

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع:

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

مدى توفر متطلبات تولي المرأة للمواقع القيادية
دراسة حالة بالمؤسسة عبد المجيد علاهم

تحت إشراف:

بركاتي حسين

إعداد الطالبين:

- فهمي سويح

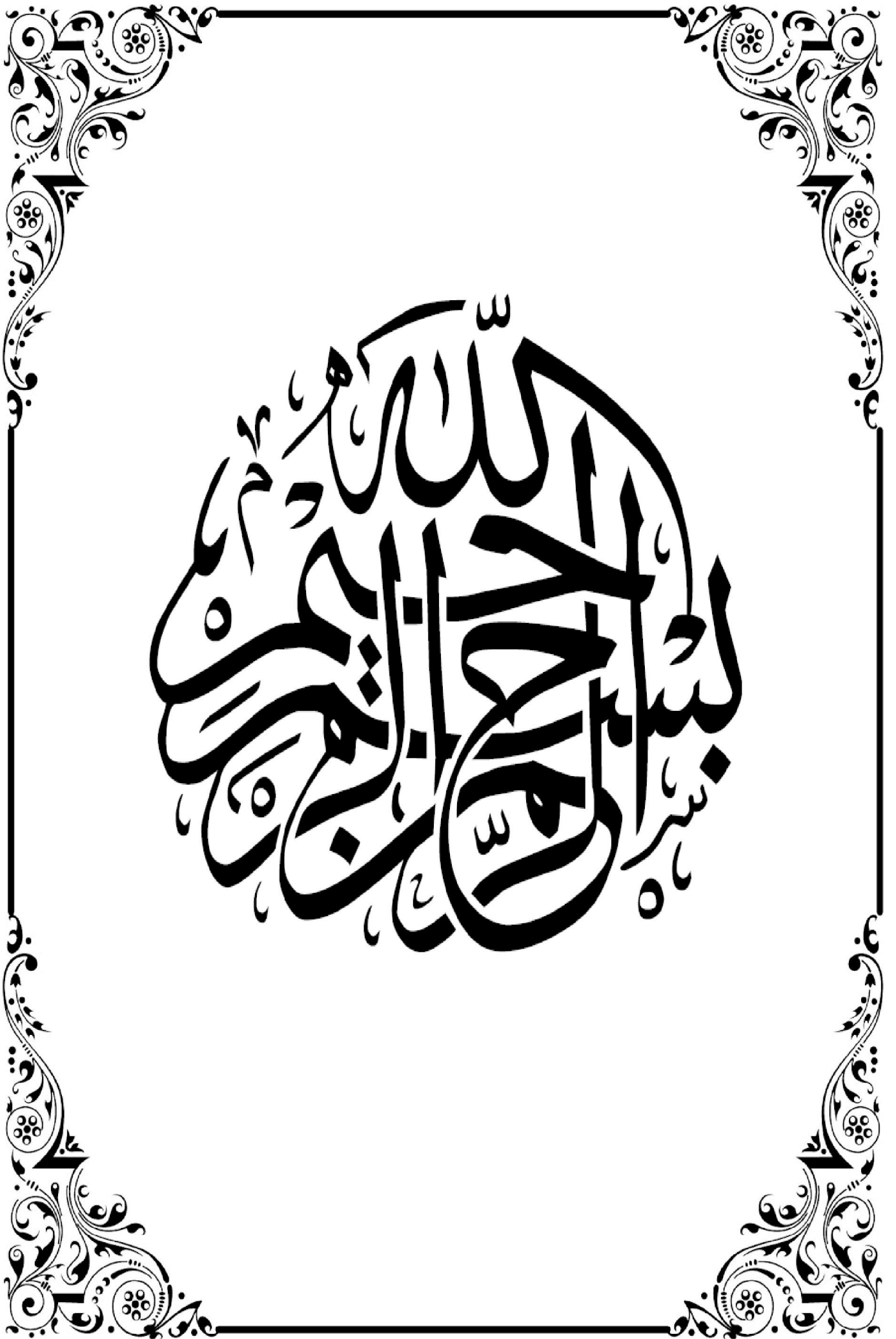
- أنور عشوش

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		جامعة المسيلة	رئيسا
بركاتي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
		جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلمة شكر

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

نحمد الله ونشكره عز وجل الذي من علينا بفضله وتوفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع
وفاء وعرفانا بالفضل لأهل الفضل

لا تسع الكلمات والمعاني للتعبير عن شكرنا وتقديرنا ووفائنا لأستاذنا بركاتي حسين
الظاهر الإشراف على الدراسة وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا
البحث ولسوف نبقي نعتز بسخائه وعطائه والشكر الموصول أيضاً إلى كل من ساندنا
وجزىل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل زملائنا وأصدقائنا

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث من قريب أو من
بعيد والعون داعين من الله عز وجل أن يجزي الجميع عنا خير الجزاء ويجعل ذلك في
ميزان حسناتهم

إهداء

إلى الذي اشتراط الله مرضاته برضاهم وأودع الرحمة والحب

فيهم والدينا الكريمين أعز ما نملك في الوجود

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا

معنى الأخوة، إخوانيو أخواتي الأحباء

إلى أصدقائنا

وإلى كل الأهل والأقارب وكل أصدقائنا في جميع الأطوار

وإلى كل من يعرفنا بأسمائنا

فهمي وأنور



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة) * *سويح فصي* المولود(ة) بتاريخ: *1994/01/12* ب: *المسيلا*
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.ر.س.) رقم: *201091900* الصادرة بتاريخ: *2014/03/19* عن: *السواقي المسيل*
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: *تسيير* تخصص: *إدارة أعمال* خلال السنة الجامعية: *2022/2021*
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان ** *مدى توفر متطلبات تمويل المرأة*
السواقي القادي

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: *2022/06/19*

التوقيع و البصمة

[Red stamp]



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (*) *أشور* المولود(ة) بتاريخ: *1997/05/22* بـ *مسنرة*
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.ر.س.) رقم: *200980092* الصادرة بتاريخ: *2017/02/08* عن: *مسنرة*
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: *تسيير* تخصص: *إدارة أعمال* خلال السنة الجامعية: *2021/2022*
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: *مسئولية تفرغ متطلبات تولي المرأة للمواقع*
القسمية

أُصرح بشرفي أي إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: *2022/06/19*

التوقيع و البصمة

Fes



مقدمة

المقدمة:

حرصت القوانين الوضعية على سن قوانين تضمن للمرأة حقوقها كالحق في الحرية والتعليم والعمل... وقبلها كان الإسلام الذي سبق كافة هذه القوانين الوضعية ودافع على حقوق المرأة وساوى بين البشر ذكراً وإناثاً، كما حظي عمل المرأة ودخولها سوق العمل إهتمام منظمات العمل الوطنية والدولية التي قامت بإستصدار قوانين لحماية المرأة وتأمين ظروف عمل لائقة بها فضلاً عن الإهتمام بمسألة المساواة بينها وبين الرجل وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بينهما .

