياب كلي أو جزئي لدى القائد الإداري مثلا غياب المهارات الإنسانية والفنية، بحيث انه يمارس وظيفته الإدارية كمدبر فقط ويلتزم بالقواعد والإجراءات والنظم ويمارس سلطته من خلال منصبه الإداري، فان اثر ذلك سيظهر حتما على مستوى الأداء، وهذا ما جعل المؤسسة مستويات متدنية من الأداء في الكثير من الأحيان، وتكون بذلك بعيدة كل البعد على تحقيق الأهداف المرغوبة، ويقر المدراء في هذه الحالة بان

المؤسسة تواجه صعوبات ومشاكل إضافة إلى وجود خلل تنظيمي في كل المؤسسة أو اغلب أجزائها أو وحداتها.

ومما سبق فإنه يمكن القول بان أي نقص أو غياب في تحصيل واستخدام إحدى المهارات القيادية أو بعضها أو كلها يؤدي دورا سلبيا في تحسين وتطوير أداء التابعين وحتى المؤسسة ككل، ولتوضيح ذلك:

- قدرة التابعين على أداء مهامهم بفعالية وكفاءة ترتبط بقدرة القائد على خلق جو من الثقة وباستطاعته كسر كل الحواجز النفسية بينه وبين تابعيه، واستخدامه لأسلوب المكاشفة والمصارحة اللبقة وليس التأنيب المباشر أمام زملاء العمل، وتقديم الدعم والمساندة في كل الأحوال وكل هذه العناصر ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد.

- إدراك التابعين لدورهم الوظيفي أثناء أداء مهامهم مرتبط بقدرة القائد على وصف المهام والواجبات الأساسية والمسؤوليات المرتبطة والمساءلات الناجمة عنها، وقدرته على توضيح أهداف الخطط الموضوعية للتابعين، وتوزيعه للعمل توزيعا عادلا وكذا توضيحه لخطط السلطة، وتباينه لهم أنهم جزء من التنظيم الكلي ولا يتم التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية إلا من خلال تأدية كل رؤوس لدوره الوظيفي، وكل هذه العناصر تمثل المهارة الإدارية.

- أما دوافع التابعين لأداء مهامهم بفاعلية وكفاءة مرتبطة بقدرة القائد على خلق روح الانتماء لدى المرؤوسين والولاء للعمل عن طريق تحفيزهم المعنوي والمادي العادل، وهي مرتبطة بالمهارة الإنسانية.

- غير أن المهارة الفنية نجدها مصاحبة ولازمة في كل وقت لأنها تعبر عن المعرفة العلمية المتخصصة لنوع النشاط الذي يؤديه، ولذلك فهي مطلوبة لرفع قدرة التابعين إدراكهم ودافعيتهم، لأنه بدون مهارة فنية لن يستطيع مزاوله وظيفة تخصصية تؤهل للتأثير على تابعيه.

### 3. علاقة أنماط القيادة بالأداء الوظيفي للعاملين:

وفي تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين نذكر ما يلي:

تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إنماء أو الهام أو التأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالانتماء عالي ومثابرة لانجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم.

إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، وأما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.

### الخلاصة:

ومنه نستخلص مما سبق ذكره أن الأداء يمثل مركز الإدارة بصفة خاصة ويمثل أيضا المؤسسة بصفة عامة وهو القاسم المشترك الذي يبذلها العاملين والإدارة، كما يمثل الغرض الضمني أو الصريح لأغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية ورغم أن الاهتمام بالأداء في العالم الصناعي قديم إلا أن الثورة الحقيقية لتطوير الأداء حديثة نسبيا.

## الفصل الرابع: ممارسة المرأة القيادية لوظائف التنظيمية داخل المؤسسة

### تمهيد

أولاً: المرأة القيادية وأسلوب الاتصال مع العاملين داخل المؤسسة

1. مفهوم الاتصال داخل المؤسسة
2. أنواع الاتصال داخل المؤسسة
3. عناصر الاتصال داخل المؤسسة
4. وسائل الاتصال داخل المؤسسة
5. العلاقة بين أسلوب الاتصال والقيادة الإدارية للمرأة
6. معوقات أسلوب الاتصال داخل المؤسسة

ثانياً: المرأة القيادية ووظيفة التحفيز داخل المؤسسة

1. مفهوم الحوافز
2. أهمية الحوافز
3. أنواع الحوافز
4. معايير منح الحوافز
5. مهارات القائد في تحفيز العاملين
6. العوائق التي تواجه القائد في ممارسة وظيفة التحفيز

ثالثاً: المرأة القيادية ووظيفة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

1. مفهوم وظيفة المشاركة في اتخاذ القرارات
2. أنواع القرارات الإدارية
3. عناصر وظيفة اتخاذ القرارات
4. أساليب وظيفة اتخاذ القرارات
5. معوقات ممارسة المرأة القيادية لوظيفة اتخاذ القرارات الإدارية

الخلاصة

### الفصل الرابع: ممارسة المرأة القيادية للوظائف التنظيمية داخل المؤسسة

#### تمهيد

يعتمد نجاح أي منظمة على القيادات التي تمثل حجر الأساس في العملية الإنتاجية، ويعتمد نجاح القائد في أدائه لدوره القيادي على قدراته ومهاراته التي يملكها في إدارة وتسيير المنظمة. غير أن القائد الإداري مهما إذ يملك مهارات قد تواجه مشكلات ومعوقات في إدارته للمنظمة والتابعين له والتي من شأنها أن تؤثر على فاعلية أدائه لدوره القيادي.

وتتعدد المشاكل والمعوقات التي يتعرض لها القائد وتختلف من مجتمع لآخر، ومن منظمة إلى أخرى وتزداد هذه المعوقات حدة في دول العالم الثالث حيث حددها الدكتور نواف كنعان في عوائق إدارية والمتمثلة في: التخطيط الغير السليم، عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات، الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية، وعوائق بيئية والمتمثلة في: عدم استقرار الأنظمة السياسية، الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة، الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد، غموض وجود الأنظمة واللوائح، عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية، وعوائق نابعة من وضع القيادات الإدارية: عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات، خوف القيادات من المسؤولية، عدم إحساس القيادات بالأمان والاطمئنان الوظيفي النفسي، عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة واعتمادها على الخبرة الشخصية والاستشارة الأجنبية.

وتمثل هذه المعوقات تحدياً للمرأة القيادية بالجزائر في عملها القيادي خاصة وان العمل القيادي دور جديد في مجتمع لا يزال يفضل الدور التقليدي للمرأة.

وفي هذا الفصل سنتطرق لأهم الوظائف القيادية التي تم اختيارها من بين الوظائف العديد للقائد وتتمثل في وظيفة الاتصال، ووظيفة التحفيز، ووظيفة المشاركة في اتخاذ القرارات وهي وظائف حيوية في المنظمة ولها أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف للمنظمات كما سنتطرق لأهم المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المرأة القيادية من خلال ممارسته لهذه الوظائف داخل المنظمات.

### أولاً: المرأة القيادية وأسلوب الاتصال مع العاملين داخل المؤسسة

#### 1. مفهوم الاتصال داخل المؤسسة:

في اللغة العربية كلمة الاتصال مشتقة من وصل الشيء من باب وعد وأيضاً وصل إليه وصولاً أي بلغ بمعنى اتصل أي دعا<sup>1</sup>.

هي الطريقة التي تتم بها عملية التأثير ونقل المعلومات وهناك طريقتان للاتصال مع الآخرين: اتصال لفظي واتصال كتابي.

يمكن تعريف الاتصال على انه تبادل المعلومات والآراء من اجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة وتعتبر عملية الاتصال من الوظائف الإدارية الهامة للقائد حيث بواسطتها يمكن توحيد الجهود الجماعية حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر وفهمها أمر ضروري جداً من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة، والتأثير على أعمال وسلوك الأفراد بما فيه مصلحة المؤسسة كذلك فان الاتصال يعتبر عاملاً أساسياً لتوجيه السلوك، هو الوسيلة الفعالة للإشراف على المرؤوسين وإحاطة الجهاز الإداري علماً بمجريات الأمور داخل المؤسسة.

#### 2. أنواع الاتصال داخل المنظمة:

\* **الاتصالات الرسمية:** هي الاتصالات التي تكون ضمن إطار رسمي من خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية فكل مدير في أي شركة بحاجة إلى إجراء اتصالات لنقل أوامره وتعليماته إلى مرؤوسيه، كذلك فان كل موظف في الشركة بحاجة إلى إجراء اتصالات لرفع تقاريره إلى رؤسائه، ويعقد الاجتماعات المتعلقة بالعمل وتوجيه الاستفسارات عن النظم وإجراءات وتعليمات العمل والحصول على إجابات على ذلك من رؤسائه وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى نوعين رئيسيين:

- **الاتصالات الرأسية:** وهي الاتصالات التي تكون في المؤسسة بشكل رأسي أي تلك التي تحدث بين الرئيس ومرؤوسيه أو بين المرؤوسين ورؤسائهم وتأخذ الاتصالات الرئيسية احد الاتجاهين التاليين:

- **الرأسية الهابطة:** وهي تلك التي تكون من الرئيس إلى مرؤوسيه وتتخذ صور تعليمات وأوامر وتوجيهات تتعلق بالعمل بالإضافة إلى طلب تقارير معينة.
- **الرأسية الصاعدة:** وهي تلك التي تكون من الموظف إلى رئيسه المباشر والهدف من هذه الاتصالات هو التغذية العكسية فالمدراء يجب إبلاغهم بما تم تنفيذه من أوامر وتعليمات ومستوى الانجاز، كذلك تشمل الاتصالات الرأسية الصاعدة تقديم الاقتراحات والشكاوي والاستفسارات وغيرها.

- **الاتصالات الأفقية:** وهي التي تكون عادة بين الموظفين من نفس المستوى الإداري وتحدث هذه الاتصالات بين مدراء الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد وكذلك قد تحدث بين مشرف وآخر في نفس القسم، وأيضاً قد تتم عبر تكوين اللجان المختلفة، ويؤدي الاتصال الأفقي إلى

1 فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص15

## الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة

تنسيق بين الإدارات المختلفة مما يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية وحل العديد من المشاكل مما رفع الروح المعنوية لدى الأفراد المتداخلة والجانبية، مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي.

\* **الاتصالات الغير الرسمية:** وهي التي تتم بين الأفراد (رؤساء ومرؤوسين وزملاء) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، ويتضمن هذا الاتصال العلاقات الشخصية والاجتماعية ولا توجد قناة محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال، ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية وإنما يجري بشكل عفوي وغير رسمي، وغير مكتوب، وغير موقوت، أو مدد بفترة زمنية أو مرحلة معينة من مرحل العمل، وإنما هو مستمر وينقطع، وينساب ويتعطل حسب ديناميكية الجماعة أو التنظيم الغير الرسمي<sup>1</sup>. ويمكن إيجاز أهم صفات الاتصالات الغير الرسمية بما يلي:

- السرعة في نقل المعلومات بطريقة أسرع من تلك التي تنقل عن طريق الاتصالات الرسمية.
- صدق المعلومات المنقولة حيث حوالي 75 % من المعلومات التي تأتي من خلال الاتصالات الغير الرسمية هي معلومات دقيقة وصادقة، وهنا يجب التمييز بين الاتصالات الغير الرسمية والإشاعة.
- فعالية المعلومات حيث تصل هذه المعلومات إلى الأشخاص الذين تهتمهم هذه المعلومات ولكن ليس لهم مصلحة بها.
- المساعدة في توضيح المعلومات المنقولة بواسطة الاتصالات الرسمية.
- عدم تدفق المعلومات بشكل ثابت ودائم<sup>2</sup>.

### 3. عناصر الاتصال داخل المؤسسة:

وتتمثل عناصر الاتصال فيما يلي:

\* **المرسل:** هو الشخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يريد أن ينقلها إلى طرف آخر، وهو بذلك متأثر بإدراكه لهذه المعلومات وبالتعلم والخبرات المكتسبة لديه وبمكوناته الشخصية والعقلية والوجدانية.

\* **الرسالة:** وهي تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معانٍ مشتركة بين المرسل والمستقبل وتحويل الأفكار، وقد يأخذ أشكال عديدة منها: الكلمات والحركات والأصوات والحروف..... الخ، أن الاختيار لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمستقبل.

\* **الوسيلة:** هي القناة المستخدمة لنقل الرسالة إلى المستقبل وتحديد وسيلة الاتصال، وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية على من يستقبلها.

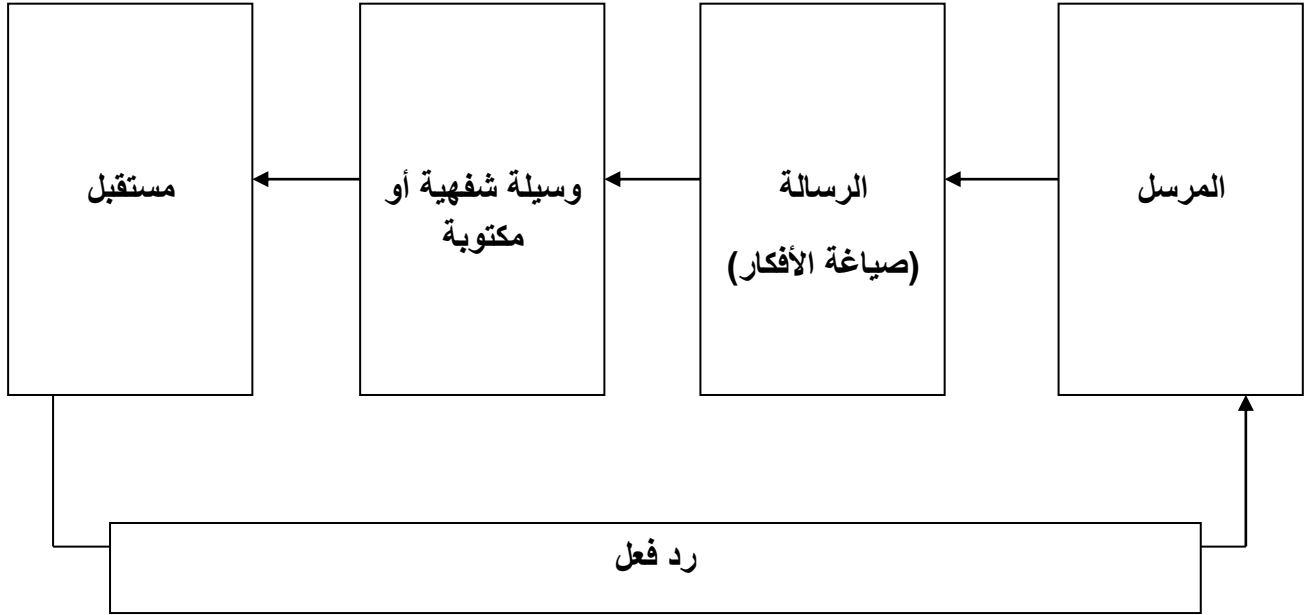
1 محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص73-74

2 فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار- علاقات عامة- علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص115

## الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة

\*المستقبل: هو الطرف الآخر المستهدف من عملية الاتصال ويستقبل الرسالة من خلال حواسه وبناء على سلوك المستقبل وتصرفاته وردود أفعاله تتحد مدى فاعلية عملية الاتصال!.

الشكل رقم(04): يمثل عناصر الاتصال



### 4. وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

كما ذكرنا سابقا فان لكل نوع من الاتصال وسائله الاتصالية الخاصة نذكرها في:

\* وسائل الاتصال النازل: وتتضمن كافة الاتصالات النازلة من الرئيس إلى مرؤوسيه حيث يتم من خلال هذه الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه وسبل انجازه وكافة الإجراءات والتعليمات التي ينبغي الالتزام بها من قبل المرؤوسين، وتتسم فاعلية التغذية العكسية بالانخفاض لكن سبل الاتصال تتطوي على التعليمات يجب انجازها من قبل المرؤوسين، وان السبل المتبعة بهذا الشأن هي المذكرات واللقاءات الجماعية والأساليب التدريبية مثل: القرارات، المراسيم، المذكرات، الاجتماعات الرسمية ..... الخ.

\* وسائل الاتصال الصاعد: وتتضمن كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بانجاز الخطط والتعليمات وأداء الأنشطة التي تتم إيصالها من المرؤوسين إلى الرئيس، وتتناول عادة شرح الصعوبات والمشاكل والمعوقات التي ترافق انجاز الأنشطة والمهام، وان إنجاح مثل هذه الاتصالات تعزز بشكل رئيسي حينما تتسم العلاقات بين المرؤوسين والرئيس بالثقة والمودة والاستعداد مثل: المقابلات، صناديق الاقتراحات والشكاوي، الندوات ..... الخ.

1 محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 285

## الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة

\* وسائل الاتصال الأفقي: الجريدة الرسمية، اللقاءات العفوية والغير الرسمية، شبكة الانترنت، وسنركز على التقارير باعتبارها أكثر وسائل الاتصال الكتابي استخداما في المؤسسة بالتحديد<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى أربعة مجموعات وهي:

- وسائل مقروءة: ومنها الصحف والمجلات والملصقات.