وقد بات معروفاً بأنه لا يمكن تحقيق تنمية مجتمعية شاملة وحقيقية دون تمكين المرأة ومشاركتها في مختلف مراحل صناعة القرار وذلك بإعتبارها أحد عناصر ودعائم التنمية لأي مجتمع، ومن أشكال مشاركة المرأة وتمكينها في المجتمع هو مشاركة المرأة وولايتها للمواقع القيادية في المستويات الإدارية العليا، حيث يشير عدد كبير من الباحثين والمهتمين بقضايا المرأة أن هذه الأخيرة تواجه واقعاً يختلف عما يواجهه زميلنا الرجل في المواقع الإدارية العليا وذلك لأسباب ثقافية وتربوية وعقدية تحد من فعاليتها وتقف أمام تحقيقها لطموحها وأملها في تحقيق أهداف منظماتها وتنمية مسارها ورقية .

وبهذا فإن قضايا المرأة عامة والمرأة خاصة وكذا مسألة مشاركتها في العملية التنموية والإدارية قد حازت على جزء كبير من الإهتمام في الموثائق والمؤتمرات الدولية التي دعت إلى ضرورة تحقيق مشاركة أكبر للمرأة في المجتمع وتولى المزيد من المناصب القيادية وعدم بقائها حكراً على الرجل، والمشاركة في صنع القرار وتحقيق المساواة في كافة المجالات .



إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي:

أولاً: إشكالية الدراسة

إن ضرورة الإجتماع لدى بني البشر والتفاوت بينهم خلقا الحاجة إلى ضرورة وجود من يقرر ويفصل في مصير الآخرين، فبرزت فئة من ذوي الإمتيازات والكفاءات العليا تملك حق الولوج إلى مراكز القيادة والتمركز في دوائر السلطة وإتخاذ القرار.

فكل مجتمع فئة يعول عليها لقيادته عبر مراحلته المختلفة، وقد ناضلت المرأة إلى جانب الرجل وساهمت في تقرير مصير مجتمعها، مما مكنها من إقتحام فضاءات مختلفة سياسية وإقتصادية و تعليمية، فأصبحت تشارك الرجل في الحياة، فخرجها للعمل وإكتسابها لحقوقها المختلفة، كالقيادة السياسية وحققها في الترشح للمناصب العليا، نتيجة لنضالها وتضحياتها المستمرة التي قدمتها من أجل الخلاص من الإضطهاد المسلط عليها من قبل المجتمع وقيوده المختلفة (قيم، أعراف، معتقدات)، إستطاعت المرأة أن تبرز قدراتها القيادية.

إن إرتباط مفهوم القيادة وإتخاذ القرار بالرجل، إضافة إلى التنشئة الأسرية جعل سلطة الرجل مقبولة إجتماعياً وعنواناً لرجولته، في حين تضع المرأة صورة الكائن الخاضع، وأن ممارستها للسلوك القيادي لا يحضى بالقبول، فيوصف بالرجل والخشونة ورغم هذا الرفض فإن للمرأة أدوارا قيادية تمارسها من خلال الأمومة والأسرة والتضحية من أجل الوطن، مما ميز سلوكها القيادي بطابع التودد والذكاء والعاطفة والعقل .

ولأن المرأة تمثل نصف المجتمع، فينبغي إستثمارها وتأهيلها حتى تكون مساهمتها إيجابية وفعالة لتحقيق التغيير والتنمية الشاملة، فبالعلم والعمل شغلت المرأة مناصب قيادية إقتضتها أولويات التنمية الشاملة ، فلقد أصبحت مشاركة المرأة شاهدا على حركة العصرية

والتطور مما يتطلب منها إثبات وجودها وقدرتها على إدارة الشؤون المنوطة بها على أفضل وجه في المجالات القيادية المختلفة والتي كان يعتقد أنها لا تصلح لها .

ومما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هي مقومات الدور القيادي الواجب توافرها لدى النساء القياديات ؟

التساؤلات الفرعية:

-كيف يؤثر النمط القيادي للمرأة في توجيه سلوك المرؤوسين

-كيف يتصور المرؤوسون من (الأستاذة والمشرفين التربويين) من خلال نمط القيادي للمديرات من خلال (مجموعة المقومات والمهارات القيادية ؟

-هل تؤثر القيادة النسوية إيجاباً في سلوك المرؤوسين ؟

- ما مدى تقبل المرؤوسين من الرجال إشراف المرأة عليهم ؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

أهمية البحث تنطلق من الواقع الذي تعيشه المرأة على الصعيد الحالي، فإدماج المرأة في دوائر السلطة ومراكز إتخاذ القرار، فمن خلال توليها المناصب يعتبر ظاهرة تستحق الإهتمام، إذ من خلال البحث يمكن إثراء الدراسات العلمية المتعلقة بدراسة مكانة المرأة في مجال القيادي، كذلك يكتسب موضوع المرأة أهمية كونه موضوع حيوي في الواقع، ومن أجل تقديم رؤية موضوعية عن دور المرأة القائد في المجتمع، ومدى تأثير قيادتها في المرؤوسين وهو مشروع ما زال في حاجة إلى مزيد من البحث لمعرفة الصورة الحقيقية للمرأة القائد، ودورها في تبوء المكانة الإجتماعية اللائقة بها.

ثالثاً: أهداف الدراسة

يشير العديد من المهتمين والباحثين بشأن قضايا المرأة وتمكينها بضرورة تحقيق مشاركة أكبر للمرأة في إدارة شؤون المجتمع وتولي المزيد من المناصب القيادية وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بينها وبين الرجل وتسعى أيضاً هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:

* التعرف على مقومات القيادة الإدارية وكذا التحديات التي تقف حائلاً دون أن تكمن المرأة من تحقيق أهدافها في منصبها القيادي .

* معرفة مدى تأثير سلوك المرأة القائد في أداء المرؤوسين .

* كسر الصورة النمطية عن المرأة القائد ودورها في الرفع من مستوى أداء المرؤوسين .

* بناء طريقة تعامل المرأة القائد مع المرؤوسين وأثره في أدائهم

* إثراء البحث العلمي بدراسة علمية حول ظاهرة المرأة القائد وتوليها للمواقع القيادية.

رابعاً: أسباب إختيار الموضوع

من المسلم به أن أي بحث أو دراسة لا تتطرق من فراغ، فكل بحث أسباب موضوعية تحتاج إلى دراسة وتعمق وتوضيح، فقد تكون لأسباب ذاتية متعلقة بالباحث أو لأسباب مشتركة مع مجموعة من الباحثين، ومن بين هذه الأسباب :

- معرفة مدى مشاركة المرأة في العمل القيادي، لأنه من المواضيع البارزة في المجتمع بشدة.

- إزالة الصورة السلبية الموجهة للمرأة على أنها عضو ناقص تابع للرجل، وأن البيت مكانها المناسب والمطلق .

- تقديم رؤية موضوعية واضحة عن دور المرأة القائد في المجتمع، وبيان المكانة اللائقة بها كونها نصف المجتمع الذي يتوقف نجاحه عليها .

خامساً: حدود الدراسة

حدود هذه الدراسة في المجالات التالية:

المجتمع الإحصائي:

إقتصرت هذه الدراسة على عينة من الموظفين في المؤسسات التربوية.

الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في المؤسسات التربوية والتي مقرها ولاية المسيلة .

الحدود الزمنية:

إمتدت فترة الدراسة من أكتوبر 2021 إلى غاية 15 جوان 2022.

سادساً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على أسلوبين هما الأسلوب الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية إذ تم الحصول على البيانات والمعلومات لإعداد الدراسة عن المصادر التالية:

***المصادر الثانوية:** من خلال مسح نظري لما جاءت به الأبيات حول موضوع القيادة وتمكين المرأة القيادية وذلك من الكتب المقالات والأبحاث المنشورة...

* **المصادر الأولية:** من خلال توزيع إستبيانات على عينة الدراسة وإسترجاعها وتحليل البيانات الواردة بها بما يخدم أهداف هذه الدراسة .

سابعاً: الدراسات السابقة

1-دراسة نسرین تواتیت (2013-2014) بعنوان: القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة باتنة .

2-دراسة بوقندورة يمينة (2016-2017) بعنوان: دور القيادة النسوية في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي .

3-دراسة حنان الأحمدی (2009) بعنوان: دور المؤسسات التنموية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة (دراسة ميدانية)

04-دراسة إیمان الحسین (2011) بعنوان : السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها

ولقد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة مباحث، يشكل المبحثين الأول والثاني الجزء النظري منها، حيث عرف المبحث الأول إلى مفهوم القيادة وعناصرها وأهميتها ووظائفها ونظرياتها وأهدافها وإلى مفهوم القيادة النسوية وأهدافها ومحدداتها والعوامل الفاعلة فيها والمشكلات التي تواجهها، ويشكل المبحث الثالث منها الجانب التطبيقي والذي تناول الصفات القيادية ومدى توفر متطلبات تولي المرأة للمواقع القيادية، وختمت هذه الدراسة بخاتمة تضمنت النتائج المتوصل إليها .

الفصل الأول:

مدخل نظري حول القيادة

مفهوم القيادة:

لغة: جاء في معجم لسان العرب القيادة من كلمة قياد أي قيود وقيود، حبل يُقاد به، أما قود فهي مهنة القائد أو المكان الذي يكون فيه القائد¹.

وجاء تعريفها في كتاب العين القيادة من القود، والقود نقيض السوق، فيقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من خلف، أي أن القائد يتصدر الجماعة ويتقدم عليها².

وأما في القاموس الكافي العربي القيادة من قائد جمع قادة وقواد وقود، من يقود فريقاً من الجند أو ما شبهه³.

اصطلاحاً:

يعرفها أردواي تيد بأنها: "القدرة على التأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم⁴.

كما يعرفها جون لوك بأنها: "علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين، وحالة من التبعية بدون مقاومة..حيث تكون بواسطة قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق صدف خاص"⁵.

¹ أبو الفضيل جمال الدين بن مكرم ابن المنظور الإفريقي المصري، لسان العرب، ط1، دار صادر بيروت، 1994، ص 371.

² الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، ترتيب وتحقيق: عبد الحميد الهنداوي، المجلد الثالث، الجزء الثالث، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003، ص441.

³ قاموس الكافي العربي، ط3، دار الأصاله للنشر والتوزيع والاسترداد، الجزائر، 2009، ص390.

⁴ أردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة: محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص 16.

⁵ صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات التربوية أسسها ومفاهيمها، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1972، ص7.

وعرفها كونتر وأدونيل على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرووسية لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون"¹.

أما ليتز فيعرف القيادة بأنها: " ممارسة التأثير من قبل الفرد على فرد آخر أو أكثر لتحقيق أهداف معينة"².

ويرى كل من همفيل وكونس(1957) " بأنها سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد تجاه هدف مشترك "

يعرف رتريس ليكرت القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"³.

ومنهم من يحددها بالمركز الذي يشغله الشخص في الجماعة، ومنهم من يحددها عن طريق الوظائف المختلفة التي يقوم بها القائد وغير ذلك⁴.

كذلك القيادة هي بمثابة القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا التأثير في العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين، فالقائد يؤثر على المحيطين به من ناحية ويتأثر بهم من ناحية أخرى، فيؤدي إلى تعديل أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين⁵.

¹ نعيم نصير، القيادة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986، ص44.

² زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط1، دار المعارف، القاهرة، 1973، ص51.

³ أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص25-26.

⁴ كامل عدوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص220.

⁵ قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص19.

أما wancebich فهو يقترح وزملاؤه تعريفاً للقيادة أكثر تفضلاً وهو المقدر على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراداً وجماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة وهذا يعني:

*وجود شخص قائد .

*وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم

* ممارسة مهارات التأثير

*استخدام هذه المهارات تفضي إلى تحقيق هدف أو أهداف فالقيادة تعني عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وترتكز على العنصر البشري، وعلى الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد وبشكل رئيس على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم، وبهذا فإنها تهم بكيفية بناء الالتزام، وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف¹

وهي مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه، أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين، أو في سلوكهم، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد ومؤلفاته أو رسوماته، أو اختراعاته وابتكاراته².

أما هايمان وهليون فيعرفان القيادة بأنها: " القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم"³.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وسلامة موسى اللوزي والشهابي أنعام، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص237.

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، د ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 281.

³ مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، السعودية، 1429هـ، ص59.

ومهما تعددت تعاريف القيادة إلا أن هناك اتفاق بين الباحثين على أنها تشمل على العناصر التالية:

- 1-قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية
- 2-أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون لتحقيق هدف معين .
- 3-أن القائد لديه قوة التأثير في اداء التابعين له.
- 4-هدف يسعى القائد لتحقيقه.
- 5-الموقف الذي تمارس المجموعة فيه أعمالها .

2-عناصر القيادة:

إن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون، وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف وموقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية هي:

- 1-القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة، والذي تتقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها في تغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف .
- 2-الجماعة المرؤوسين: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن تكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن التقدير لهذه الحاجات من طرف القائد .

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

4-ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما¹.

5-التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريغه².

3-أهمية القيادة:

إن للقيادة أهمية كبيرة وتتمثل في الآتي:

- * أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- * أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- * تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة أو تقاينص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- * السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- * تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

* مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .

* أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة¹

¹ ضرار العتبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص164.

² طاهر كلادة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص21.

4-أنماط القيادة:

يمكن تقسيم القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها إلى أربعة أنماط رئيسية وهي:

1-القيادة الاستبدادية : غالبا ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عرضا عن صفة (القائد)، وذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعة ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم، وضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم، ولا يشاركهم الرأي، ولا يستمع إليهم بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش بل إنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكيمية مسيطرة .

ويطلق على القائد المستبد لفظ أتو تقراطي لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم(مثلا كأن يكون مديرا عاما له خبرة عريقة أو قوة شخصية أو سطوة) والقائد الأتوقراطي يتصف غالبا بالراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء ويتصف القائد الأتوقراطي بالصفات التالية:

-الاعتداد بالنفس، الثقة المطلقة بالنفس الكبرياء عدم الاعتراف بأخطائه، التفاخر بنفسه وإنجازاته القسوة، حيث لايبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به، البحث الدائم عن القوى ويحتفظ بأسرار العمل لذاته، يلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصية في حالة النجاح، ويوجد نوعين من القادة المستبدين هما:

أ-القائد الجائر: وهو القائم المستبد الذي يغلو في الاستبداد، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو صحى بمصالح جماعته .

¹ دودين أحمد يوسف، إدار الجودة الشاملة، ط1، عمان، جامعة الزرقاء، قسم إدارة الأعمال، 2012، دص .

ب- القائد المستبد العادل:

غالبا ما يكون محب للخير يدير الجماعة بروح الأسرة بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتمادا مطلقا في تدبير كافة شؤونها بيد أن الاعتماد المطلق على هذا القائد يعرض الجماعة للخطر متى غاب قائدها عنها، وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية، قد تفيد في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة، وتكن على المدى البعيد، تحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنشأة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداد، وبالتالي تضعف معنوياتهم وثقل كفاءتهم ويضعفهم الإحباط . كذلك فإن الفرصة تكون ضعيفة أمام معاونين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لأن القائد المستبد يلغي شخصياتهم ويفقدهم القدرة على القيادة، ويطلق على هذا النموذج القيادي بنظرية (theoryx) .

2- القيادة الديمقراطية: وفيه يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، ويفوض كثيرا من سلطاته إليهم، وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد على أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها، ويرفع معنوياتهم ويشركهم في العمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح التعريف الواحد والتعاون بينهم فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية ويطلق على هذا النوع من القيادة بنظرية (theory) يوجد نوعان من القيادة الديمقراطية وهما:

أ- القيادة الجماعية: هي القيادة التي يشترك فيها مجموعة من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم .

ب- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمشاركين: في هذا النوع من القيادة لا يتخذ قرارا إلا بعد أن يستشير في ذلك معونه 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 المعلومات وفي هذا النوع من القيادة يقول الله تعالى: " فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ " ¹

3-القيادة الفوضوية: يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويتترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كلما يحلو لهم، والقائد الفوضوي لا يشترك إشتراكا له أثرا في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن 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 وفقاً لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة المواقع التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم وعلى أية حال فإنه إذا قسمنا الخواص التي يمتلكها الشخص إلى نوعين

¹ الخطاط، سورة آل عمران، ص 159 .

كذلك: جماعي (يسعى لتحقيق المصلحة العامة)، وذاتي (يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة المادية والمعنوية) فإنه يمكن استخلاص المعادلات التالية:

خواص قيادية +سلوك جماعي = قيادة ديمقراطية .

خواص قيادية+ سلوك ذاتي = مستبدة عادلة

خواص تبعية + سلوك جماعي = قيادة موضوعية

خواص تبعية + سلوك ذاتي = مستبدة جائرة .

4-القيادة الغير موجهة : هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية، كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها وفي هذا النوع من القيادة تنازل المدير لمرؤوسه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار، فهو لا سيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة .

وبالإضافة إلى هذه الأنماط الرئيسية للقيادة، يمكن التمييز بين أنواع أخرى وفقاً لمعايير مختلفة مثل:

أ-من حيث الانفراد بالقيادة أو بالاشتراك فيها :

هناك القيادة الفردية فيها يكون القائد الموجه فردا واحدا كما أن هناك القيادة الجماعية حيث يشترك أكثر من فرد في القيادة بحيث يكون القادة على مستوى واحد، وتصدر قراراتهم جماعية سواء كانت بالإجماع أو بأغلبية الأصوات .