- وسائل مسموعة: وهي الوسائل التي يمكن سماعها دون الحاجة إلى القراءة، ومنها الراديو، المحاضرات، الندوات، والهاتف.

- وسائل مرئية: وهي التي يمكن رؤيتها بالعين ومنها التلفزيون والمعارض والصور، الدوار المغلقة.

- وسائل اللغة الصامتة: وهي التي لا تعتمد على القراءة أو الاستماع أو المشاهدة بل على الإشارة والحركات الجسدية.

### 5. العلاقة بين أسلوب الاتصال والقيادة الإدارية للمرأة:

المرأة القيادية الناجحة هي التي تتقن هذا الفن فتسعى مع العاملين عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم ومراقبتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقيادة عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد والمرؤوسين ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل وفي هذا الإطار لا بد للقيادة الإدارية من تنمية ثقافية اتصالية تستطيع من خلالها توجيه وتعزيز السلوك الاجتماعي الواعي لخدمة توازن المؤسسة.

فالعمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فان المدير كقائدة في عملها تحتاج إلى التوجيه لكي تحقق أهداف المؤسسة، وكذلك تحتاج إلى أن تفهم العاملين وتوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل.

وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ولكي تنجح القائدة في الاتصال الفعال لا بد من تتبع مقومات الاتصال والتي تتمثل في الإصغاء والشرح وكذا السؤال والمناقشة والتقييم والاستجابة<sup>2</sup>.

### 6. معوقات أسلوب الاتصال داخل المؤسسة:

يجدر التنبيه إلى المشكلات التي تعترض الاتصالات فتقلل من فعاليتها ومن ثم تؤثر على نتائج الأعمال، كذلك على علاقات الأفراد، وتوجد هذه المعوقات في عدة عناصر الآتية:

- اللغة وطريقة استخدامها والمصطلحات المستخدمة في المجالات المختلفة للعمل.

- قنوات الاتصال وطولها والحلقات التي تمر بها والتعقيدات التي تعترضها.

1 فضيل دليو، مرجع سابق، 2003، ص 117 – 118

2 عبد الله محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية المدرسة الديكتاتورية للعلوم الاجتماعية والإنسانية تخصص الإعلام والاتصال، جامعة أسانبة، وهران، 2004، ص14

## **الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة**

- النماذج والمستندات والإجراءات المتبعة.
- عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف.
- الوقت التي تستغرقه المعلومات في الانسياب من شخص لآخر ومن إدارة إلى أخرى.
- الأخطاء الإنسانية التي تتلخص في سوء الفهم والتحريف المعتمد أو غير المقصود للمعاني.
- الحالة النفسية المزاجية وتأثيرها على معاني الكلمات والمعلومات.
- المشكلات الشخصية والاجتماعية للأفراد وأثرها على رغبتهم وقدرتهم في تبادل المعلومات.
- كذلك هناك بعض المعوقات التي تعيق عملية الاتصال فليس كل ما يكتب يقرأ وليس كل ما يقرأ يتم فهمه وليس كل ما يتم مشاهدته يتم التركيز عليه وفهمه.
- وغالبا ما تؤدي الاتصالات الغير الجيدة إلى انتشار الإشاعات وسوء الفهم وهناك بعض المعوقات الآتية:
- الانتقال الإدراكي حيث أثبتت الدراسات أن الفرد يميل إلى رؤية وسماع ما هو مستعد لإدراكه فقط ولا يتم التركيز على كل مفردات الرسالة.
- الأحكام المسبقة والانطباعات المرسخة في ذهن المستقبل عن المرسل.
- عنصر الوقت حيث انشغال المديرين والموظفين مما يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال.
- طبيعة التنظيم من حيث عدم وضوح السياسات والإجراءات بالإضافة إلى عدم تحديد السلطات والمسؤوليات بين موظفي المؤسسة.
- كثرة قنوات الاتصال مما يؤدي إلى تعرض الرسالة إلى تشويش والتحريف.
- اختلاف الأفراد في مهاراتهم الاتصالية من حيث اختلاف قدرات ومهارات الأفراد الاستيعابية والتعبيرية.
- الرقابة على الاتصال قد يؤدي إلى تغيير بعض الكلمات أو الجمل في الرسالة.
- ظروف الاتصال المحيطة مثل الضوضاء، الازدحام... الخ.

### **ثانيا: المرأة القيادية ووظيفة التحفيز داخل المؤسسة**

#### **1. مفهوم الحوافز:**

يوجد اختلاف في تعريف الحوافز فهناك من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، ومنها يعتبرها الشيء الذي يشبع حاجة الإنسان وهذه مجموعة من التعريفات للحوافز:

## الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة

- تعرف الحوافز على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة...) توفرها المؤسسة أمام العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع<sup>1</sup>.
- كما يمكن تعريف الحوافز بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل<sup>2</sup>.

### 2. أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها<sup>3</sup>:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجود إنتاج مبيعات، أرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل مثل تخفيض التكاليف، تخفيض كمية الخدمات.... الخ.
- إشباع حاجات العاملين بأنواعها، وعلى الأخص التقدير والاحترام وتقدير الذات والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء.

### 3. أنواع الحوافز:

يختلف تصميم نظام الحوافز من مؤسسة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العمال، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك الإمكانيات المتوفرة لديها ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع التالية:

\* من حيث المادة: وتنقسم إلى:

- **الحوافز المادية:** وتعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع التحفيز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المؤسسة، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل، وعليه فإن المال يعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني<sup>4</sup>.

إذ أن الأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محددا وان حاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالأكل والسكن والملبس، وهناك أنواع متعددة من الحوافز المادية أهمها: الأجر، الزيادات السنوية، المكافآت، المشاركة في الأرباح، النقل، السكن الوظيفي.

1 عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1987، ص199

2 محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989، ص49

3 محمد نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص209

4 محمد نجيب شاوش، مرجع سابق، ص209

## الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة

- **الحوافز المعنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، حيث يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملاً واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير العامل الواحد وهي الحوافز المعنوية<sup>1</sup>.

والحوافز المعنوية هي التي تساعد العامل وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها فرص الترقية والاعتراف والتقدير بالجهد الوظيفي، ومسؤوليات الوظيفية، والأثر الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراعات<sup>2</sup>.

وتتعلق الحوافز المعنوية أيضاً بما يسمى بالروح المعنوية، وذلك مثل توجيه خطاب شكر أو اختيار العامل المهني كموظف مثالي في المؤسسة أو غير ذلك، كما تشمل أيضاً فرص التكوين والتطوير والتدريب.

\* من حيث التأثير: وتنقسم إلى:

- **الحوافز الإيجابية:** وهي تمثل الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع سلوك ما يؤدي إلى ذلك، مثال قيام العاملين بتقديم المقترحات والأفكار البناءة والابتكارات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه العوامل تعتبر الإيجابية لها، ما يقابلها من حوافز إيجابية التي تمنحها القيادة الإدارية لمرووسيهيهم<sup>3</sup>.

- **الحوافز السلبية:** تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية، أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمؤسسة أو غير ذلك.

إن وجود نظام تأديبي في المؤسسة أمر ضروري، إذ لا توجد مؤسسة إلا وفيها نظام تأديبي والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمؤسسة وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الإساءة والاستهتار من قبل العاملين، وليس المقصود بوجود الحوافز السلبية أن يسود المؤسسة جو من الرعب والخوف من خلال العقوبات والجزاءات التي تفرض بحق العاملين، بل يجب استخدام هذا النوع من الحوافز بهدف منع حدوث سلوك معيب أو تكرار حدوثه.

1 هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، ط1، دار الكنوز للمعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص29  
2 موسى اللوزي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسة السلسلة للعلوم الإنسانية، مجلد 22، العدد6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995، ص376  
3 رضا عبد الرزاق وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة للنشر، بغداد، 1987، ص215

## الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة

\* حسب المستفيدين منها: وتتمثل في:

- **حوافز فردية:** وهي حوافز تقدم لكل فرد على حدة، ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة الإنتاجية، هذا النوع من الحوافز يؤدي إلى إيجاد روح التنافس الفردي والتي تمنح لفرد معين نتيجة مضاعفته في الأداء، أو أدائه المتميز، ويؤدي إلى خلق جو التنافس بين الأفراد فهي التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة إيجازه عمل معين ومن أمثلتها الترقيات، المكافآت، العلاوات التشجيعية<sup>1</sup>.

- **الحوافز الجماعية:** هي تلك الحوافز التي تحصل عليها مجموعة الأفراد نتيجة اشتراكهم في أداء معين بحيث ينجز كل عامل جزء من هذا العمل ويتم توزيع الحوافز الجماعية عليهم توزيعاً عادلاً، أي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها الرعاية الصحية والاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية وقد تكون الحوافز الجماعية ايجابية أو سلبية، أو مادية أو معنوية<sup>2</sup>.

إن الأنواع السابقة الذكر هي أدوات في يد القائد الإداري يستعملها لخلق القدرة الجماعية للعمل وهي في نفس الوقت تعتبر تحدياً له في استعمال النوع المناسب لمواقف مختلفة.

### 4. معايير منح الحوافز:

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات الانجاز الأهداف المطلوبة ومن أهمها ما يلي:

\* **معيار الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وفي بعض الحالات هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو الوفرة في وقت العمل أو في وفرة التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

\* **معيار المجهود:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات والإدارة والأعمال الحكومية، أو لأن ناتج الشيء احتمال الحدوث، مثل فوز يعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار قال أهمية كثيراً من معيار الأداء أو الناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

\* **معيار الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

1 محمود فؤاد عبد الله، اثر الحوافز في رف كفاءة العاملين، التنمية الإدارية، العدد 56، 1998، ص56  
2 محمود عبد الباقي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1976، ص29

## **الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة**

\* **معيار المهارة:** بعض المؤسسات تعرض وتكافئ الفرد على ما يحصل من شهادات أعلى، أو إجازات أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

### **5. مهارات القائد في تحفيز العاملين:**

إن التحفيز هو مركب من الرغبة والطاقة الموجهة لتحقيق الهدف، كما انه عامل الثقة المتبادلة بين الأفراد مع بعضهم ومع القائد .

وتتوقف عملية التحفيز للمؤسسات على مهارات القائد وتختلف مهارات التحفيز من قائد إلى آخر حسب شخصيته ومعارفه ومؤهلاته وخبراته السابقة في التعامل مع العاملين وأيضا على نمط قيادته.

يوجد مجموعة من الخطوات التي تساعد القائد الإداري للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، كما تساعد القائد على تنمية مهاراته التحفيزية وتتمثل هذه الخطوات في<sup>1</sup>:

\* **مساعدة العاملين على التوسع:** فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسين، وعلى القائد أن يريهم ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لانجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

\* **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:** قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين، والاستماع إلى آرائهم وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

\* **تعيين حجم المسؤولية:** وهذه ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين هو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم من عمل، فان ذلك سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

\* **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات الأداء:** يرغب اغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد القائد عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستوى الأداء.

\* **توثيق ما اتفق عليه مع العاملين:** على القائد أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسه لمستويات ما يتوقعه هو والعاملين من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق للوصول إلى هذه المستويات من العمل ثم توثيق ذلك.

\* **الملاحظة والمتابعة:** يجب على القائد مراقبة ما تم انجازه ومتابعة أداء العاملين وتقديم المساعدة، وتوجيه العاملين الجيدين أنهم على حسن الثقة.

1 بروس أن بيت وني، جيمس، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، الأفكار الدولية، عمان، الأردن، ص68

## الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة

\* استخدام أسلوب واضح في المكافآت: وخاصة لمن يحقق نتائج جيدة من العاملين وتفوق في أدائهم، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية، كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة لأدائه الجيد.

### 6. العوائق التي تواجه القائد في ممارسة وظيفة التحفيز:

يتعرض القائد في ممارسة وظيفة التحفيز لبعض المشاكل التي تحد من فاعلية نظام الحوافز الذي يعتمد في إدارته ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

\* عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز وذلك بالنسبة للأفراد المستفيدين من الحوافز وذلك أعضاء الإدارة من المديرين ورؤساء الأقسام المسؤولين عن تنفيذها.

\* تطبيق نظم واحدة متخصصة في عدد كبير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية، بغض النظر عن الخصائص والظروف التي يختبرها كل جهاز من حيث طبيعة نشاطه وهيكله التنظيمي، وتركيب القوى العاملة فيه والإمكانات المتوفرة لديه.

\* عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءا عليها، ونتيجة لذلك ترى أعداد كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق على درجات متعددة في مهارات العاملين ومستويات تحصيلهم، الأمر الذي يترتب عليه إحباط الجديين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.

\* وجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية أو عدم تمثيلها للواقع العملي للوظيفة التي يؤديها الفرد، أو عدم شمولها.

\* فهم القائد لهذه التقارير أو تدخل العوامل الشخصية في التقييم، الأمر الذي يترتب عليه ذهاب الحوافز لغير مستحقيها وحرمان المستحق منها.

\* سوء استخدام الحوافز من جانب بعض القادة، فقد يستعملها البعض يخوفون به مرؤوسيههم، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيههم ظننا منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد ويبذل مجهود أكبر، وهذا طبعا نظرة خاطئة لأنها تصيب العاملين بالحيرة والتوتر، ثم سوء الظن فيلجئون إلى الإهمال ويعتمدون على عدم تحقيق النتائج المطلوبة.

\* ارتفاع تكاليف الحوافز حيث تتحمله الدولة مبالغ ضخمة حيث تنفق مكافآت ومنح دون أن يقابل ذلك تحسن ملموس في الإنتاج والخدمات المقدمة للمستهلك.

\* عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافز، في كل جهاز على حدا وغياب التقييم الموضوعي للنتائج الملموسة والغير ملموسة التي تحققها الحوافز.

بالإضافة إلى تلك المشكلات التي تواجه الإدارة والقائد الإداري عند وضعهم لنظام الحوافز، هناك مشكلة صيانة الحوافز بمعنى انه يجب أن يكون هناك متابعة وتجديد الحوافز المقدمة للأفراد، فالحافز الذي يشبع الموظف رغبة معينة في وقت ما، قد لا يشبعه في وقت آخر ، لذا

## الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة

لا بد أن تكون هناك صيانة وتحديد الحوافز التي تقدمها الإدارة لمروسيها، وذلك يؤدي إلى الاستفادة من الحوافز المقدمة وبالتالي سوف تستفيد الإدارة من إنتاجية العاملين لديها.

### **ثالثاً: المرأة القيادية ووظيفة مشاركة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة**

#### **1. مفهوم وظيفة المشاركة في اتخاذ القرارات**

تعد عملية اتخاذ القرار من السلوكيات الإنسانية المهمة وذلك أن الفرد يقوم باتخاذ عدد من القرارات عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته وفي المقابل فإن عملية صنع القرار تتغلغل بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة ومن هنا وصفت عملية صنع القرار بأنها جوهر العملية الإدارية والقلب النابض للمؤسسة، إذ بعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الرشيدة.

**تعريف القرار:** هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها ويعرف القرار على أنه أفضل بديل لحل المشكلة.

**تعريف المشاركة في اتخاذ القرار:** هو اختيار انبب بديل لحل مشكلة معينة وهو أيضاً أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، واه خطوة تشير إلى مشاركة في اتخاذ القرار المناسب.

من خلال التعريفين يمكن اعتبار اتخاذ القرار هو اتخاذ بديل من عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة وموضوع القرار، وعليه يجب أن يكون عددا من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأنسب والأمثل للوصول إلى الأهداف المرجوة<sup>1</sup>.

حيث يرى **طريف شوقي** أن المشاركة هي "أن يستشير القائد مروسيه في وضع مقترحاتهم في الحسبان عند اتخاذ القرار".

ويرى **ظاهر محمود الكلالدة** بان "المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ذات أهمية من حيث أنها تساهم في تحديد المشاكل وأبعادها واقتراح الحلول الملائمة لحلها، وكذلك تخلق الجو الملائم والفعال بين العاملين والتي تحقق رضا وظيفي بين الرئيس والمروسين"<sup>2</sup>.

وحسب **هال اولدريد** فان "عملية صنع القرار مرتبطة أساسا بالقيم الشخصية لكل قائد مستقل وكذلك بالأهداف الشخصية وبأسلوب إدارته"<sup>3</sup>.

1 نورة درغام عبد الحميد، دور المناخ التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، دراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص إدارة وعمل، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع إدارة وعمل، بسكرة، 2015/2014، ص119

2 ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص152

3 نورة درغام عبد الحميد، مرجع سابق، ص120

## الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة

ومنه فانه يقصد بالمشاركة في اتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.