ب-من حيث المصدر الذي يستمد منه القائد سلطته: هناك القيادة الرسمية والأخرى الغير رسمية، وبين القيادة المعينة والأخرى المنتخبة من ناحية ثانية

ج-من حيث علنية القيادة: قيادة مباشرة يتم في ظلها الاتصال بين القائد والجماعة عن طريق قنوات واضحة ومعلومة وقيادة غير مباشرة يمارس فيها القائد قيادته من وراء ستار، فلا يعرف شخصه ولا يبين الطريق إليه¹.

5-وظائف القيادة :

تعد القيادة محورا أساسيا في العملية الإدارية، وذلك لما لها من أهمية بالغة في أوساط التنظيمات الإدارية، حيث أنها أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة، فكلما أدت القيادة واجبها على أكمل وجه كلما تحققت الأهداف المسطرة، لذا فإنه يقع على عاتقها عدة مهام مختلفة وأهمها ما يلي:

1-التخطيط: يعتبر التخطيط الأساس الذي تقوم عليه المراحل الإدارية الأخرى، فهو عصب النجاح لأي منظمة لأنه برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة خلال مدة محددة، عن طريق حصر الإمكانيات المتاحة وتكريسها لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ، كما أن وظيفة هامة من مسؤولية القائد الإداري، حيث يرتبط التخطيط بالوظائف القيادية الأخرى لأنه ضروري لتحديد الأهداف .

2-التنظيم : إن التنظيم من أهم الدعامات التي يستند إليها نجاح العمل الإداري نظرا لأنها البناء الذي يقدم العمل الإداري من خلاله، حيث يحدد واجبات ومسؤوليات الموظفين، وترتيبها في هيكل متكامل بين مستوياتهم وطرق الاتصال بينهم، والعوامل المادية التي يستخدمونها، ووظيفة التنظيم ليست قاصرة على مستوى معين من المستويات، ولكنها ضرورية للقادة في كل المستويات فالقادة يدركون أن أداء مهمة التنظيم تتطلب منهم عدة عوامل مساعدة منها :

*معرفة النوع المناسب للتنظيم الإداري من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

¹ العلاق بشير، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دط، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 285-290.

* حسن إدارة الوقت فهو بحاجة ماسة إلى قواعد في فن إدارة الوقت .

*تقسيم العمل داخل المنظمة حسب الاختصاص وفق مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب .

* تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح، بحيث يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس موظفيه .

3-الحوافز: لقد أصبح تحفيز الموظفين مهمة أساسية ومهارة ضرورية للقيادة، ويبدأ فن التحفيز للموظفين بتعلم كيفية التأثير في سلوكهم، وشحن قواهم الشخصية بطريقة تساعد على إخراج أفضل ما لديهم وتحقيق أفضل النتائج، ويقدر الدوافع الموجهة للسلوك ويقدر المحافظة على الاتجاه ويقدر الإتقان والإحسان، ويقدر الحوافز والإمكانيات المتاحة المحيطة بالموظف يكون النجاح والتفوق في تحقيق الأهداف ولتطبيق سياسة التحفيز من طرف القيادة الإدارية يجب عليهم :

*حسن توظيف الحوافز ومعرفتها وقيمة الأثار الناتجة عنها .

* توفر القيادة التشجيعية واعترافها بتفوق المحفز .

* مراعاة الفروق الفردية في تقسيم الحوافز .

* يجب على القائد تفادي الذاتية في العملية التحفيزية ومراعاة الموضوعية فيها .

* تفويض الموظفين المناسبين للسلطة، لأن القادة يعبرون فيها عن ثقتهم بهم .

4-الاتصال: يعتبر الاتصال الإداري قلب إدارة المنظمة ومحرك النشاطات الإدارية ذلك أن كافة العمليات التي تتم داخل التنظيم لا تتم إلا من خلالها، والقائد الإداري المسؤول الأول عن هذه المهمة لأن من أدوار الأساسية إقامة شبكة شاملة للاتصالات داخل المنظمة

وخارجها، حيث أنه وسيلة للتفاهم بين الموظفين ونقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات والمصالح قصد الإعلام والتوجيه .

5-اتخاذ القرارات : تعتبر مهمة اتخاذ القرارات الشاملة لأنشطة الإدارة العامة على جميع مستوياتها، حيث يتم من خلالها تقييم وتحديد وتنفيذ كافة تلك الأنشطة فعلية اتخاذ القرارات تكون وفقا على شخص واحد هو القائد الإداري الذي يقوم باختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد من البدائل المتاحة ويصبه في صورة القرار الرسمي .

مع العلم بأن عملية اتخاذ القرارات هذه ليست مقصورة على مستوى معين من مستويات القيادة، بل تمارس على كافة المستويات وفي أرجاء التنظيم الإداري، حيث أن اتخاذ القرارات هو جوهر عمل القادة لأنه مسلك محدد يتم اختياره من بدائل عديدة لمواجهة المشاكل الإدارية، وذلك في ضوء معايير تضمن سلامة ذلك الاختيار ومرونته وقدرته على مواكبة التغيرات المستقبلية لنشاط المنظمة¹.

6-التنسيق: يعد التنسيق مطلباً أساسياً وضرورة ملحة لكل تنظيم إداري لمنع التداخل والتشابك بين وظائف واختصاصات مختلف الإدارات وإحداث نوع من التعاون والتكامل فيما بينهما، وبدونه يفقد التفاهم المشترك بين الموظفين، ويباشر العمل بأسلوب فوضوي وعشوائي ويصعب تحقيق الهدف المرجو منه .

حيث يرى بعض الباحثين الإداريين أن كل الوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي عمليات مكملة لمهمته في التنسيق، ويقول في هذا الصدد كل من (موني ورايلي) أن التنسيق " هو بمثابة المظهر الأساسي للإدارة وأن أوجه النشاط الأخرى للقائد الإداري لا تغدوا إلا أن تكون عناصر مكملة للنشاط المتعلق بالتنسيق " بمعنى أن مهمة التنسيق هو جوهر العمل القيادي .

¹ صبحي، جبر العتيبي، تطور الفكر وأساليب الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 174.