### 2. أنواع القرارات الإدارية:

يختلف القرار الإداري الذي يتخذه القائد باختلاف المركز الإداري الذي يشغله القائد داخل المؤسسة ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها إلى جانب البيئة التي يعمل ضمنها، ونتيجة هذه الاختلافات في القرارات يتم تصنيفها إلى عدة أنواع وهي:

\* **القرارات الفردية والقرارات التنظيمية:** فالقرارات التنظيمية تتعلق بعمل ونشاط المؤسسة ويتخذها القائد وهي قرارات منظمة لقواعد عامة والتي تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، أما القرارات الفردية فتتميز بأنها شخصية موجهة إلى فرد واحد أو أفراد معينين بذاتهم وليس لها صفة رسمية.

\* **القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة:** فالقرارات المبرمجة تعتبر معايير الحكمة فيه واضحة وغالبة مما تتوفر على معلومات كافية، ومن السهل تحديد البدائل فيها، وهي أيضا قرارات روتينية محددة لها إجراءات معروفة مسبقا للتعامل معها كالقرارات الصادرة بالترقية القديمة أو منح إجازة اعتيادية. أما القرارات الغير المبرمجة تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة مشكلة لأول مرة وتوجد معايير لتقديم البدائل والاختيار من بينها، لذا فان لكل قرار يتخذ وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة وهي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعة مميزة!

وكذا صنفت أنواع القرارات حسب ظروف اتخاذها وتتضمن ما يلي:

\* **قرارات تبعا لدرجة التأكد التام:** وهي القرارات التي تتخذ في كل حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذها وأثرها تكون معروفة مسبقا .

\* **قرارات تبعا لعدم التأكد:** وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المؤسسة وسياساتها وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم عنها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات والظروف المتوقع وجودها باتخاذ القرار لعدم توافر المعلومات وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

\* **قرارات تبعا لدرجة المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وعلى المتخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها.

### 3. عناصر وظيفة اتخاذ القرارات:

نجد أن عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة عناصر أساسية تشكل مضمون هذه العملية وتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1 محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 257

## **الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة**

\* **متخذ القرار:** قد يكون فرد أو جماعة حسب الحالة وأيا كان متخذ القرار فإليه السلطة الرسمية الممنوحة له من طرف القانون أو النظام الداخلي للمؤسسة أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة والتي تعطيه الحق في اتخاذ القرار، وضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية توجد مراكز لاتخاذ القرارات، وهذا يعني أن الحق في اتخاذ القرارات ليس حكرا على مستوى إداري معين أو فرد معين، إلا في حالة واحدة هي المركزية التامة في اتخاذ القرارات التي يمكن اعتبارها غير عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع إلا في المؤسسات صغيرة الحجم<sup>1</sup>.

\* **موضوع القرار:** ويمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار أن يحلها أو انحراف على مستوى معين أو توقع منتظر، فعلى سبيل المثال يؤدي التغيير التكنولوجي السريع إلى أن تتعرض منتجات المؤسسة للتقادم، كذلك المقاول الذي يوافق على إنجاز مبنى جديد وفي تاريخ معين، تنشأ لديه مشكلة إذا لم يستطيع أن يفي بهذا التعهد وإذا كان العقد والاتفاق يقتضي غرامة مالية على كل يوم تأخير وإذا لم ينجز المبنى في التاريخ المحدد تنشأ لدى المقاول مشكلة أخرى في هذه الحالة، ولا شك أن المشاكل كثيرة جدا ومتنوعة لا حصر لها، ومنها الخطورة قد تؤدي إلى كارثة<sup>2</sup>.

\* **الأهداف والدوافع:** القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الإنسانية، ووراء كل عمل أو سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، إذن فالهدف هو تجسيد للحاجة، فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع وبناء عليه لا يتخذ قرارا إلا إذا كان وراء دافع لتحقيق هدف معين وتتبع أهمية القرار وقوة الدافع من وراء اتخاذه من مدى أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ، وعليه يمكن القول أخيرا إن الهدف يبرز اتخاذ القرار.

\* **المعلومات والبيانات:** عندما يراد اتخاذ القرار حيال موضوع أو مشكلة ما، لا بد من جمع المعلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وإبعادهما وذلك إعطاء لنتخذ القرار رؤية واضحة عنهما، والمعلومات تكون عن الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق عملية التنبؤ، انطلاقا من معلومة مفادها أن الحاضر إنما هو امتداد للماضي والمستقبل، فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار والمؤسسات الحديثة، لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات وإحصائيات بسرعة متناهية من خلال استخدام الحاسبات الالكترونية ونظام المعلومات هذا لا يقف عند هذا الحد بل يقدم لمتخذ القرار معلومات مرتدة عن القرار الذي وضعه حيز التنفيذ بما يساعده على تقييم القرار المتخذ بشكل مستمر كلما اقتضت الضرورة لذلك.

\* **التنبؤ:** هو شيء أساسي لمتخذ القرار ذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاسها في المؤسسة، فالتنبؤ

1 نورة درغام عبد الحميد، مرجع سابق، ص48

2 صفية جداولي، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطونيا، جامعة محمد دباغين، سطيف، العدد 2، 138، 19 ديسمبر 2014، ص 12

## **الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة**

يساعد متخذ القرار على معرفة ما سوف يحدث في المستقبل ويساعد على الإدارة إبعاد المشاكل التي تواجهها، وإبعاد المشكلة التي يريد لمتخذ القرار حياها ومعالجتها<sup>1</sup>.

\* **البدايل:** البديل أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما، وفي الواقع انه من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة، فعليه الأغلب هناك أكثر من حل واحد، وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد وبالطبع لا يجب أن تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط الأمور عليه.

\* **القيود:** يواجه متخذ القرار عددا من القيود عليه أن يحسن التعامل معها وان يخفف من إثارها السلبية قدر الإمكان، ومن أمثلة هذه القيود: الإمكانيات المالية، مستوى الدخل، مستوى كفاءة العاملين، القوانين الحكومية وغيرها من القيود.

### **4. العلاقة بين المرأة القيادية ووظيفة المشاركة في اتخاذ القرارات:**

إن المشاركة معناها إشراك فريق العمل في الإدلاء بأراءه للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة والعمل بها ولا يتم هذا إلا عن طريق التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم في كل ما تعلق بمصالح المرؤوسين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى، وتوفير جو من الثقة والصراحة في طرح المشكلات ومناقشتها للوصول إلى حل جذري وملئم لكلا الطرفين دون الإخلال باستقرار المؤسسة، ومن خلال ما يراه فاروق مداس "إلى أن المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث لا تقتصر دورهم على مجرد الخضوع وطاعة الأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دورا ايجابيا في ما تعلق بنظم العمل وإجراءاته".

ويرى **محمد الصحن** أن " مفهوم المشاركة في صنع القرارات تشير إلى مساهمة الأفراد الذين يؤثرون بالقرار في صنع القرار"<sup>2</sup>.

بالإضافة فانه على الأقل لا بد أن طلب هؤلاء العمال إبداء رأيهم في هذا القرار لأنهم يعتبرون بالدرجة الأولى أساس كل مؤسسة فلا شك أن استخدام المشاركة كأسلوب في اتخاذ القرارات الإدارية والتي تصدر عن رأي، والمرؤوس بمثابة وسيلة الأساس لبلوغ المؤسسة ومساعدة العامل على تنمية روح الفريق وتحقيق الشعور بالانتماء، كما أن هذه الأهداف تصبح أكثر وضوحا وشفافية وتحديدًا لان العمال شاركوا في وضعها وعلى هذا فان إنجاح المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر من أهم البدائل التي يمكن للمرأة القيادية الأخذ بها لتحقيق أهدافها وكذا تنظيم جو ملائم للمناخ التنظيمي وأيضا تساعد في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

### **5. معوقات ممارسة المرأة القيادية في مشاركة اتخاذ القرارات:**

يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى نوعين ويتمثلان فيما يلي:

\* **المعوقات الداخلية في عملية اتخاذ القرار:** وتتمثل هذه المعوقات في مجموعة قوى أو العوامل الداخلية وتتمثل في:

1 نورة درغام عبد الحميد، مرجع سابق، ص48

2 فريد بونخلة، تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، دراسة ميدانية في صنع فرع فرمال بمدينة عنابة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، عنابة، 2015/2016، ص116

3 عبد الله محمد النذير، مرجع سابق، ص 118

## الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة

- **السياسة الحالية:** تعتبر السياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا وهي نوع من القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات والتسويق وغيرهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بإدارتهم، بمعنى أن مدير التسويق مثلا عند اتخاذ قرار معين يتعلق بتطوير المنتج مثلا يجب ان يكون في ضوء السياسة الحالية المطبقة في المؤسسة والتي ربما تكون ممثلة في خفض تكاليف التشغيل مع التركيز على رفع مستوى الأداء.

- **الإمكانات المالية الحالية:** إن حجم الإمكانيات المالية المتاحة تعتبر أيضا من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات الخاصة في مرحلة تقييم البدائل حيث يتم اختيار البديل الذي يكون في حدود الإمكانيات، كما يعتبر هذا العامل احد القيود المفروضة على القرارات التي يتم اتخاذها إلي جانب القادة في كافة المستويات الإدارية.

- **سلوكيات الأفراد:** ومن القيود الأخرى الهامة التي تعوق اتخاذ القرارات سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة ، خاصة هؤلاء الذين سوف يتأثرون بنتائج القرار، مثل عندما يتم اتخاذ القرار بعدم صرف الحوافز التشجيعية الشهر القادم، إن مثل هذا القرار سوف يعوق تنفيذه مقاومة العاملين، ويؤثر سلبا على دوافعهم في العمل وعلى روحهم المعنوية ومن ثم مستوى أدائهم.

- **عدم توافر الكفاءة الإدارية:** من معوقات اتخاذ القرارات كذلك عدم توافر الكفاءة الإدارية ذات الدراية كالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات بجانب الخبرة المتراكمة في هذا المجال، وقد يتضح ذلك من عدم قيام بعض المديرين بتحديد وتشخيص المشكلة بدقة والانفراد بوضع البدائل واختيار البديل الأفضل أو عدم استخدام الأدوات الكمية الحديثة في تقدير احتمالات تحقيق النتائج للقرار مستقبلا.

- **نقص المعلومات:** تمثل عدم كفاية المعلومات بجانب عدم دقتها وتوقيتها احد المعوقات الهامة التي تؤثر على فاعلية عملية اتخاذ القرارات على جانب المستويات الإدارية، كما اتضح لنا من قبل فان المعلومات ضرورية لمتخذ القرار سواء من حيث الكم أو النوع أو التوقيت، أن الخبرة وحدها ليست كافية للاعتماد عليها عند اتخاذ القرار، بل لا بد من أن يتم تدعيمها بأحدث المعلومات عن الموقف المحيط المشكلة، كما قد يتمثل هذا القيد في صورة أخرى هي افتقار تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تساعد القائد على اتخاذ القرار.

\* **المعوقات الخارجية في عمليات اتخاذ القرار:** والتي مصدرها البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحد من فاعلية عملية اتخاذ القرارات، ويلاحظ أن هذا النوع من المعوقات لا يقع تحت سيطرة أو تحكم الإدارة، وان كان هذا لا يمنع محاولة متخذ القرار دراسة هذه المعوقات أو التنبؤ بها بقدر الإمكان والعمل على تجنبها او التكيف معها، وتتمثل هذه المعوقات في القوى البيئية ذات الصبغة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها.

وقد أضافت رانيا عبد المعز جمال على المعوقات سالفة الذكر معوقات أخرى تتمثل في:

- **كثرة البدائل أو ندرتها:** فالقرار هو ترجيح لأحد الخيارات من البدائل الصعبة والتعامل مع هذه البدائل ليس بالأمر الهين، لان الاختيار عادة يتم تحت ضغوط ثقيلة من الأطراف المتعددة التي ستتأثر بالقرار، كما أن قلة البدائل مسألة لا تقل تعقيدا عن سابقتها، حيث تتطلب مهارة

## **الفصل الرابع ممارسة المرأة القيادية لوظائف تنظيمية في المؤسسة**

عالية في كيفية التعامل مع الخيارات محدودة أو التخلص من الخيار ربما يكون مقترحا من الجانب المضاد.

- **ضيق الوقت:** وهو عامل مؤثر في عملية صنع القرار واتخاذها في غالب الأحيان يعود إلى فشل بعض القرارات حيث لم يتيح لمتخذ القرار الفرصة الكافية لدراسة المعلومات المتوفرة لديهم والواصله إليهم من مختلف المصادر بصورة متأنية تساعدهم على اختيار البديل الأفضل، وضيق الوقت يحصل في الظروف الاستثنائية التي تتطلب قرارات سريعة غير عادية في نفس الوقت غير مرتجلة.

- **سيطرة الشك والقلق:** وهذه المسألة لا تنحصر في مرحلة صنع القرار، وإنما تمتد إلى فترة صدور القرار وتنفيذه، فالشكوك ترهق كاهل صانع القرار كلما تقاربت المعلومات وكلما كثرت أو قلت البدائل، كما أن الخوف من عدم النجاح يؤدي إلى تدهور أوضاعهم الصحية والنفسية!

### **الخلاصة:**

تعتبر وظيفة الاتصال ووظيفة التحفيز ووظيفة اتخاذ القرار من الوظائف الحديثة للإدارة والتي تعتبر مهمة للقائد، ذلك أن التحفيز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعنويات الفرد وأهدافه الشخصية وبالتالي فهو يرتبط بأهداف التنظيم والتي لا تتحقق إلا من خلال الفرد، كما تعتبر وظيفة اتخاذ القرار استجابة ومطلب ملح بسبب اتساع حجم التنظيمات وبسبب تشابك الأطراف في المؤسسة الذين تمسهم عملية اتخاذ القرار، أما الاتصال فهو أساس سير كل العمليات في المؤسسة فالعاملون يتعاملون مع تفاصيل دقيقة عن وظائفهم والاتصالات هي الوسيلة لتحريك المعلومات الخاصة بوظائفهم، ولا يستعمل القائد الاتصال داخل المؤسسة فقط بل خارجها، ويقدر أهمية هذه الوظائف إلا أنها لا تخلو من مشاكل من شأنها أن تعرقل ممارسة القائد لهذه الوظائف بفعالية، وبما يخدم مصالح وأهداف المؤسسة إلا أن هذه المشاكل تختلف باختلاف المؤسسة وباختلاف القائد ومؤهلاته ومهاراته القيادية والبيئة المحيطة بها.

<sup>1</sup> رانيا الجمال وعبد المعز الجمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 237

## الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة

### تمهيد

#### أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. المنهج المستخدم في الدراسة
2. مجالات الدراسة
3. الدراسة الاستطلاعية
4. عينة الدراسة
5. أدوات جمع البيانات
6. أساليب تحليل البيانات
7. الصعوبات التي واجهت البحث

#### ثانياً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

1. عرض وتحليل بيانات خاصة بالعينة
2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
4. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

#### ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة

## الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة

### تمهيد

سنتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية من الدراسة انطلاقاً من المنهج المعتمد في الدراسة، والمجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، ثم عينة الدراسة وأداة البحث التي استخدمناها في جمع البيانات الميدانية والأساليب الإحصائية التي استخدمناها في معالجة البيانات، ثم في الشق الثاني سنعرض البيانات تحليلاً وتفسيراً وصولاً إلى الاستنتاجات الجزئية والعامّة حسب فرضيات الدراسة.

## أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

### 1. المنهج المستخدم في الدراسة:

يقوم المنهج الوصفي بالرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة معينة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من حيث التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى نتائج أو تعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يعين الدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بطبيعة جماعة من الناس أو وضعهم أو عدد من الأشياء أو قطاعات من الظروف أو سلسلة من الأحداث أو منظومة فكرية أو أي نوع من الظواهر أو القضايا أو الموضوعات التي يمكن أن يرغب الباحث في دراستها.

ويعني أيضا أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة أو لسكان معينين، ويعتبر طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها، وكشف الجوانب التي تحكمها، ويعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>2</sup>.

ويرتكز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة.

ويتوقف اختيار المنهج المناسب للدراسة على طبيعة الموضوع ويتحدد تبعاً لمغبراته ويرتبط ارتباطاً قوياً بصدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس، وعليه تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والذي يتلاءم مع طبيعة موضوعنا " المرأة القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ".

وان اختيار هذا المنهج أيضا فرضته طبيعة موضوع الدراسة، إذ لا بد لنا من وصف كيفية تأثير المرأة القيادية على العاملين وأدائهم الوظيفي داخل المؤسسة، وذلك من خلال وصف القيادة تحت إشراف المرأة وكيفية تحسين التنظيم في مؤسستها، وبعد ذلك ننتقل إلى المجال التحليلي بحيث نبحث على أهم المهارات التي تستخدمها المرأة القيادية داخل المؤسسة.

### 2. مجالات الدراسة:

هي الحدود التي يلزم بها الباحث بغرض ضبط حيثيات موضوعه، وتتضمن هذه المجالات: مجال المكاني الذي يسمح بالتعرف على منطقة إجراء الدراسة الميدانية، ثم المجال الزمني

1 عزيز داوود، مناهج البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص7  
2 بلقا سم سلاطنية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص168

وتعني بالفترة الزمنية المستغرقة في انجاز البحث، وصولاً إلى المجال البشري المقترن بأفراد المبحوثين الذين تتضمنهم الدراسة<sup>1</sup>.

### \* المجال المكاني:

لقد حدد مجال المكاني للبحث في مدينة الأغواط، حيث تمت الدراسة في الإدارات والمؤسسات المتواجدة بمدينة الأغواط والتي ترؤسها امرأة قيادية.

### \* المجال الزماني:

تم تطبيق الدراسة ميدانياً في الفترة الممتدة من 14 أوت إلى غاية 15 سبتمبر 2020 حيث كانت فترة إجراء البحث الميداني على النحو التالي:

المرحلة الأولى: 14 أوت إلى 03 سبتمبر تمت فيه بناء الأداة البحثية (الاستمارة).

المرحلة الثانية: من 04 سبتمبر إلى 15 سبتمبر تم النزول إلى الميدان وتوزيع أداة البحثية في المؤسسات التي ترؤسها امرأة قيادية وكانت مختلفة، ومن ثم عكفنا على تفرغ البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج في ضوء فرضيات الدراسة إلى غاية وضع المذكرة في شكلها النهائي.

### \* المجال البشري:

ويقصد به ماهية مفردات ووحدات الدراسة، كذا الكيفية المتبعة في حجم العينة، ويعتبر الباحث العينة من أهم الخطوات والمراحل في البحث، إذ يتم اختيارها من مجتمع البحث الذي هو مجتمع الذي يدرسه الباحث سواء كانت هذه الدراسة شاملة لجميع مفردات هذا المجتمع أو كانت من خلال العينة، ويشمل مجتمع البحث على جميع الوحدات التي تدخل في تكوين هذا المجتمع.

واقترنت هذه الدراسة على مجموعة من القيادات المتواجدة بالعديد من المؤسسات والإدارات المختلفة والتابعة لبلدية الأغواط.

### 3. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر هذه العملية خطوة أساسية في أي بحث اجتماعي يتخذها الباحث من أجل إثراء الإشكالية وضبطها من خلال ضبط المتغيرات والعلاقات بينها في قوة مؤشراتنا، كما تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على مدى صلاحية الأداة لتحقيق الأهداف التي وضعت لها ويعمل البحث الاستطلاعي على بناء الاستمارة النهائية بعد الاستمارة الاستطلاعية، وذلك بعد تصحيح أهم الأخطاء حول صياغة الأسئلة وقوة المؤشرات، وتؤدي بنا هذه الخطوة إلى تحديد أكثر لشروط العينة والتي تساعدنا على اقتراب معرفة أكثر للموضوع الذي نود دراسته والمتمثل في المرأة القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية، وتتمحور الفرضية الأساسية حول كيفية تأثير المرأة القيادية على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، واخترت هنا ثلاثة وظائف أساسية وهي: الاتصال، التحفيز، واتخاذ القرار.

1 بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 50

ولتوسيع دائرة معلوماتنا ومعارفنا حول هذه الظاهرة، يتطلب منا الاستعانة ببعض المراجع الأساسية لدراسة هذه الظاهرة الاجتماعية من جوانبها المختلفة، وهي نقاط مهمة وتقوي أسئلة الاستمارة التي قمنا بتصميمها، إذ تتكون من أسئلة عديدة تتضمن أسئلة مغلقة ومنها مفتوحة، وعملية جمع البيانات تمت عن طريق المقابلة، إذ قمنا بلقاء بعض القائدات من قطاعات مختلفة منهن في مناصب عليا ومنهن في وظائف عليا، وهذا بهدف ما اشرنا إليه سابقا قصد التقيد وضبط وتحديد الإشكالية وفرضيات البحث.

#### 4. عينة الدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وهي تتطلب من البحث دقة بالغة، إذ يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه، ويلجأ الباحث في الغالب إلى انتقاء عدد محدود من المفردات يأخذها في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة في العينة.

وتعني العينة طريقة جمع البيانات والمعلومات من عناصر وحالات يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق أهداف الدراسة، وتمثل العينة مجتمع البحث الذي نختاره وبالرغم أن من الأمثل من الناحية النظرية دراسة كل عناصر المكونة لمجتمع البحث أفرادا كانوا أو أسر أو جماعات، إلا أنه قد يصعب ذلك من الناحية العملية خاصة لمجتمعات البحث الكبيرة والوسيلة البديلة لذلك هي اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث الأصلي وتعميم نتائج هذه العينة على مجتمع البحث الذي تمثله<sup>1</sup>.

ونظرا لكون مجتمع دراستنا مكون من نساء قياديات في مؤسسات مختلفة، وعددها 40 امرأة قيادية، اقتضى منا البحث استخدام الحصر الشامل وذلك لأن مجتمع دراستنا صغير، ليكون مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة وقد تمثل مجتمع دراستنا في كل من نساء قياديات في مؤسسات مختلفة ومتنوعة عددهن 40 امرأة، ووزعنا 40 استمارة عليهن وتمت الإجابة عليها كلها، ومنه أصبحت عينة الدراسة مكونة من 40 مفردة.

#### 5. أدوات جمع البيانات:

##### \* الاستمارة:

تحتل الاستمارة في البحوث الميدانية أهمية كبيرة ذلك لان النتائج التي يتوصل إليها الباحث وتتوقف على الإعداد الجيد لهذه الاستمارة، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستمارة التي تعتبر من الوسائل الهامة في جمع البيانات العلمية حيث يعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكمية التي تتطلبها البحوث الاجتماعية، وخاصة الدراسات الوصفية التي تتطلب جمع البيانات عن وقائع محددة من عدد كبير نسبيا من الأشخاص.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والطباعة، 2000، ص 150

ويرتكز التحقيق بالاستمارة إلى طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين وتتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين المجتمعية والمهنية والعائلية بأرائهم ومواقفهم ومعرفتهم ووعيهم بالنسبة لحدث ما، أو مشكلة تهم الباحث<sup>1</sup>.

وتعرف الاستمارة أيضا: "بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجع إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية<sup>1</sup> وان ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".

وهي عبارة عن نموذج يشمل على مجموعة من الأسئلة المنتقاة والموجهة لأفراد عينة الدراسة قصد الحصول على البيانات تساهم لإيجاد الإجابة عن التساؤلات الإشكالية، فقد احتوت استمارة دراستنا على مجموعة من الأسئلة غطت مختلف جوانب موضوع دراستنا، وصممت على أساس المعلومات النظرية، ولقد صممت الاستمارة في البداية على أربعة محاور، تضمن المحور الأول بيانات عامة خاصة بالمبحوثين: السن، الحالة الاجتماعية، المنصب الذي تشغل فيها النساء القياديات، الأقدمية في المؤسسة، عدد سنوات في العمل القيادي، والمؤسسة التي تشغل فيها المرأة منصبا قياديا.

أما المحور الثاني خصصناه للفرضية الأولى للدراسة وهي هل يؤدي أسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القيادية مع العاملين على توفير مناخ تنظيمي مناسب بالإدارة، حيث تتكون من ثمانية (8) أسئلة.

ومحور الثالث خصصناه للفرضية الثانية والتمثلة في اعتبار أن عملية التحفيز من التحديات التنظيمية التي تساعد في توفير المناخ التنظيمي المناسب في الإدارة حيث تتكون من ثمانية (8) أسئلة.

وفي المحور الرابع والأخير خصصناه للفرضية الثالثة وتتمثل في إشراك العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى توفير مناخ تنظيمي مناسب في الإدارة وتتكون من تسعة (9) أسئلة.

وتركنا السؤال الأخير مجال مفتوح للتعبير عن رأيهم حول تقييم المرأة القيادية في الإدارة الجزائرية.

لقد تم اختيار هذه الأداة للأسباب التالية:

- تم اختيارها لأنها تساعدنا على انتقاء وجمع المعلومات بطريقة سهلة ومختصرة للوقت والجهد وباعتبارها أيضا احد وسائل المنهج الوصفي لجمع البيانات.
- وكذا استخدمناها كأداة رئيسية لجمع وتقصي معلومات الدراسة الميدانية، إذ تعتبر من الأدوات المنهجية الأكثر استخداما في معظم الدراسات الاجتماعية.
- إن الاستبيان من أكثر أدوات البحث موائمة لموضوع بحثنا ولعينة البحث.

<sup>1</sup> عبد الله إبراهيم، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، دار البيضاء، المغرب، 2009، ص225

- يساعد على جمع المعلومات الجديدة مستمدة مباشرة من المصدر فعالية هذه الأداة وسهولة تطبيقها والتحكم فيها.

وقبل أن تصل الاستمارة إلى صورتها النهائية من مرحلة إعداد صياغته الأولية، تم عرضه على الأستاذة المشرفة على البحث "خليفة حفيظة" من أجل الوقوف على الشكل العام ومدى انسجام واتساق البنود مع محاور الدراسة، أي اختيار الأداة ظاهرياً حيث وجهت لي مجموعة من التوجيهات المتعلقة بالجوانب الشكلية والمنهجية وعلى أساسها تمت إجراءات التعديلات اللازمة على الاستمارة.

#### \* المقابلة:

واستعملت المقابلة كأداة ثانوية في الزيارة الاستطلاعية مع بعض القيادات في الدراسة، حيث تعتبر المقابلة ذلك التفاعل اللفظي بين الباحث والمبحوث لتحقيق هدف معين، وبما أنها استجابة لأسئلة معينة فهي تسمح للمبحوث بتخطي الإجابة المجردة عن تلك الأسئلة إلى حرية كاملة في الإجابة.

#### 6. أساليب تحليل البيانات:

إن الأهمية الأساسية للبحث معرفة وتحديد التقنيات المنهجية كعرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية وتدعيمها وربطها بالمعلومات النظرية، حيث انه مهما كانت دقة تلك المعلومات الميدانية إلا إذا خضعت للمعالجة الإحصائية الوظيفية، لنقلها من الكيف إلى الكم، لقياس واستنتاج العلاقات ومقارنة النتائج وتحديد تكرارها بهدف التعبير عن السلوكيات التنظيمية المحددة سابقاً كمياً، في هذا الإطار تم استخدام:

- تفرغ البيانات في برنامج Excel .

- معالجة البيانات في برنامج spss .

- النسب المئوية لترجمة تكرارات الظاهرة من خلال البيانات الميدانية.

#### 7. الصعوبات التي واجهت البحث:

أي باحث يقوم بالدراسة إلا وتواجهه بعض العراقيل التي تعيق من تقدم دراسته وعلى هذا الأساس تلقينا عدة صعوبات على المجالين النظري والميداني، في المجال النظري ترجع بصفة مباشرة هذه العراقيل إلى ندرة الكتب التي تخدم الموضوع وكذلك فقدان بعض الدراسات التي عالجت هذا الموضوع وكل هذا غلق المكتبات وملحقاتها بسبب الوضع الذي واجهه العالم ككل، أما في الجانب الميداني تتمثل هذه الصعوبات في غلق المؤسسات في جل القطاعات بسبب الحجر والوضع الوبائي وعليه صعب علينا في إيجاد عينة مناسبة للدراسة وأيضاً صعوبة التنقل في توزيع الاستمارات نظراً كل إدارة أو قطاع يحتوي على امرأة أو اثنين من القيادات وتتطلب مني الرجوع عدة مرات للحصول على الاستمارة.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

1. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالعينة:

الجدول رقم ( 4 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
0 %	0	من 26 – 36 سنة
45 %	18	من 36 – 46 سنة
32.5 %	13	من 46 – 56 سنة
22.5%	9	من 56 وأكثر
100 %	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (04) فئات العينة المدروسة ويتضح من خلال النسب الموضحة أن أكبر نسبة للقياديات في الفئة العمرية من 36 – 46 سنة بنسبة 45% وتليها مباشرة الفئة العمرية من 46 – 56 سنة بنسبة 32.5% ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 56 سنة بنسبة 22.5% و كانت أقل نسبة في الفئة العمرية من 26 - 36 سنة بنسبة 0%.

ويفسر ذلك إن الفئة العمرية التي ما بين 36 و46 سنة هي أكبر نسبة مقارنة بالفئات الأخرى فإننا نعتبر أن اغلب القياديات يعتبرن من فئة الشباب وهذا راجع إلى السياسة التي انتهجتها الدولة في مساعدة النساء للتقدم للمراكز القيادية، وتليها مباشرة الفئتين العمريتين من 46-56 سنة و أكثر من 56 سنة لديهن الحظ في التقدم للمراكز القيادية بسبب الترقيات المتعلقة بالأقدمية، وكانت الفئة العمرية الأصغر هي 26 – 36 سنة كانت معدومة نهائياً والتي يميز أفرادها قلة الخبرة في سنوات العمل، ومنه نستنتج أن الفئة العمرية للقياديات هي في متوسط العمر بين 36 – 46 سنة وهي مرحلة العطاء والتميز.

الجدول رقم ( 5 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
27.5 %	11	عازبة
50 %	20	متزوجة
15 %	6	مطلقة
7.5 %	3	أرملة
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) المتعلق بالحالة الاجتماعية للمبحوثين، أن اغلب القياديات متزوجات إذ تمثل بنسبة 50 % من المجموع الكلي، ونجد نسبة 27.5 % من مجموع المبحوثين الغير متزوجات، وتليها القياديات مطلقات بنسبة 15 % وأخيرا كانت نسبة الأراامل هي أصغر نسبة وقدرت ب 7.5 % .

نجد أن الاستقرار العائلي وهو الزواج يساعد المرأة على تولي القيادة وهذا راجع إلى وعي وأفراد العينة هذا ما نلاحظه في الجدول أعلاه حيث نجد أن القياديات المتزوجات أخذن أكثر نسبة وهي نصف مجتمع البحث بنسبة 50 % حيث أن الحياة الخاصة مرتبطة بالحياة العملية، إذ نجد أن الاستقرار العائلي لدى المرأة يؤدي إلى الاستقرار في العمل ويساعد في تحسين ورفع من مستوى الأداء الوظيفي، إضافة إلى أن التماثل في متغير الزواج يساهم في تفعيل العلاقات الاجتماعية وتعزيزها وزيادة التماسك الاجتماعي، وتفهم ظروف العمال فيما يتعلق بالمسؤوليات العائلية ومتطلباتها، ويكن أكثر قدرة على تحمل مسؤولية العمل من القياديات العازبات وذلك لتعودهم على تحمل المسؤولية العائلية.

**الجدول رقم ( 6 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب المنصب الذي تشغله القائدة**

المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
مديرة	17	42.5 %
رئيسة مصلحة	18	45 %
أخرى	5	12.5 %
المجموع	40	100 %

تختلف المراكز القيادية من مؤسسة لأخرى حسب حجمها ونشاطها فكلما كانت المؤسسة كبيرة كثرت المستويات القيادية فيها، ذلك تضي كل مؤسسة على مواردها وظائف متميزة من خلال ما تخلقه من مراكز قيادية حسب احتياجاتها.

وفقا للجدول رقم (06) فإن المناصب التي تشغلها القياديات متنوعة وأغلبها في الإدارة الوسطى (رئيسة مصلحة) بنسبة قدرت ب 45 % تليها القياديات في منصب المديرة بنسبة 42.5 % وأقل نسبة قدرت ب 12.5 % وكانت لصالح المناصب الدنيا، وتجمع المؤسسة عدد من الوسائل المادية والبشرية تحت مسؤولية شخص أو أكثر يقوم بوظيفة معينة أو جزء من إحدى الوظائف التي تساهم في نشاط المؤسسة، وتختلف أنشطة ووظائف القائد حسب المركز القيادي الذي يشغله، وبذلك هناك مدير (الدارة العليا) وهو المسئول عن إدارة المؤسسة ككل من حيث رسم السياسات العامة والخطط واتخاذ القرارات الإستراتيجية ثم يليه الإدارة الوسطى وهم مسئولون عن توجيه الأنشطة الوظيفية للمنظمة وتنفيذ البرامج التي تضعها الإدارة العليا، وأخيرا المشرفون كمديرين في المستويات الإشرافية كرؤساء الوحدات ورؤساء الأقسام ورؤساء العمال وهؤلاء مسئولون عن توجيه العمال مباشرة.

ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن المرأة في المناصب الوسطى لها مسؤوليات محدودة كما أن نجاح عملهن يتوقف على مدى تفويض السلطة من الإدارة الأعلى منها، كما يفسر قلة وجودها في الإدارة العليا لعدة عوامل منها القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع.

**الجدول رقم ( 7 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الأقدمية في المؤسسة**

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
22.5 %	09	من 5 – 10 سنوات
30 %	12	من 10 – 15 سنة
47.5 %	19	أكثر من 15 سنة
100 ط	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن النسبة الأكبر في الأقدمية بالمؤسسة في الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 47.5 %، ثم تليها الفئة من 10 -15 سنة بنسبة 30% ، وأقل نسبة سجلت في الفئة من 5-10 سنوات حيث قدرت بـ 22.5%.