7-**التوجيه:** تعتبر مهمة التوجيه من أهم المهام الإدارية، فهي مهمة تختص بإصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول إلى أهداف التنظيم الإداري، وللقيام بهذه المهمة يتولى القادة الإداريون عملية إرشاد الموظفين بطريقة تحقق لهم الرضا، وتضمن الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، وتكمن أهمية هذه المهمة في إنجاح العملية الإدارية، حيث تبعث الحياة في الخطط والتنظيم وتحقيق التكامل في الجهود .

8-**الرقابة:** هي التي تختص بالتأكد من أن الأهداف والخطط والبرامج تتم على حسب المعايير المحددة، وأن الانحرافات عن هذه المعايير يتم اكتشافها، ويتم تحديد المسؤولين عنها، وتتخذ الإجراءات لتصحيحها، كما أنها تتطلب وضع المعايير والقيام بالقياس، لأن ما يمكن قياسه يمكن عمله، وتقييم النتائج وإجراء الضبط اللازم، وتقضي هذه المهمة إزالة المعوقات التي تعترض التنفيذ وتعديل الظروف المحيطة بحيث لا تتكرر الانحرافات السلبية مع تأكيد عدم حدوثها .

إن مهمة الرقابة الإدارية شأنها شأن باقي الوظائف الإدارية، تتصف بالشمولية والترابط فهي مهمة القادة في المستويات التنظيمية حيث تولاها القائد، كما يتولاها المشرف على الموظفين غير أن وظيفة الرقابة تتزايد أهميتها في المستويات الدنيا، وتتم بطريقة تفصيلية فيها وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي إلى مستويات العليا، وكذلك تكون عامة¹.

6-نظريات القيادة:

هناك العديد من نظريات القيادة نستعرض أهمها على النحو التالي:

1-نظريات السمات (الصفات): ترتبط هذه النظريات ارتباطاً قوياً بنظرية " الرجل العظيم" القائم على أساس أن بعض القادة يولدون وهو يحمل صفات موروثية وليس مكتسبة، وفقاً

¹ سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط1، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1987، ص217.

لهذه النظرية القائد يولد ولا يصنع، أي أن الفرد الذي يمتلك مجموعة من الشخصية مثل الذكاء والدهاء والحزن والقدرة على التعاون والحماس والثقة بالنفس والطموح والصبر والقوة الحسنة، والمهارة اللغوية وتقدير المسؤولية يعتبر قائداً حيث لأن هذه الصفات ذات جذور متأصلة بالنفس ولا يمكن اكتسابها عن طريق التعلم أو التدريب .

ركزت هذه النظرية على المعايير والخصائص الشخصية للقائد وقيمه التي يتميز بها والتي يعتقد أنها تضع قائداً ناجحاً، سادت هذه النظرية بين الباحثين حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، أجريت العديد من الدراسات والأبحاث لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القائد الناجح والتي يمكن استخدامها بشكل مستمر في التميز بين القادة، والسبب في ذلك يرجع إلى تجاهل هذه النظرية الأخذ بعين الاعتبار بثقة القيادة، وبالرغم من ذلك فقد وجد أن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في الصفات الشخصية ويتفوق بها على عدة مرؤوسيه، فقد قدمت هذه النظرية بعض الإسهامات في توضيح طبيعة القيادة، وعلى السمات اللازمة لنجاحهم¹.

فقد بدأت هذه النظرية مع بداية القرن 20 واهتمت الدراسات بالقائد نفسه، وهي تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة، وتركزت الدراسات حول اكتشاف هذه الخصائص والسمات التي أشارت إليها الدراسات المختلفة من بين هذه السمات ما يتعلق بالبنية الجسدية، ومنها ما يتعلق بالشخصية وهناك خصائص هذه السمات القوية البدنية، طول القامة، الذكاء، حب السيطرة، النزاهة، الثقة بالنفس، الحيوية، النشاط، النضج العاطفي، الدافعية العليا للإنجاز، البصيرة النافذة، المبادرة، إنكار الذات الجسم وغيرها، ولكن هذه النظريات لم تصمد طويلاً أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها ومن أهمها :

*وجود عدد كبير من السمات التي لا يمكن حصرها .

¹ عباس أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 67-68.

* عدم سهولة قياس الصفات المحددة، وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة من وقت لآخر .

* أن السمات لم تنتبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات فكثير من الناس من السمات ومع ذلك بقوا تابعين .

كما أنه يوجد قادة ناجحون ولا يتمتعون بسمات سابقة الذكر، ووجدت بعض الدراسات أن نظرية السمات لا تفيد كثيرا في اختيار القادة، أي أن الدراسات فشلت في تقديم سمة أو سمات يمكن استخدامها للتمييز بين القادة وغيرها .

* عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة ومع ذلك لا يمكن إغفال هذه النظرية لأن السمات الموجودة، والناس يميلون دوماً للنظر إلى السمات كمعايير لتمييز القادة¹.

2-نظرية السلوك Behavior theories

تهتم هذه النظرية بسلوك القائد، وتفترض هذه النظرية أنه من الممكن تنمية وتطوير سلوكيات القائد، اعتمدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينات وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد في العمل ومن أهم هذه النظريات:

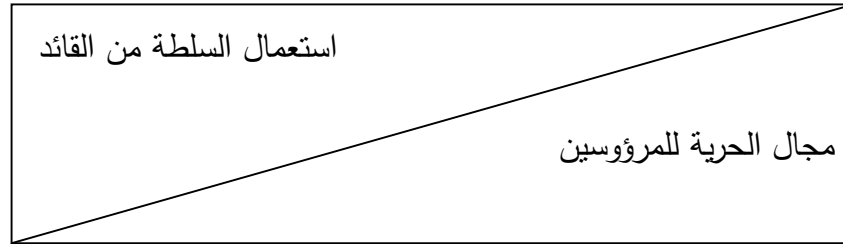
أ-نظرية استمرارية القيادة(ناشيوم وشميث):

تعتمد هذه النظرية على أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب لاتخاذ القرارات من حيث مشاركة القائد والمرؤوسين، اقترح أنماط القيادة المركزة حول القائد فينفرد باتخاذ القرارات وتحديد السلطة والرقابة الشديدة على المرؤوسين، ويكون بأقصى السيار كما يوضح الشكل التالي:

¹ عساف عبد المعطي، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، د ط، عمان، د د ن، 1994، ص159.