من خلال قراءة الجدول أعلاه نستنتج أن الخبرة هي القوة التي تضيء على القائد نتيجة خبرته وقدرته وتمكنه من فهم الأمور وخفاياها أكثر من أعضاء الأقل أقدمية في المؤسسة، وتمكنه من التكيف مع المواقف التي تنشأ عن بيئة العمل وتعتمد أغلبية الإدارات الجزائرية على مبدأ الترقية بالأقدمية والكفاءة معا.

**الجدول رقم ( 8 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب عدد سنوات العمل القيادي**

النسبة المئوية	التكرارات	العمل القيادي
17.5 %	07	أقل من 3 سنوات
20 %	08	من 3 – 6 سنوات
20 %	08	من 6 – 9 سنوات
42.5 %	17	أكثر من 9 سنوات
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن النسبة الأكبر في عدد السنوات القيادي في المؤسسة تتمثل في الفئة أكثر من 9 سنوات حيث سجلت نسبة 42.5 %، ثم تليها الفئتين من 6-9 سنوات و 3-6 سنوات حيث سجلت نفس النسبة قدرت بـ 20 % وأخيرا الفئة التي سجلت أقل نسبة أقل من 3 سنوات وقدرت بـ 17.5%.

نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن الخبرة في العمل القيادي هو في حد ذاته عامل مهما يتمكن من خلاله القائد فهم وبناء جماعات عمل يسودها جو من التفاعل والعلاقات الاجتماعية

التي تساعد في التواصل والتفاهم وتقليص الصعوبات، وتترجم النتائج في الجدول أعلاه أن المرأة القيادية في المؤسسة برزت في السنوات الأخيرة كنتاج للحراك الاجتماعي والسياسي الذي كان له دور مهم في تقدمها للمناصب العليا، ومنه نستنتج أن القياديات يملكن خبرة قوية في العمل القيادي.

الجدول رقم ( 9 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب المؤسسة التي يشتغلن فيها منصب قيادي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤسسة
37.5 %	15	تربوية
20 %	8	خدماتية
35 %	14	اقتصادية
7.5 %	3	إدارية
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن أكبر نسبة للقياديات كانوا في المؤسسة التربوية وتمثلت نسبتها بـ 37.5 % تليها المؤسسة الاقتصادية بنسبة 35 % بينما تمثلت النسبة 20 % القياديات اللواتي يعملن في المؤسسة الخدماتية، وفي الأخير سجلت النسبة 7.5 % أن القياديات يعملن في المؤسسة الإدارية.

وتؤكد النتائج من الإحصائيات التي تعطي دائما أن نسبة المرأة العاملة في المؤسسة التربوية 37.5 % وهو قطاع مقبول اجتماعيا لعمل المرأة فيه، ويبقى القطاع الاقتصادي والخدماتي والإداري غير ملائم أن تعمل المرأة فيه، وهو ملائم أكثر للرجل ويعتبر أكبر دليل على التقسيم الاجتماعي للعمل حسب النوع، ومنه نستنتج أن المرأة القائدة تركز في المؤسسات التربوية وهو قطاع مقبول اجتماعيا للمرأة القائدة وكأنها امتداد لوظائفها في المجتمع والأسرة.

2. تفرغ وتحليل البيانات التي تتعلق بالفرضية الأولى:

الجدول رقم ( 10 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الاتصال الدوري بالعاملين من أجل الاطلاع على كل جديد في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاتصال الدوري بالعاملين
95 %	38	نعم
0 %	0	لا
5 %	02	أحيانا
100 %	40	المجموع

يبين الجدول رقم (10) أن الاتصال بالعاملين من أجل اطلاعهم على كل جديد في العمل يسم بشكل مستمر ودوري وهذا ما تؤكدته نسبة 95 % ولكن هذا لا يمنع أن هناك قيادات أجابت ب أحيانا بنسبة 5 % هذا ما يشكل عائق لهن في سير العمل، حيث أن الاتصال كما ذكرنا سابقا هو أداة في يد القائد وتوجيهه حيث انه بالاتصال يفسر لهم برامج العمل، ولذلك الاتصال الدوري بالمرؤوسين لاطلاعهم على كل جديد في العمل أمر ضروري وهام لإدارة المؤسسة والتقصير في هذا الأمر يعد معوقا يتعلق بادراك القائد ويمكن الاستنتاج أن الاتصال المستمر من أولويات المرأة القيادية وهذا ناجم عن وعيها بأهمية الاتصال في الإدارة.

الجدول رقم ( 11 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الأسلوب المستخدم في الاتصال وعدد سنوات في العمل القيادي

المجموع	أقل من 3 سنوات	من 3-6 سنوات	من 6-9 سنوات	أكثر من 9 سنوات	عدد سنوات العمل القيادي	
					التكرار	النسبة
07	02	02	02	01	التكرار	كتابي
17.5 %	28.57 %	28.57 %	28.57 %	14.28 %	النسبة	
00	00	00	00	00	التكرار	شفوي
00 %	00 %	00 %	00 %	00 %	النسبة	
33	07	08	08	10	التكرار	الاثنين معا
82.5 %	21.21 %	24.24 %	24.24 %	30.30 %	النسبة	
40	09	10	10	11	التكرار	المجموع
100 %	22.5 %	25 %	25 %	27.5 %	النسبة	

نلاحظ من خلال النتائج في الجدول رقم (11) أن القيادات يفضلن الأسلوب الشفوي والكتابي معا حيث أن نسبة من يستعملن الأسلوبين معا كانت 82.5 % من مجموع العينة بينما من يستعملن الأسلوب الكتابي كانت بنسبة 17.5 % كما نلاحظ من خلال الجدول المركب بالأسلوب المستخدم في الاتصال مع عدد سنوات العمل القيادي أن من يستخدمن أكثر الاتصال

الكتابي والشفوي معا هن القياديات اللواتي لهن الخبرة في العمل القيادي وتمثلت في الفئة أكثر من 9 سنوات والسبب راجع أن استعمال الأسلوبين معا لهما ميزات جيدة في سرعة الاتصال وتنمية العلاقة بين المرؤوسين والقائد ودعم العلاقات الإنسانية وتنمية العلاقات الاجتماعية كما أن الأسلوب الشفوي له ميزات كتوفير الوقت و والتكلفة والأسلوب الكتابي أيضا له ميزات حيث يساعد في عرض تفاصيل كثيرة وعرض الفكرة أكثر ويساعد في الاتصال بعدد كبير من الأفراد في نفس الوقت، ومنه نستنتج المرأة القيادية لها أسلوبين في الاتصال حيث تستخدم كل أسلوب في مكانه وفي زمن مناسب.

**الجدول رقم ( 12 ) يمثل توزيع المبحوثات حسب كيفية التعامل مع شكاوي وطلبات العمال**

التعامل مع الشكاوي	التكرارات	النسبة المئوية
بشكل مباشر	40	100 %
بشكل غير مباشر	0	0 %
المجموع	40	100 %

حسب نتائج الجدول رقم (12) أن كل القياديات يفضلن التعامل مع شكاوي وطلبات العاملين بشكل مباشر حيث شكلت نسبة كاملة 100% ، ولا يفضلن التعامل بشكل غير مباشر ودليل على هذا النسبة معدومة 0%، وتبرر القياديات أن التعامل بشكل مباشر مع الشكاوي والطلبات يساعد على الإلمام أكثر بالموضوع كما يسمح بحل المشكلة مباشرة في وقتها حتى لا تكبر، بينما التعامل الغير مباشر مع الطلبات والشكاوي يعني استعمال الوسائل الرسمية في حلها وهذا قد يؤدي إلى تفاقم المشكلة وتعطل وصول المعلومة والذي يكون من خلال القنوات الرسمية، ومنه نستنتج أن المرأة القيادية تفضل التعامل المباشر مع شكاوي وطلبات العاملين وهو أسلوب غير رسمي يسمح بالتأثير والإقناع لتوجيه المرؤوسين ويسمح الاتصال المباشر باستعمال القائد لمهاراته الاتصالية كالحوار والإصغاء والعلاقات التفاعلية الاجتماعية وهذا ما تفقده الوسائل الرسمية في معالجة مشاكل العمال.

**الجدول رقم ( 13 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الاتصال المباشر مع العمال وهل يجدن سهولة في معالجة استفساراتهم**

الاتصال المباشر	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	67.5 %
لا	01	2.5 %
أحيانا	12	30 %
المجموع	40	100 %

تتوافق النسب في الجدول رقم (13) على ما وضحته القائدات في أن الاتصال المباشر أسهل في التعامل مع العمال وخاصة فيما يتعلق باستفساراتهم وبلغت نسبة من المؤيدات 67.5 % بينما نجد أن هناك تـجـدـن صـعـوبـة في ذلك وبلغت نسبتهن على التوالي أحيانا بنسبة 30 % و لا بنسبة 2.5 % ومنه نستنتج أن المرأة القيادية لا تجد عائقا ولا أي صعوبة في الاتصال المباشر مع المرؤوسين.

الجدول رقم (14) ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب تأثير الجنس على الاتصال وبين المنصب القيادي الذي تشغله القائدة

المجموع	أخرى	رئيسة مصلحة	مديرة	المنصب	
				تأثير الجنس	التكرار
07	03	03	01	نعم	التكرار
17.5 %	42.85 %	42.85 %	14.28 %	النسبة	
29	08	12	09	لا	التكرار
72.5 %	34.78 %	41.37 %	31.03 %	النسبة	
04	00	00	04	أحيانا	التكرار
10 %	00 %	00 %	100 %	النسبة	
40	11	15	14	المجموع	التكرار
100 %	27.5 %	37.5 %	35 %	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 72.5 % من القياديات لا يشكل جنسهن مشكلة في اتصالهن بالعمال وبلغت نسبة القياديات اللواتي يشكل جنسهن مشكلة في الاتصال 17.5 % بينما مثلت النسبة 10 % القياديات اللواتي يتعرضن لهذا المشكل أحيانا، كما نلاحظ من خلال الجدول المركب أن أكثر القياديات اللواتي يتعرضن للتمييز هن اللواتي يشغلن منصب مديرة أو رئيسة مصلحة وتقل في المناصب الأدنى والسبب أن المرأة كلما تقلدت مناصب أعلى كلما زادت مسؤوليتها وعدد العمال الذين يكونون تحت إدارتها، كما تفسر النتائج السابقة على إن المرأة القيادية رغم أنها ذللت مشكلة الجنس بسبب قوة شخصيتها وتعليمها أو السبب التغير الاجتماعي في البنية الاجتماعية للمجتمع وفي أحيان كثيرة بسبب خبرتها في العمل القيادي إلا

أن مشكلة الجنس في القيادة الإدارية تبقى عائقا لا زال قائما في أغلب الإدارات الجزائرية يشكل تحديا للمرأة القيادية أثناء أدائها لوظائفها وخاصة الاتصال.

الجدول رقم ( 15 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب العلاقة بين المرأة القيادية والعاملين

نوع العلاقة	التكرارات	النسبة المئوية
علاقة رسمية	29	72.5 %
علاقة غير رسمية	02	5 %
علاقة إنسانية	09	22.5 %
المجموع	40	100 %

حسب الجدول رقم (15) فإنه يتبين لنا أن أغلبية القياديات علاقتهن بمرووسيهن علاقة رسمية هذا ما نلمسه في النسبة التي بلغت 72.5 % بينما بلغت نسبة القياديات اللواتي تربطهن علاقة إنسانية بالمرووسين بلغت 22.5 % ، أما نسبة القياديات اللواتي تربطهن علاقة غير رسمية بلغت 5 % ، إن الإفراط في التركيز على التنظيم الغير الرسمي قد يعوق عملية الاتصال إذ يساعد ذلك على ظهور التنظيمات الغير الرسمية التي تستخدم قنوات الاتصال الغير الرسمية لا تتفق مع خطوط الاتصال الرسمي التي يستخدمها القائد، بل أنها قد تعمل على تعطيلها، مما يجعل الاتصال ضمن حدود ضيقة وضمن قنوات يتحكمون فيها من هم الأقرب إلى القائد ويتم عزل العمال عنه، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن المرأة القيادية تميل إلى التنظيم الرسمي لفرض نفسها على العمال بحيث يستجيب أغلبية العمال لقوانين التنظيمية، وبالتالي الاستجابة لها كونها مسؤولة على تطبيق هذه القوانين خاصة في المجتمع الجزائري الذي لا يزال يعتقد أن المرأة لا تستطيع النجاح في العمل القيادي.

الجدول رقم ( 16 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب مناقشة الاقتراحات والتوجيهات مع العمال حول مشاكل العمل

المناقشة الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	65 %
لا	0	0 %
أحيانا	14	35 %
المجموع	40	100 %

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن النسبة الأكبر في تأييد مناقشة العمال حول الاقتراحات والتوجيهات حول مشاكل العمل حيث قدرت النسبة بـ 65 % ، بينما اللواتي أحيانا يناقشن الاقتراحات والتوجيهات قدرت نسبتها بـ 35 % حيث ترى بعضهم أن هناك عوائق في الاتصال بالعمال لذلك لا تناقش الاقتراحات، وترى القياديات اللواتي يؤيدن المناقشة مع العمال أنها تمكنها من إيصال معلوماتها والتمكن بالحديث معهم ويرين أن هذا مهارة قيادية يجب أن يتحلى بها كل قائد.

الجدول رقم ( 17 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الأكثر سهولة في التعامل في إدارة المرأة القيادية

النسبة المئوية	التكرارات	الأكثر سهولة
27.5 %	11	النساء
2.5 %	01	الرجال
70 %	28	الاثنتين معا
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) تشير النتائج إلى أن هناك سهولة في التعامل مع كلا الجنسين حيث مثلت النسبة 70 % حيث يرى بعض العاملين أن المرأة القيادية قادرة على فهم احتياجات الجنسين بحكم الأقدمية والخبرة في العمل، أما هناك بعض القياديات تجد السهولة مع التعامل مع النساء أكثر من الرجال ومثلت نسبتها 27.5 % وهذا راجع إلى تفكير الرجل حيث يرى أن المرأة لا تصلح أن تكون قائدة وأنها كانت تعمل معه ثم تترقى عليه هذا لا يتقبله بعض الرجال ، أما بلغت نسبة التعامل مع الرجال أكثر من النساء 2.5 % .

الجدول رقم ( 18 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب السهولة في الاتصال بالادارة العليا

النسبة المئوية	التكرارات	سهولة في الاتصال
87.5 %	35	نعم
0 %	0	لا
12.5 %	05	أحيانا
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) نجد أن أغلبية القياديات لديهن سهولة في الاتصال مع الإدارة العليا وهذا ما نلمسه في النسبة أعلاه 87.5 % ، بينما هناك نسبة 12.5 % تجد صعوبة في الاتصال مع الإدارة العليا، وترى القياديات أن السهولة ناتجة عن الخبرة بينما القياديات اللواتي يجدن الصعوبة يرجعن ذلك إلى كثرة المسؤولين للوصول إلى المسؤول الأول، أما بعضهن يرون أن الصعوبة ناجمة عن المسؤول الأعلى يكون رجلا وبالتالي دائما ما يجعل الاتصال بينهم صعب.

3. تفرغ وتحليل البيانات التي تتعلق بالفرضية الثانية:

الجدول رقم ( 19 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الاعتماد على الحوافز في تسيير ادارة وسلوك العاملين

الاعتماد على الحوافز	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	85 %
لا	02	5 %
أحيانا	04	10 %
المجموع	40	100 %

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن نسبة القياديات اللواتي يعتمدن على الحوافز في تسيير وإدارة سلوك العاملين تمثل 85 % من مجموع العينة المدروسة، ومثلت النسبتين 10 % و 5% على التوالي هن القياديات اللواتي لا يعتمدن على الحوافز في تسيير سلوك مرؤوسيهن، وترجع أغلبية القياديات السبب في ذلك لكون المؤسسة ليس لديها موارد مالية وتعتمدن على الحوافز المعنوية بدلا من المادية والتي لها نفس التأثير في بعض الأحيان، في حين تعتمد البقية على القوانين الرسمية في تسيير سلوك العاملين.

الجدول رقم ( 20 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب صعوبة في اختيار نوع الحافز الذي يليق بالمرؤوسين وعدد سنوات في العمل القيادي

المجموع	أكثر من 9 سنوات	من 6-9 سنوات	من 3-6 سنوات	أقل من 3 سنوات	عمل القيادي	
					صعوبة اختيار	التكرار
17	01	02	04	08	نعم	التكرار
42.5 %	5.88 %	11.76 %	23.52 %	47.05 %	النسبة	نعم
25	15	10	00	00	لا	التكرار
62.5 %	60 %	40 %	00 %	00 %	النسبة	لا
00	00	00	00	00	أحيانا	التكرار
00 %	00 %	00 %	00 %	00 %	النسبة	أحيانا
40	16	12	04	08	التكرار	

المجموع	النسبة	20 %	10 %	30 %	40 %	100 %
---------	--------	------	------	------	------	-------

يوضح الجدول رقم (20) أن المرأة القيادية اللواتي لا يواجهن صعوبة في اختيار الحافز الذي يليق بالمرؤوسين بلغت نسبتها 62.5 % بنسبة أعلى عند الفئة أكثر من 9 سنوات في العمل القيادي وأقل منها نسبة 40 % عند الفئة من 6 إلى 9 سنوات، أما نسبة 42.5 % من القياديات اللواتي يواجهن صعوبة في اختيار الحافز الذي يليق بالمرؤوسين بنسبة أعلى عند الفئة أقل من 3 سنوات بنسبة 47.05 % ثم تليها الفئة من 3 إلى 6 سنوات بنسبة 23.52 % وبعدها الفئة من 6 إلى 9 سنوات بنسبة 11.76 % وتأتي أقل نسبة 5.88 % التي سجلتها الفئة أكثر من 9 سنوات، وحسب النتائج المذكورة نجد أن القياديات اللواتي لهن الخبرة في العمل القيادي يجد سهولة في اختيار الحافز ونظرا لكون الدوافع تشكل العامل المؤثر في الأداء، لذا فان تشخيص هذه الدوافع يساعد القائدة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية، لذلك يمكن تفسير أن المرأة القيادية ليس لديها أي صعوبات في تحديد دوافع العاملين بسبب خبرتها في العمل القيادي.

**الجدول رقم ( 21 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب حالة تقصير العمال هل توجه القائدة عقوبات مادية**

النسبة المئوية	التكرارات	توجيه العمال
57.5 %	23	نعم
10 %	04	لا
32.5 %	13	أحيانا
100 %	40	الموضوع

يظهر من خلال الجدول رقم (21) أن المرأة القيادية التي تعتمد العقوبات المادية عند توجيه سلوك العاملين هي التي تمثل النسبة الأكبر وبلغت 57.5 % وتأتي بعدها مباشرة التي تعتمد أحيانا على عقوبات مادية في توجيه سلوك العاملين وقدرت نسبتها 32.5 % وكانت النسبة الأقل للمرأة القيادية التي لا تعتمد على العقوبات المادية في توجيه سلوك العاملين بنسبة 10 % حيث أن القائد لديه القدرة على توجيه سلوك العاملين من خلال تحفيزهم حسب دوافعهم وحاجاتهم ويختلف كل قائد عن الآخر من خلال مهارات التحفيز لديه والتي تسمح باستعمال محفزات السلوك وهذا ما تؤكدته نظرية y التي بنيت عليها النظرية على معظم القائدين إلى وضع الافتراضات على العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على النتائج فان المرأة تحبذ أسلوب العقوبات المادية في توجيه سلوك مرؤوسيه.

الجدول رقم ( 22 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب تقديم القادة المكافأة بنفسها

النسبة المئوية	التكرارات	تقديم المكافأة
50 %	20	نعم
10 %	04	لا
40 %	16	أحيانا
100 %	40	الموضوع

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن النسبة الأكبر من القياديات يفضلن تقديم المكافئة المادية بنفسها للعامل مع شرح أسباب مكافئته حيث بلغت النسبة 50 % وتأتي بعدها مباشرة النسبة 40 % وهي نسبة تمثل القياديات اللواتي أحيانا يقدمن المكافآت المادية بنفسهن وذلك بإرسالها مع رئيسه المباشر، أما النسبة الأقل 10 % هن القياديات التي لا تقدمن الحوافز المادية بنفسهن وهن أيضا يرسلنها عن طريق المسئول المباشر على العامل، وتعتبر الحوافز المادية من أهم المحفزات للعاملين ولكن طريقة تقديمها تعتبر حافزا للعامل وتشجيعه لزيادة أدائه، كما تعتبر تشجيعا للآخرين للعمل بالمثل والحصول على مكافأة مادية.

الجدول رقم ( 23 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب اشراك العاملين في تصميم نظام الحوافز

النسبة المئوية	التكرارات	إشراك العاملين
40 %	16	نعم
10 %	04	لا
50 %	20	أحيانا
100 %	40	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (23) أن النسبة 50 % تمثل القياديات اللواتي أحيانا يتم إشراك مرؤوسيهن في تصميم الحوافز ومثلت النسبة 40 % القياديات اللواتي يشركن مرؤوسيهن في عملية تصميم الحوافز بينما مثلت النسبة 10 % القياديات اللواتي لا يتم إشراك المرؤوسين في عملية تصميم الحوافز، حيث أن لكل مؤسسة سياسة خاصة بها في تصميم أنظمة الحوافز حسب إمكانياتها وأهدافها، وتعتبر عملية مشاركة العاملين في إدارة وتسيير المؤسسة من الطرق الحديثة في التسيير، حيث يساهم العامل بأفكاره وآراءه، والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو تحفيزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وهذا ينطبق على نظام الحوافز بالإضافة إلى أن مشاركة العاملين في تصميمها يعد تحفيزا لهم، كما أن البرامج والسياسات لنظام الحوافز التي يتم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات ودوافع واحتياجات العاملين وبالتالي يسهل تحفيزهم فيما بعد، وهذا ما يفسر نتائج الجدول أعلاه الذي يخص وجود صعوبة نوعا ما لأغلبية القياديات في اختيار نوع الحافز الذي يليق بمرؤوسيهن وهذا لأنهن لا يشركن العاملين في اختيار ما يفضلون من حوافز.

الجدول رقم ( 24 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب توفر المعلومات الكافية لمعدلات الأداء التي على أساسها تمنح الحوافز

النسبة المئوية	التكرارات	توفر المعلومات الكافية
67.5 %	27	نعم
2.5 %	01	لا
30 %	12	أحيانا
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) نجد أن النسبة 67.5 % تمثل القياديات اللواتي تتوفر لديهن معلومات كافية حول معدلات الأداء والتي على أساسها تمنح الحوافز وهي النسبة الأكبر والتي فاقت نصف العينة، تليها النسبة 30 % وتمثل القياديات اللواتي أحيانا تتوفر لديهن معلومات كافية لمعدلات الأداء الوظيفي، بينما مثلت النسبة 2.5 % القياديات اللواتي لا تتوفر لديهن المعلومات الكافية لأداء العاملين وهي نسبة ضئيلة، وتفسر النتائج على أن معظم القياديات تتوفر لديهن المعلومات الكافية لمعدلات الأداء الوظيفي التي على أساسها تمنح الحوافز وهنا تكون القيادية عادلة وماهرة في تحفيز العاملين وهذا من خلال قياس أداء الفرد وتعتبر معدلات الأداء خطوة هامة يتم من خلالها تحديد وتوصيف الأداء المطلوب والفعلي للعامل.

الجدول رقم ( 25 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب تجاوب العاملين مع عملية التحفيز

النسبة المئوية	التكرارات	تجاوب العاملين
2.5 %	01	تحسين العلاقة مع العمال
10 %	04	رفع أداء العمال بالمؤسسة
70 %	28	الاثنتين معا
17.5 %	07	لا تجد تجاوبا
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن النسبة 70 % تمثل تجاوب العاملين مع عملية التحفيز من خلال تحسين علاقة القائمة مع العمال ورفع أداء العمال بالمؤسسة معا وكانت أكبر نسبة، تليها مباشرة النسبة 17.5 % والتي تمثل عدم تجاوب العاملين مع عملية التحفيز، أما النسبة 10 % مثلت تجاوب العاملين مع عملية التحفيز وذلك في رفع أداء العمال بالمؤسسة فقط، بينما مثلت النسبة 2.5 % والتي كانت أقل نسبة تجاوب العاملين من خلال تحسين علاقتهم مع القائمة فقط.

الجدول رقم ( 26 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب كيفية استخدام الحوافز

النسبة المئوية	التكرارات	كيفية استخدام الحوافز
70 %	28	أمر مستمر
30 %	12	في الحالات الاستثنائية
100 %	40	المجموع

تبين النتائج من خلال الجدول رقم (26) أن النسبة كانت متباعدة بين القياديات اللواتي يستعملن الحوافز بشكل مستمر وذلك بنسبة 70 % ، وبين القياديات اللواتي يستعملن التحفيز في الحالات الاستثنائية، ومن أهم أسباب نجاح نظام الحوافز هو تحديد الهدف، وأيضا مهارة القائد في استخدام الحوافز والأهم أن تكون سياسة الحوافز في التنظيم مستمرة من أجل استمرارية تحفيز الدافع للعامل للوصول لأهداف مشتركة للعاملين وللمؤسسة معا، والتقصير في هذا الجانب سيشكل عائقا في تسيير وإدارة جهود العاملين.

#### 4. تفرغ وتحليل البيانات التي تتعلق بالفرضية الثالثة:

الجدول رقم ( 27 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الصعوبة في اتخاذ قرار معين في العمل وعدد سنوات في العمل القيادي

المجموع	أكثر من 9 سنوات	من 6-9 سنوات	من 3-6 سنوات	أقل من 3 سنوات	عمل القيادي	
					صعوبة في اتخاذ القرار	التكرار
16	01	03	05	07	التكرار	نعم
40 %	6.25 %	18.75 %	31.25 %	43.75 %	النسبة	
24	11	07	04	02	التكرار	لا
60 %	45.83 %	29.16 %	16.66 %	8.33 %	النسبة	
00	00	00	00	00	التكرار	أحيانا
00 %	00 %	00 %	00 %	00 %	النسبة	
40	12	10	09	09	التكرار	المجموع
100 %	30 %	25 %	22.5 %	22.5 %	النسبة	

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن نسبة 60 % القياديات اللواتي لا يجدن الصعوبة في اتخاذ قرار معين في العمل حيث سجلت أعلى نسبة عند الفئة أكثر من 9 سنوات في العمل القيادي ثم تليها نسبة 29.16 % عند الفئة من 6 إلى 9 سنوات وتليها مباشرة النسبة 16.66 % عند الفئة من 3 إلى 6 سنوات وتليها ادني نسبة 8.33 % عند الفئة أقل من 3 سنوات، كما نلاحظ النسبة 40 % التي تمثل القياديات اللواتي يجدن صعوبة في اتخاذ قرار معين في العمل حيث سجلت أعلى نسبة عند الفئة أقل من 3 سنوات من العمل القيادي بنسبة 43.45 % ثم تليها النسبة 31.25 % عند الفئة من 3 إلى 6 سنوات وبعدها تأتي النسبة 18.75 % عند الفئة من 6 إلى 9 سنوات وأخيرا أقل نسبة قدرت بـ 6.25 % عند الفئة أكثر من 9 سنوات في العمل القيادي، ونستخلص من الجدول أعلاه أن القياديات اللواتي لديهن خبرة أقل هن من يتلقين صعوبة في اتخاذ القرار والممثلة في الفئتين أقل من 3 سنوات و من 3 إلى 6 سنوات في العمل القيادي وتبرر القائدات أن الصعوبة تكمن في ضغوط الوقت وعدم توفر المعلومات حول مشاكل العمل بينما تبرر القائدات اللواتي لا تجدن صعوبات في اتخاذ القرار حيث أن السهولة في اتخاذ القرار يأتي من خبرتهن في الإدارة والتعرض للمواقف أكثر من مرة ومنه نستنتج أن متغير الخبرة يتحكم في سهولة اتخاذ القرار.

الجدول رقم ( 28 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب تحضيرات مسبقة لقرارات بديلة

قرارات بديلة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	77.5 %
لا	00	0 %
أحيانا	09	22.5 %
المجموع	40	100 %

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن النسبة الأكبر هي 77.5 % والتي تمثل القياديات اللواتي يقمن بتحضير مسبق لقرارات بديلة بينما تمثل النسبة 22.5 % القياديات اللواتي أحيانا يقمن بتحضير مسبق لقرارات بديلة، أما النسبة المعدومة 0 % تمثل أن ليس هناك قياديات لا يقمن بتحضيرات مسبقة لقرارات بديلة، ومن خلال النتائج نستنتج أن المرأة القيادية تحتاج لقرار بديل إذا كان هناك مشكلة إدارية تتطلب حلا ما ينتج عنه عدة بدائل في الاختيار وتطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها من طرف القائدة، ثم يتم اختيار الحل الأنسب الذي يكون عن وعي وإدراك، وبعد التحضير المسبق وعملية جمع البيانات حول مشكلة من أساسيات القرار، أي كل مرحلة تنقص في مراحل اتخاذ القرار فانه يعتبر حلا لا شعوريا وليس قرار.

الجدول رقم ( 29 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب اشراك العاملين في اتخاذ القرارات ذات أهمية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	اتخاذ قرارات
57.5 %	23	نعم
2.5 %	01	لا
40 %	16	أحيانا
100 %	40	المجموع

وتشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (29) أن نسبة القياديات اللواتي يشركن موظفيهم في اتخاذ القرار بلغت 57.5 % وتمثل النسبة الأكبر، وتليها مباشرة النسبة 40 % والتي تمثل القياديات اللواتي يشركن موظفيهم في اتخاذ القرار في بعض الأحيان، بينما القياديات اللواتي لا يفضلن إشراك موظفيهم في اتخاذ قرار معين بلغت نسبتها 2.5 %، وتعتبر عملية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار مهمة كون أن القرار المتخذ من طرف القائدة يمسه من قريب أو بعيد، ويمكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي تختار القائدة من بينها البديل الأفضل، كما أن الاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار يعد أسلوبا ديمقراطيا في القيادة وتحفيزا معنويا للعامل لإحساسه بأهميته وبمساهمته في انجازات الإدارة التي يعمل بها وهذا ما أثبتته المرأة القيادية.

الجدول رقم ( 30 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب وصول المعلومات الكافية والمناسبة لاتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرارات	وصول المعلومات الكافية
70 %	28	نعم
0 %	00	لا
30 %	12	أحيانا
100 %	40	المجموع

حسب الجدول رقم (30) أن أغلب القياديات تصلهن معلومات كافية لاتخاذ القرار و هذا ما تمثله النسبة 70 % بينما من تواجهن مشكلة عدم توفر المعلومات أحيانا قدرت بنسبة 30 %، ولا توجد مشاكل أو عوائق في إيصال المعلومات الكافية في اتخاذ القرار، ويعتمد القرار على قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة، وهذا لا يتم إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة عملية وتقدير سليم للواقع، وهذا معناه أن يحصل القائد على قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة في التنظيم.

الجدول رقم ( 31 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب اعتراض العاملين خلال اتخاذ القائدة لقرار معين

النسبة المئوية	التكرارات	اعتراض العاملين
10 %	04	نعم
55 %	22	لا
35 %	14	أحيانا
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (31) يتبين أن النسبة الأكبر بلغت 55% والتي تمثل الموظفين لا يعترضون على القرارات المتخذة من طرف قائدهم، بينما كانت النسبة 35% للموظفين الذين يعترضون على القرارات في بعض الأحيان، تليها مباشرة النسبة 10% التي تمثل الموظفين الذين يعترضون على القرارات المتخذة، وحسب القائادات فان تأييد قراراتهن هذا من خلال دراسة وتمعن وجمع المعلومات قبل اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة أو يخص الموظفين في حد ذاتهم، أما حسب القائادات اللواتي يعترضون قراراتهم من قبل موظفيهم يكون دوما حول القرارات التي تخص الموظفين، ويشكل اعتراضهم على قرارات معينة فهذا يشك في قدرة قائدهم على اتخاذ القرارات السليمة.

الجدول رقم ( 32 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الأخذ فترة زمنية طويلة في اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرارات	الأخذ فترة طويلة
22.5 %	09	نعم
52.5 %	21	لا
25	10	أحيانا
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن نسبة القياديات اللواتي لا يأخذن فترة زمنية طويلة في اتخاذ القرار بلغت 52.5%، بينما نسبة القياديات اللواتي يأخذن فترة زمنية طويلة أحيانا في اتخاذ القرار بلغت 25%، وكانت النسبة الأقل في القياديات اللواتي يأخذن فترة زمنية طويلة لاتخاذ القرار، وحسب رأي القائادات اللواتي لا يأخذن فترة زمنية طويلة هذا راجع إلى خبرتهن الطويلة في هذا المجال والتعود على اتخاذ القرار خاصة الروتينية منها، أما القائادات اللواتي يأخذن فترة زمنية طويلة يواجهن مشاكل وصعوبات كثير مثل عدم توفر المعلومات حول مشاكل العمل وعدم التسرع والظلم في بعض القرارات المصيرية.

الجدول رقم ( 33 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب الاضطراب لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة

النسبة المئوية	التكرارات	الاضطراب لاتخاذ قرار سريع
60 %	24	نعم
7.5 %	03	لا
32.5 %	13	أحيانا
100 %	40	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (33) على أغلبية القياديات تضطر إلى اتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة وهذا ما مثلته النسبة 60 % ، بينما شكلت النسبة 32.5 % وهي نسبة القياديات اللواتي يتخذن القرارات السريعة في بعض الأحيان، أما نسبة القياديات اللواتي لا يتخذن قرارات سريعة لحل مشكلة طارئة بلغت نسبتها 7.5 % وهي أصغر نسبة، وتبين القياديات أن القرار السريع لحل المشاكل الطارئة ضروري لأنه يجنبها عدم السيطرة على الوضع وعدم عرقلة الأعمال وفي بعض الأعمال احترام الآجال القانونية.