القائد الديمقراطي

القائد الديمقراطي



الشكل 01 يوضح أسلوب كل من القائد الديمقراطي والقائد الأوتوقراطي في اتخاذ القرارات

ففي الطرف الأيمن يترك القائد مجال الحرية للمرؤوسين في المشاركة واتخاذ القرارات وبين هذين الطرفين يوجد عدد من الأساليب الأخرى أهمها أسلوب الوسط، حيث يشارك فيه كل من القائد والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات

ب-نظرية ليكورت Likort theory

استطاع ليكورت وزملاءه نتيجة الدراسة التي تمت في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة متشجان أن يميز بين أربعة أنظمة هي:

النظام التسلطي الاستغلالي :

يتصف القائد هنا بدرجة عالية من المركزية لا يتقون بالأفراد ويحفزون الأملين بالخوف والإكراه والعقاب، ويتخذ القائد كل القرارات دون الرجوع إلى رأي المرؤوسين .

النظام التسلطي العادل: ويشبه هذا النموذج السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح أحياناً بالمشاركة في اتخاذ القرار تحت رقابته ويستخدم الحوافز الإيجابية وبعض التخويف والتهديد لدفع الأفراد للعمل .

النظام الديمقراطي الاستشاري: يثق هنا في المرؤوسين ويستفيد من آرائهم في عملية اتخاذ القرارات ويحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرارات الهامة ويفوض قدراً كبيراً من سلطته .

النظام الديمقراطي بالمشاركة : يثق القائد بمرؤوسيه ويسمح لهم بالمشاركة الكاملة في صناعة القرار داخل المنظمة، ويتخذ في الغالب القرارات بالإجماع أو بالأغلبية، وقد وجد أن القادة الذين يستخدمون النظام الثالث والرابع تكون إنتاجية العاملين مرتفعة وكفاءتهم عالية مما يزيد من فعالية أداء المنظمة .

ج-نظرية الشبكة الإدارية: قدم كل من (بليك وموتون) نظرية للقيادة تعتمد على جانبين لسلوك القائد هما:

*الاهتمام بالأفراد

*الاهتمام بالعمل والإنتاجية

وقد أوضح الباحثون هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين المحور الرئيسي هو الاهتمام بالأفراد، أما المحور الأفقي فيهتم بالعمل والإنتاج، والشبكة قسمت إلى تسعة مربعات رئيسية حيث يعتبر رقم 09 على أعلى درجة من السلوك، وقد حدد " بليك " وموتون " خمسة أنماط رئيسية للقيادة فحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثيات ذلك الموقع كما يلي:

النمط (1-1) يتميز نمط القيادة فيه بالاهتمام الضعيف بكل الأفراد والعمل والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة:

فالقائد يبذل الحد الأدنى من العمل من أجل المحافظة على وظيفته في المنظمة

النمط (1-9) يركز القائد على الإنتاج والعمل دون مراعاة للعاملين في المنظمة

النمط (5-5) يهتم القائد بكل من الأفراد والعمل بشكل متواز، وهو مدير الحل الوسط ولكن ليس بالاهتمام الذي يصل إلى الحد الأعلى

النمط (9-9) يعتبر أفضل نمط للقيادة، لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الأفراد والعمل عن طريق خلق روح الفريق في العمل والحصول على نتائج جيدة عن طريق بقاء علاقات جيدة بين الأفراد في المنظمة .

3- النظرية الظرفية (الموقفية):

تعتمد هذه النظرية على أن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة، لذا يتوقف نجاح القائد على مدى التوافق بين نمط القيادة المستخدم وطبيعة الموقف والتابعين، ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية: ق ن- و (ق، ث، م)

حيث أن (ق ن) تعني القيادة الناجحة (و) تعني الوظيفة ، (ق) تعني القائد (ت) التابع ، (م) الموقف كل من القائد، التابع، والموقف ملائماً الواحد الآخر كي تكون القيادة ناجحة، فالموقف مهم في عملية التأثير على القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما كلف به .

ومن العوامل المؤثرة على القيادة الموقفية كما ذكرها عدد كبير من الباحثين ما يلي:

*تاريخ المنظمة

*عمر القائد وخبرته

*المناخ النفسي السائد داخل المنظمة

* نوع الوظيفة الذي يتولاها القائد

* حجم الجماعة المقادة

*ثقافة المرؤوسين

* الوقت المطلوب لاتخاذ القرار

يرى فيدلر من خلال دراساته وأبحاثه أنه لا يوجد نمط واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، أكد فيدلر على أن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثقافته .

7- القائد الناجح وصفاته :

أ-القائد الناجح: هو ذلك الذي يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن، ولذلك يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسدية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره .

إن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جوا في العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل، وبالتالي فإن القائد يجب أن يكون على علم ودراية بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين وتربط العاملين بعضهم ببعض

ب-صفاته:

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرين قد حدد عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء مع العلم بأن " جون أداير " حدد القدرات التالية:

*الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين .

* الثقة والإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرين، ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تقوده إلى الغطرسة

*الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، السعي للحصول على الاحترام وليس الشعبية بالضرورة .

- * الدفء في العلاقات الشخصية، ورعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير .
- * التواضع والرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم .
- * الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه .
- * توجيه المبادرات والمشاريع .
- * التكامل والصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة التي تولد الثقة .
- *الإلهام المتعلق بجاذبية الشخصية بالنسبة للآخرين، والقدرة على استغلال ذلك من أجل تحفيز الآخرين¹.
- * العقيدة الصحيحة لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى العقل والخير
- * الشورى: حيث لا يتفرد القائد باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشترك معه مرؤوسيه .
- * الحرص الشديد وبخاصة إذ تعلق الأمر بمصالح المرؤوسين فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله .
- * الفطنة وبعد النظر: إذ يجب أن يكون القائد لماحاً سريع الفهم وحكياً في تصرفاته .
- * الشعور الإنساني في المعاملة .
- * الشخصية النافذة وهي التي تستطيع أن تؤثر على سلوك الآخرين وتجنب اهتماماتهم نحوها ومما يدعم الشخصية ويقويها، أن يتصف صاحبها بالاستقامة والتكامل العقلي والتوازن النفسي².

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 260.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009، ص159.