الجدول رقم ( 34 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب اللجوء إلى المرؤوسين حول قرارات إدارية

النسبة المئوية	التكرارات	اللجوء إلى المرؤوسين
60 %	24	نعم
5 %	02	لا
35 %	14	أحيانا
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ أن القياديات يلجأن للموظفين حلول قرار معين وهذا ما تبينه النسبة 60 %، وبلغت نسبة القياديات اللواتي يلجأن للموظفين لاتخاذ قرار معين في بعض الأحيان 35 %، بينما بلغت نسبة القياديات اللواتي لا يلجأن للموظفين لاتخاذ قرار معين 5 % وتمثل نسبة ضئيلة، ومنه نستنتج أن اللجوء إلى الموظفين لاتخاذ قرار معين أمر مهم للوصول لقرار رشيد وهذا ما تركز عليه القياديات اللواتي تعتمدن هذا الأسلوب على طرح الأفكار وعدم نقدهن والمزج بين أفكارهن وأفكار موظفيهن.

الجدول رقم ( 35 ) يمثل: توزيع المبحوثات حسب دعم الادارة العليا للقرارات التي تتخذها  
القائدة

النسبة المئوية	التكرارات	دعم الإدارة العليا
72.5 %	29	نعم
0 %	00	لا
27.5 %	11	أحيانا
100 %	40	المجموع

تشير النسبة الأكبر في الجدول رقم (35) والتي تمثل 72.5 % على أن قرارات القيادات تتلقى دعما من الإدارة العليا، بينما يرون البقية أن قراراتهن لا تتلقى دعما من الإدارة العليا في بعض الأحيان، ويرجع هذا السبب حسب رأي بعض القيادات أن الإدارة العليا يرأسها في أغلب الأحيان رجال ويمارسون نوع من التمييز عليهن، بينما ترى الأغلبية أن القرارات المدعومة بالشرح اللازم والمتسمة بالموضوعية تتلقى دائما الدعم من الإدارة العليا.

**\* السؤال المفتوح: في رأيك كامرأة قيادية كيف تقيمين ممارسة المرأة القائدة في الإدارة الجزائرية**

قمت بتصميم هذا السؤال المفتوح لإعطاء نوع من الحرية للمبحوثات للتعبير عن رأيهن في المرأة القيادية في الإدارة الجزائرية والمعوقات التي يمكن أن تواجهها والتي من الممكن انه لم أشير إليه في أسئلة الاستمارة وذلك لأنني مقيدة بمؤشرات مرتبطة بالفرضيات، ومن خلال السؤال المفتوح نجد أن كل القيادات متفقات أن المرأة لها كل الإمكانيات العلمية والشخصية والخبرة لنجاحها في العمل القيادي، وأنها وصلت في اغلب الوظائف القيادية عن طريق فرض نفسها بمؤهلاتها وكفاءتها، كما اتفقت كل القائدات أن أهم ما سمح للمرأة بالتقدم في المناصب العليا هو التعليم، وبالنسبة للمعوقات فتؤكد أن أكثرها على الإطلاق هي تلك المتعلقة بالتمييز، وتشير 85 % من النساء ما زالوا يتعرضون للتمييز في المجتمع الجزائري، وحتى لو نجحت المرأة واكتسبت احترامهم وثقتهم وولائهم فان هناك عوائق أخرى لا تسمح لها بممارسة وظائفها القيادية بسهولة وتتعلق بكونها امرأة في مجتمع ذكوري، وأعطت القيادات بعض الأمثلة كالسفر، المكوث في العمل لساعات متأخرة، الاختلاط بعدد كبير من الرجال.

### ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة

#### 1. عرض نتائج خصائص مجتمع الدراسة

\* نستنتج من خلال الجدول رقم (04) أن الفئة العمرية الأكبر للقيادات هي في متوسط العمر بين 36-46 سنة وهي مرحلة العطاء والتميز، وهذا راجع إلى السياسة التي انتهجتها الدولة في مساعدة النساء للتقدم في المراكز القيادية.

\* يتبين أن أغلب القياديات متزوجات حيث أن الحياة الخاصة مرتبطة بالحياة العملية، إذ نجد أن الاستقرار العائلي لدى المرأة يؤدي إلى الاستقرار في العمل.

\* المناصب التي تشغلها القياديات متنوعة وأغلبها في الإدارة الوسطى بنسبة قدرت بـ 45% تليها القياديات في منصب مديرة بنسبة 42.5% .

\* نجد أن القياديات من يملكن الخبرة في العمل مع الأقدمية في المؤسسة معاً يتمثلن في الفئتين (من 10 – 15 سنوات) و(أكثر من 15 سنة)، ونستنتج أن القياديات يملكن الخبرة في العمل القيادي، فالخبرة ه القوة التي تضيف على القادة نتيجة خبرتها وقدرتها على فهم الأمور، وتمكنها من التكيف مع المواقف التي تنشأ عن بيئة العمل.

\* نجد أن المرأة القيادية تتركز في المؤسسات التربوية وهي قطاع مقبول اجتماعياً لعمل المرأة القادة وكأنها امتداد لوظائفها في المجتمع والأسرة.

## 2. عرض نتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

\* الاتصال الدوري بالمرؤوسين لاطلاعهم على كل جديد في العمل أمر ضروري وهام لإدارة المؤسسة والتقصير في هذا الأمر يعد معوقاً يتعلق بإدراك القائد له ويمكن الاستنتاج أن الاتصال المستمر من أولويات المرأة القيادية وهذا ما تمثله النسبة 95% في الجدول رقم (09) وهذا ناجم عن وعيها بأهمية الاتصال في الإدارة.

\* تبين نتائج الجدول رقم (10) أن الأسلوب المستخدم في الاتصال مع عدد سنوات العمل القيادي أن من يستخدم أكثر الاتصال الكتابي والشفوي معاً هن القياديات اللواتي لهن الخبرة في العمل القيادي وتمثلت في الفئة أكثر من 9 سنوات والسبب راجع أن استعمال الأسلوبين معاً لهما ميزات جيدة في سرعة الاتصال وتنمية العلاقة بين المرؤوسين والقائد ودعم العلاقات الإنسانية وتنمية العلاقات الاجتماعية كما أن الأسلوب الشفوي له ميزات كتوفير الوقت وعدم التكلفة والأسلوب الكتابي أيضاً له ميزات حيث يساعد في عرض تفاصيل كثيرة وعرض الفكرة أكثر ويساعد في الاتصال بعدد كبير من الأفراد في نفس الوقت، ومنه نستنتج المرأة القيادية لها أسلوبين في الاتصال حيث تستخدم كل أسلوب في مكانه وفي زمن مناسب.

\* نستنتج من خلال الجدول رقم (11) فإن كل القياديات يفضلن التعامل مع شكاوي وطلبات العاملين بشكل مباشر حيث شكلت نسبة كاملة 100% ، ولا يفضلن التعامل بشكل غير مباشر وتبرر القياديات أن التعامل بشكل مباشر مع الشكاوي والطلبات يساعد على الإلمام أكثر بالموضوع كما يسمح بحل المشكلة مباشرة في وقتها حتى لا تكبر، بينما التعامل الغير مباشر مع الطلبات والشكاوي يعني استعمال الوسائل الرسمية في حلها وهذا قد يؤدي إلى تفاقم المشكلة وتعطل وصول المعلومة والذي يكون من خلال القنوات الرسمية، ومنه نستنتج أن المرأة القيادية تفضل التعامل المباشر مع شكاوي وطلبات العاملين وهو أسلوب غير رسمي يسمح بالتأثير والإقناع لتوجيه المرؤوسين ويسمح الاتصال المباشر باستعمال القائد لمهاراته الاتصالية كالحوار والإصغاء والعلاقات التفاعلية الاجتماعية وهذا ما تفقده الوسائل الرسمية في معالجة مشاكل العمال.

\* يبين الجدول رقم (12) أن الاتصال المباشر أسهل في التعامل مع العمال وخاصة فيما يتعلق باستفساراتهم وشكاويهم ومنه نستنتج أن المرأة القيادية لا تجد عائقا في الاتصال المباشر مع المرؤوسين.

\* من خلال الجدول رقم (13) نستنتج أن المرأة القيادية رغم ذلت مشكلة الجنس بسبب قوة شخصيتها وتعليمها أو السبب التغير الاجتماعي في البنية الاجتماعية للمجتمع وفي أحيان كثيرة بسبب خبرتها في العمل القيادي إلا أن مشكلة الجنس في القيادة الإدارية تبقى عائقا لا زال قائما في أغلب الإدارات الجزائرية يشكل تحديا للمرأة القيادية أثناء أدائها لوظائفها وخاصة الاتصال.

\* من خلال الجدول رقم (14) نستنتج أن المرأة القيادية تميل إلى التنظيم الرسمي وهذا من خلال النسبة التي سجلتها 72.5% وهذا لفرض نفسها على العمال بحيث يستجيب أغلبية العمال لقوانين التنظيمية، وبالتالي الاستجابة لها كونها مسؤولة على تطبيق هذه القوانين خاصة في المجتمع الجزائري الذي لا يزال يعتقد أن المرأة لا تستطيع النجاح في العمل القيادي.

\* ترى القياديات اللواتي يؤيدن المناقشة مع العمال من خلال الجدول رقم (15) أنها تمكنها من إيصال معلوماتها والتمكن بالحديث معهم ويرين أن هذا مهارة قيادية يجب أن يتحلى بها كل قائد.

\* تشير النتائج إلى أن هناك سهولة في التعامل مع كلا الجنسين حيث مثلت النسبة 70% في الجدول رقم (16).

\* نجد أن القياديات لديهن سهولة في الاتصال بالإدارة العليا والنتيجة عن الخبرة بينما القياديات اللواتي يجدن الصعوبة يرجعن ذلك إلى كثرة المسؤولين للوصول إلى المسؤول الأول، أما بعضهن يرون أن الصعوبة ناجمة عن المسؤول الأعلى يكون رجلا وبالتالي دائما ما يجعل الاتصال بينهم صعب.

### 3. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

\* الجدول رقم (18) يبين من خلال نتائجه أن القياديات يعتمدن على الحوافز في تسيير وإدارة سلوك مرؤوسيهم بنسبة 85% لإدراكهن بأهمية التحفيز في الإدارة والتسيير.

\* نجد أن القياديات اللواتي لهن الخبرة في العمل القيادي يجد سهولة في اختيار الحافز ونظرا لكون الدوافع تشكل العامل المؤثر في الأداء، لذا فان تشخيص هذه الدوافع يساعد القائدة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية، لذلك يمكن تفسير أن المرأة القيادية ليس لديها أي صعوبات في تحديد دوافع العاملين بسبب خبرتها في العمل القيادي.

\* نستنتج أن القائد لديه القدرة على توجيه سلوك العاملين من خلال تحفيزهم حسب دوافعهم وحاجاتهم ويختلف كل قائد عن الآخر من خلال مهارات التحفيز لديه والتي تسمح باستعمال محفزات السلوك وهذا ما تؤكدته نظرية y التي بنيت عليها النظرية على معظم القائدين إلى

وضع الافتراضات على العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على النتائج فإن المرأة تحبذ أسلوب العقوبات المادية في توجيه سلوك مرؤوسيه.

\* من خلال الجدول رقم (21) نستنتج أن الحوافز المادية من أهم المحفزات للعاملين ولكن طريقة تقديمها تعتبر حافزا للعامل وتشجيعه لزيادة أدائه، كما تعتبر تشجيعا للآخرين للعمل بالمثل والحصول على مكافأة مادية.

\* نستنتج أن عملية مشاركة العاملين في إدارة وتسيير المؤسسة من الطرق الحديثة في التسيير، حيث يساهم العامل بأفكاره وآراءه، والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو تحفيزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وهذا ينطبق على نظام الحوافز بالإضافة إلى أن مشاركة العاملين في تصميمها يعد تحفيزا لهم، كما أن البرامج والسياسات لنظام الحوافز التي يتم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات ودوافع واحتياجات العاملين وبالتالي يسهل تحفيزهم فيما بعد، وهذا ما يفسر نتائج الجدول رقم (22) الذي يخص وجود صعوبة نوعا ما لأغلبية القيادات في اختيار نوع الحافز الذي يليق بمرؤوسيهم وهذا لأنهن لا يشركن العاملين في اختيار ما يفضلون من حوافز.

\* تفسر نتائج الجدول رقم (23) على أن معظم القيادات تتوفر لديهن المعلومات الكافية لمعدلات الأداء الوظيفي التي على أساسها تمنح الحوافز وهنا تكون القيادة عادلة وماهرة في تحفيز العاملين وهذا من خلال قياس أداء الفرد وتعتبر معدلات الأداء خطوة هامة يتم من خلالها تحديد وتوصيف الأداء المطلوب والفعل للعمال.

\* تدل نتائج الجدول رقم (24) على أن هناك تجاوب مع العاملين من خلال عملية التحفيز بنسبة 70%.

\* يبين الجدول رقم (25) أهم أسباب نجاح نظام الحوافز هو تحديد الهدف، وأيضا مهارة القائد في استخدام الحوافز والأهم أن تكون سياسة الحوافز في التنظيم مستمرة من أجل استمرارية تحفيز الدافع للعمال للوصول لأهداف مشتركة للعاملين وللمؤسسة معا، والتقصير في هذا الجانب سيشكل عائقا في تسيير وإدارة جهود العاملين.

#### 4. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

\* نستخلص من الجدول رقم (26) أن القيادات اللواتي لديهن خبرة أقل هن من يتلقين صعوبة في اتخاذ القرار، وتبرر القائدات أن الصعوبة تكمن في ضغوط الوقت وعدم توفر المعلومات حول مشاكل العمل، بينما تبرر القائدات اللواتي لا تجدن صعوبات في اتخاذ القرار حيث أن السهولة في اتخاذ القرار يأتي من خبرتهن في الإدارة والتعرض للمواقف أكثر من مرة ومنه نستنتج أن متغير الخبرة يتحكم في سهولة اتخاذ القرار.

\* ومن خلال النتائج في الجدول رقم (27) نستنتج أن المرأة القيادية تحتاج لقرار بديل إذا كان هناك مشكلة إدارية تتطلب حلا، ما ينتج عنه عدة بدائل في الاختيار وتطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها من طرف القائدة، ثم يتم اختيار الحل الأنسب الذي يكون عن وعي وإدراك، وبعد التحضير المسبق وعملية جمع البيانات حول المشكلة من أساسيات القرار، أي كل مرحلة تنقص في مراحل اتخاذ القرار فإنه يعتبر حلا لا شعوريا وليس قرارا.

\* يتبين لنا من خلال الجدول رقم (28) أن عملية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار مهمة كون أن القرار المتخذ من طرف القائدة يمسهم من قريب أو بعيد، وممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي تختار القائدة من بينها البديل الأفضل، كما أن الاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار يعد أسلوباً ديمقراطياً في القيادة وتحفيزاً معنوياً للعامل لإحساسه بأهميته وبمساهمته في إنجازات الإدارة التي يعمل بها وهذا ما أثبتته المرأة القيادية.

\* من خلال الجدول رقم (29) يتبين لنا أنه لا توجد مشاكل أو عوائق في إيصال المعلومات الكافية في اتخاذ القرار، ويعتمد القرار على قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة، وهذا لا يتم إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة عملية وتقدير سليم للواقع، وهذا معناه أن يحصل القائد على قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة في التنظيم.

\* من خلال نتائج الجدول رقم (30) أن أغلبية الموظفين لا يعترضون للقرارات المتخذة من طرف قائدهم بنسبة 55% حسب القائدات فان تأييد قراراتهن هذا من خلال دراسة وتمعن وجمع المعلومات قبل اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة أو يخص الموظفين في حد ذاتهم، أما حسب القائدات اللواتي يعترضون قراراتهن من قبل موظفيهن يكون دوماً حول القرارات التي تخص الموظفين، ويشكل اعتراضهم على قرارات معينة فهذا يشك في قدرة قائدهم على اتخاذ القرارات السليمة.

\* القائدات لا يأخذن فترة زمنية طويلة في اتخاذ قرار معين وذلك التعود على اتخاذ القرارات خاصة الروتينية، وقد يأخذن قرار سريع لحل مشكلة طارئة ويبررن أن القرار السريع للمشاكل الطارئة ضروري لأنه يجنبها عدم السيطرة على الوضع وعدم عرقلة الأعمال وفي بعض الأحيان احترام الأجل القانونية.

\* وتوضح الدراسة أن قرارات القائدات تتلقى دعماً من الإدارة العليا بنسبة 72.5% لأن قراراتها في الأغلب هي تنفيذية وروتينية تتحكم فيها القوانين.

### الاستنتاجات المتعلقة بالدراسة:

- \* أن أغلب القياديات في متوسط العمر وهي مرحلة العطاء والتميز.
- \* أن القياديات يملكن الخبرة في العمل القيادي وهذا راجع إلى خبرتها وقدرتها على فهم الأمور وتمكنها من التكيف مع المواقف التي تنشأ عن بيئة العمل.
- \* أن أغلب النساء القياديات يتمركزن في القطاعات التربوية وهي القطاعات المقبولة اجتماعيا تتماشى مع أدوارها في المجتمع.
- \* بالنسبة لوظيفة الاتصال نجد أن أغلب القياديات يفضلن الاتصال الدوري والمستمر بالعمال أمر ضروري وهام لإدارة المؤسسة ومن أولويات المرأة القيادية وهذا ناجم عن وعيها بأهمية الاتصال.
- \* أن أغلب القياديات لها أسلوبين في الاتصال كتابي وشفوي حيث تستخدم كل أسلوب في مكانه وفي وقت مناسب.
- \* أغلب القياديات يفضلن التعامل بطريقة مباشرة مع مشاكل وشكاوي العاملين حيث يسمح بالتأثير والإقناع لتوجيه المرؤوسين.
- \* أغلب القياديات يملن إلى التنظيم الرسمي وهذا لفرض نفسها على العمال بحيث يستجيب أغلبية العمال لقوانين تنظيمية وبالتالي الاستجابة لها كونها مسؤولة على تطبيق هذه القوانين خاصة في المجتمع الجزائري الذي لا يزال يعتقد أن المرأة لا تستطيع النجاح في العمل القيادي.
- \* أما بالنسبة لعملية التحفيز نجد أن أغلب القياديات يفضلن خلق جو من الثقة بينها وبين العاملين وهذا من خلال أنهن يعطن أهمية التحفيز وجعله أمر مستمر في إدارتهن، ويجدن سهولة في مهارة استعمال الحوافز وهذا لتوفر الأسس السليمة التي على أساسها تمنح الحوافز كإشراك العاملين في تصميم الحوافز و توفر معدلات الأداء للعاملين ويفضلن الحوافز المعنوية وهذا لعدم توفر الإمكانيات المادية للمؤسسة.
- \* وبالنسبة لوظيفة اتخاذ القرار فإن المرأة القيادية لها الخبرة في العمل القيادي وهذا الاعتماد على الطرق العلمية في معالجة القرارات وإشراك المرؤوسين للقرارات المتعلقة بالعمل، وتقبل أي قرار من المرؤوسين وجنسها لا يسبب عائقا في العمل الإداري، فهناك الكثير من الاعتبارات والعوامل الغير المباشرة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار منها التواصل الشخصي المباشر والعلاقات الإنسانية، وهذا يؤثر إلى حد كبير في قدرتها على التأثير.
- ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن النساء القياديات يتبعن أساليب والمتمثلة في أسلوب الاتصال، وعملية التحفيز وكذا المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة مع العاملين وذلك لتوفير وخلق مناخ تنظيمي مناسب يساعدهم على أداء أدوارهم بشكل أمثل وتحقيق الأهداف المرجوة، وحسب النتائج السابقة نجد أن تلك الأساليب دور فعال في بناء مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة.

ومنه نجد وجود علاقة بين القيادة الإدارية للمرأة مع تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل مختلف المؤسسات مما يشير إلى تماسك المتغيرين إذا كانت العلاقة ايجابية قوية ومعنوية، مما يدل على تحقق الفرضية العامة للدراسة.

وتبقى هذه النتائج المتوصل إليها جزئية ونسبية حيث تحكمت فيها العديد من المتغيرات (خصائص العينة) من السن و الحالة الاجتماعية و الأقدمية في المؤسسة و عدد سنوات في العمل القيادي وكذا نوع المؤسسة التي يشغلن فيها، فلو طبقت هذه الدراسة على مبحوثات أخريات في منطقة معينة وذات خصائص مغايرة لتحصلنا على نتائج مغايرة، ولهذا فإننا نترك المجال لدراسات أخرى تكون أكثر عمقا ودقة وشمولا لمعرفة مدى تأثير المرأة القيادية على الأداء الوظيفي لدى العاملين.

# الخاتمة

### الخاتمة:

تعرف المجتمعات العربية العديد من التحولات العميقة، اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية، خاصة أنها اندمجت في إطار ما يسمى بالعولمة التي أحدثت تغييرات في العديد من القضايا المجتمعية المرتبطة بالأساس بالتنمية والديمقراطية وصنع القرار وحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، وتعتبر الجزائر من البلدان العربية التي تأثرت بهذه التغييرات ولمسايرة هذه التحولات فإن الضرورة تستدعي إشراك المرأة على قدم المساواة مع الرجل في اتخاذ وصنع القرار.

ومن المؤكد أن الجزائر قطعت أشواطاً مهمة في تأهيل المرأة وترقيتها على كل الأصعدة خاصة في يخص التعليم والعمل، وبسبب ذلك تغيرت مكانتها وأدوارها في المجتمع وأصبحت المرأة اليوم تتقلد الكثير من المسؤوليات وأصبح يعول عليها في إدارة المنظمات والمؤسسات.

وتعتبر المؤسسات التربوية والإدارات من أكبر القطاعات التي تضم نسبة كبيرة من النساء العاملات تفوق أحياناً عدد الرجال، ونتيجة لذلك وللعوامل السابقة تزايد عدد النساء في المراكز القيادية في الإدارة الجزائرية.

ويشكل الدور القيادي للمرأة تحدياً كبيراً لعدة أسباب، أولها لكون القيادة الإدارية عنصر حيوي في المنظمات حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالة، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهداف التنظيم، ويلعب القائد الإداري دور هام في المؤسسة وذلك من تنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خاصة في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتغير، ومنه فالدور القيادي للمرأة ليس بتشريف لها بقدر ما هو تكليف ومسؤولية.

ويأتي هذا البحث للتعرف وتشخيص المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها المرأة القيادية في المؤسسات الجزائرية ومن خلال الاستنتاجات للدراسة النظرية للدراسة فان السمات الخاصة بالمرأة القيادية لا تكفي وحدها في تفعيل أدوارها بقدر ما يجب أن يساعد السياق الاجتماعي في تدعيم شروط تمكين المرأة وإتاحة الفرصة لإبداعاتها القيادية.

أما الجانب الميداني للدراسة فقد تم دراسة أهم معوقات من خلال ثلاثة وظائف حيوية للمرأة القيادية في الإدارة وهي الاتصال، التحفيز، واتخاذ القرارات وهي وظائف تعمد الإدارة الحديثة عليها في نجاح أي منظم.

# قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### \* المصادر:

1. القرآن الكريم
2. السنة النبوية الشريفة

#### \* الكتب:

3. ابتهاج أحمد علي، المرأة وأنماط القيادة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2003
4. الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007  
زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط1، دار المعارف، القاهرة، 1973
5. بلقا سم سلاطنية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004
6. بن حمدان خالد محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، اليازوري العلمية، الأردن، 2007
7. حسين محمد حسان، محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن
8. رانيا الجمال وعبد المعز الجمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011
9. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والطباعة، 2000
10. رضا عبد الرزاق وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة للنشر، بغداد، 1987
11. سليمان حنفي محمد، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
13. طاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012

## قائمة المصادر والمراجع

14. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992
15. عامر سعيد يس، خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية ومعايير الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، 1983
16. عبد الحميد الفتاح المغربي، الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن 21، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006
17. عبد الرحمان عيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1976
18. عبد الغفار حنفي، رسمية قريا قص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000
19. عبد الله إبراهيم، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، دار البيضاء، المغرب، 2009
20. عبد الله بن عبد الغني الطعم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط2، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003
21. عزيز داوود، مناهج البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006
22. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985  
عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الشباب للمنشورات الجامعية، الإسكندرية، 1986
23. علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع تنظيم وعمل مدخل المشكلات والتراث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999
24. عمر محمد تومي الشيبلي، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1989
25. عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1987
26. فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
27. فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار- علاقات عامة- علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003

## قائمة المصادر والمراجع

28. قوراية أحمد، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
29. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003
30. مارشال غولد سميث وآخرون، التدريب للقيادة، ترجمة: سيف بن عبد العزيز، معهد الإدارة المالية، مركز البحوث، 2006
31. محمد أكرم العد لوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000
32. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
33. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008
34. محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008
35. محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008
36. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993
37. محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد، ط1، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975
38. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989
39. محمد نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2007
40. محمود فؤاد عبد الله، اثر الحوافز في رف كفاءة العاملين، التنمية الإدارية، العدد 56، 1998
41. محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط1، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1985

## قائمة المصادر والمراجع

42. مصطفى أحمد سيد، ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000 ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982
43. النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1997
44. النمر سعود، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990
45. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، ط1، دار الكنوز للمعرفة، عمان، الأردن، 2008
- \* المجالات:**
46. صفية جدولي، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة محمد دباغين، سطيف2، العدد138، 19 ديسمبر 2014
- \* الدراسات الجامعية:**
47. بختي أمال، القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة ناف طال مغنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الملحقة الجامعية مغنية، تلمسان، 20015/2014
48. بوحجاج سارة وبنون مسعودة، تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر lmd في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016/2015
49. خديجة أحمد الحربي، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير ، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 1995
50. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001
51. عبد الله محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر، مذكرة تخرج لنيل

## قائمة المصادر والمراجع

شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية المدرسة الديكتاتورية للعلوم الاجتماعية والإنسانية تخصص الإعلام والاتصال، جامعة ألسانية، وهران، 2004

52. فريد بونخلة، تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، دراسة ميدانية في صنع فرع فرمال بمدينة عنابة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري، عنابة، 2016/2015

53. فهد يوسف دويلة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان، 2007

54. مالك سميرة، المرأة القائد بالإدارة في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية بمختلف الإدارات التي تتواجد بها المرأة القائد بولاية مسيلة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة سطيف، الجزائر، 2015/2014

55. محمود عبد الباقي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1976

56. مريم سلمان عباس الدليمي، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي، اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط أيار، 2016

57. موسى اللوزي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسة السلسلة للعلوم الإنسانية، مجلد 22، العدد 6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995

58. نورة درغام عبد الحميد، دور المناخ التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، دراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص إدارة وعمل، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع إدارة وعمل، بسكرة، 2015/2014

### \* المواقع الإلكترونية:

59. بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، [www.islamway.com](http://www.islamway.com)

## قائمة المصادر والمراجع

---

60. حلاسة فايزة، واقع ادوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية، دراسة ميدانية مجموعة من المؤسسات التربوية – تجارية في ولاية بسكرة، file:///c:/user/bibliothèque/desktop
61. مجاهدي طاهر، محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

استمارة رقم:.....

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة مذكرة بعنوان :

# المرأة القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة

مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في تخصص علم اجتماع تنظيم

تحت إشراف الأستاذة:

د. خليفي حفيظة

إعداد الطالبة:

تـاج أمينة

ملاحظة: في إطار إعداد مذكرة الماستر نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، ونرجو منكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها وذلك عن طريق وضع العلامة x أمام الإجابة التي تختارونها، ومؤكدين لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستكون سرية تامة.

السنة الجامعية: 2019\_2020

## المحور الأول: بيانات أولية خاصة بالمبحوثين

1- السن:

- من 26 – 36 سنة
- من 36 – 46 سنة
- من 46 – 56 سنة
- من 56 سنة وأكثر

2- الحالة الاجتماعية:

- عازبة
- متزوجة
- مطلقة
- أرملة

3- المنصب الذي تشغله:

- مديرة
- رئيسة مصلحة
- أخرى حدي

4- الأقدمية في المؤسسة:

- من 5 – 10 سنوات
- من 10 – 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

5- عدد سنوات في العمل القيادي:

- أقل من 3 سنوات
- من 3 – 6 سنوات
- من 6 – 9 سنوات
- أكثر من 9 سنوات

6- المؤسسة التي تشغلين فيها منصبا قياديا:

- مؤسسة تربوية
- مؤسسة خدماتية

• مؤسسة اقتصادية

• مؤسسة إدارية

## المحور الثاني: يؤدي أسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القيادية مع

### العاملين على توفير مناخ تنظيمي مناسب بالمؤسسة:

7- هل يتم الاتصال بالعاملين في الإدارة بشكل دوري من أجل الاطلاع على كل جديد في

العمل؟

نعم / لا / أحيانا

8- ما هو الأسلوب الذي تستخدمينه في الاتصال بالعمال؟

أسلوب كتابي / أسلوب شفوي / الاثنين معا

9- كيف يتم التعامل مع شكاوي وطلبات العمال؟

بشكل مباشر / بشكل غير مباشر

10- في اتصالك المباشر مع العمال هل تجددين سهولة في معالجة استفساراتهم وشكاويهم؟

نعم / لا / أحيانا

11- هل يشكل جنسك صعوبة بالنسبة لكي وللعمال في الاتصال المباشر بينكما؟

نعم / لا / أحيانا

• في حالة نعم أو أحيانا ما هي نوع الصعوبات؟

بسبب العادات والتقاليد / تسلط الرجل على المرأة / غير ذلك حددي

12- ما هي علاقتك بينك وبين العاملين؟

علاقة رسمية / علاقة غير رسمية / علاقة إنسانية

13- هل هناك مناقشة اقتراحاتك وتوجيهاتك مع العمال حول مشاكل العمل؟

نعم / لا / أحيانا

14- هل تجددين سهولة أكثر في التعامل في إدارتك مع؟

النساء / الرجال / الاثنين معا

15- هل تجددين سهولة في الاتصال بالإدارة العليا؟

نعم / لا / أحيانا

• في حالة لا أو أحيانا ما هي نوع الصعوبات التي تجدديها في الاتصال بالإدارة العليا؟

.....

## المحور الثالث: تعتبر عملية التحفيز من التحديات التنظيمية التي تساعد في

### توفير مناخ تنظيمي مناسب في المؤسسة:

16- هل تعتمدين على الحوافز في تسيير وإدارة سلوك العاملين لمصلحة المؤسسة؟

نعم /لا /أحيانا

• في حالة نعم أو أحيانا ما هي نوعية الحوافز؟

مكافأة مادية /عطلة /الاثنين معا /غير ذلك حدي.....

17- عند تقديمك لمكافأة مادية للمرؤوسين هل تقدمينها أنت بنفسك وتشرحين لهم أسباب

تقديمها؟

نعم /لا /أحيانا

18- هل تجدين صعوبة في اختيار نوع الحافز الذي يليق بالعاملين؟

نعم /لا /أحيانا

19- في حالة تقصير العمال هل توجهين لهم عقوبات مادية؟

نعم /لا /أحيانا

20- عند تصميم نظام الحوافز بالمؤسسة هل يتم إشراك العاملين لأخذ اقتراحاتهم حول ما

يفضلونه كحوافز؟

21- هل تتوفر لكي المعلومات الكافية لمعدلات الأداء التي على أساسها تمنح الحوافز؟

نعم /لا /أحيانا

22- من خلال عملية تحفيز العمال هل تجدين تجاوبا على مستوى؟

تحسين علاقتك بهم /رفع أداء العمال بالمؤسسة /الاثنين معا /لا تجدين تجاوبا

23- هل استخدام الحوافز في إدارتك؟

أمر مستمر /حالات الاستثنائية

## المحور الرابع: يساعد إشراك المرأة القيادية العاملين في اتخاذ القرار على

### توفير مناخ تنظيمي مناسب في المؤسسة؟

24- هل تجدين صعوبة في اتخاذ قرار معين في العمل؟

نعم /لا /أحيانا

• في حالة نعم أو أحيانا هل ترجع هذه الصعوبات؟

عدم تحفيز من الإدارة العليا /عدم تجاوب من العمال /الاثنين معا /غير ذلك حدي ...

- 25- هل هناك تحضير مسبق لقرارات بديلة من طرفك؟  
نعم /لا /أحيانا
- 26- هل يتم مشاركة الموظف في اتخاذ القرار من القرارات الإدارية ذات أهمية المؤسسة؟  
نعم /لا /أحيانا
- 27- هل تصلك المعلومات الكافية والمناسبة لاتخاذ القرار؟  
نعم /لا /أحيانا
- 28- هل هناك اعتراض من الموظفين خلال اتخاذك لقرار معين؟  
نعم /لا /أحيانا
- 29- هل تأخذين فترة زمنية طويلة في اتخاذ القرار؟  
نعم /لا /أحيانا
- 30- هل تضطرين لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة؟  
نعم /لا /أحيانا
- 31- هل تلجئين في بعض القرارات الإدارية إلى موظفيك؟  
نعم /لا /أحيانا
- 32- هل تتلقى قراراتك المتخذة دعما من الإدارة العليا؟  
نعم /لا /أحيانا
- 33- في رأيك كمرأة قيادية كيف تقيمين ممارسة المرأة القائدة في الإدارة الجزائرية؟
- .....