8-مهارات القيادة الناجحة :

1-المهارة الفنية: وهي المهارة التي تتعلق بتجويد القائد وإتقانه لعمله وإمامه بعمل المرؤوسين، وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وتحليلها، وإدراكه ومعرفة للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل بإتقان، ولذا يجب على القائد أن يكون لديه معرفة تامة في مجال تخصصه، ويتم اكتساب المهارات بالدراية والخبرة والتدريب¹.

كما هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميزا بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال الذي تخصص فيه، ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة².

والمهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة والتدريب، ويختلف مدى الاحتياج للمهارة الفنية بحسب المستويات القيادية حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى، وتشتمل المهارة الفنية على الأسس والتطبيقات العلمية التي تتمثل في رسم السياسة والتخطيط والإشراف وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات، وكذلك استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهامه القيادية³.

2-المهارة الفكرية: يقصد بها قدرة القائد على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فالقائد يحتاج إلى امتلاك رؤية للعلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيره، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى، وإلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقاتها بالبيئة، وتعتبر هذه المهارة في غاية الأهمية بالنسبة للمستويات القيادية المختلفة .

¹ خالد عبد الوهاب الزبيدين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2013، ص55.

² علي أحمد بن عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص106.

³ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، ط1، الأردن، 2010، ص68.

كما أن المهارة الفكرية هي القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتوصل إلى حلول ابتكارية، لذلك فإن القائد يجب أن يتصف بقوة التصور والإدراك والقدرة على تحليل الموقف وفهم العوامل المؤثرة في العمل والبحث عن حلول للمشكلات¹.

3- المهارة الإنسانية: هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة على التعامل مع الأشياء .

إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في مجال العمل، وفي تلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه².

وبشكل عام ينقسم العاملون الذين يتعامل معهم القائد ويعتمد عليهم إلى ثلاثة أنواع:

أ- الإيجابيون المتعاونون: الذين يستجيبون للقائد ويعملون وفق توجيهاته ويحققون الأهداف المرجوة ولا يحدث بينهم أي ضغوط أو نزاعات إلا في أضيق الحدود .

ب- المتجنبون: وهي مجموعة ليس لها أي دور داخل المجموعة، ولا يشتركون في اتخاذ القرار ولا يبذلون أي جهد ولا يبتكرون أي فكرة .

ج- المعوقون ومثيروا المشكلات: فهناك بعض الجماعات التي تتعمد خلق المشكلات ويتسببون في تعطيل الأداء، ويرجع ذلك إما لعدم إلمامهم بالعمل، أو عدم استعدادهم للعمل،

¹ علاء محمد سيد قنديل، ، المرجع السابق، ص68.

² أسامة خيري، القيادة الإدارية، ط1، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص18.

ولذلك قد يحاولون تعطيل العمل والأداء، وخلق المواقف التي تعوق العمل والابتعاد عن الأهداف¹.

4- المهارة الذاتية: تتمثل المهارة الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة منها:

أولاً: السمات الجسمية تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية، كالقامة والهيئة والاستعدادات الفسيولوجية كالصحة الجسمية والنفسية .

ثانياً: القدرات العقلية المقصود بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة كما أثبتت الدراسات التي استهدفت عن السمات اللازمة للقيادة .

ثالثاً: المبادأة والابتكار تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير...و تعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد، لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحذ عزميتهم على أداء العمل...، والقائد الذي يتصف بالمبادأة يكون قائداً متسلطاً، يضجر من النقد والنقاش وسريع الامتناع غير مخلص في أفكاره التي يجهر بها، ويستسلم لإغراء استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه .

رابعاً: ضبط النفس تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية والقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسية قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف

¹ علاء محمد سيد قنديل، المرجع السابق، ص69.

في هدوء، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء أن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر¹

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، دس ، ص19-26.

الفصل الثاني:

مدخل نظري حول القيادة

النسوية

1- مفهوم القيادة النسوية: القيادة النسوية 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 وأدوار جديدة في ممارسة القيادة .

إن القيادة هي نمط القيادة التي يحمل قدراً عالياً من خصائص المرأة وتفضيلاتها التي هي في جوانب عديدة لا تتطابق أو تتماثل مع خصائص الرجل وتفضيلاته، فمع اعترافنا ببيئة الأعمال تخلق نفس الضغوط وتفرض نفس الاتجاهات على القيادة في الشركات، إلا أن هذا لا يعني بالتأكيد الآلية في الاستجابة والنمطية في مواجهة ومعالجة هذه الضغوط والاتجاهات لأن هذا يعني عدم ممارسة القيادة لدورها في التأثير والتدخل في هذه البيئة بهذا القدر أو ذاك .

في العدد الخاص من مجلة " إدارة التغيير التنظيمي " الذي خصص للمرأة تمت التأكيد في افتتاحية المحرر على أن القيادة النسوية في القرن الواحد والعشرين بأنها القيادة ما بعد البطولة المرتكزة على أن المجتمع وليس على نمط القيادة المتسلطة، فهل هذا يعني أن الشركات والعاملين يتطلعون إلى نمط جديد من القيادة يقوم على تأنيث القيادة وأساليب العمل الموجهة للعلاقات الرقيقة بعيداً عما ألفوه في السابق من الهرمية الإدارية الصلبة وعلاقات القوة القسرية وسلسلة الأوامر ؟ وهذا يعني أن القيادة التي نعرفها قد وسمت بخصائص معينة في أقرب لخصائص الرجل وجاء أوان الخصائص الجديدة التي تقدمها المرأة ولعل هذا ما حد بالبعض إلى الحديث عن " تأنيث الاقتصاد " حيث النساء الاقتصاديات يقدمن طريقة لفهم الاقتصاد والمساهمة في تطور وظيفة الاقتصاد تميزهن عن الاقتصاديين و ضمن هذا الاتجاه يأتي الحديث أيضاً عن " تأنيث القيادة " ولا بد من القول أن القيادة النسوية لا تطرح فكرة الثنائية في القيادة حيث القيادة تصبح قيادتين بنسوية ورجالية وأن هي نوع من التركيز على خصائص معينة وإعطاء الأولوية، ففي القيادة النسوية

تعطي الأولوية للمدخل الناعم المتفهم والتعاوني، في حين تعطي القيادة الأخرى (قيادة الرجال) الأولوية للمدخل الصلب القاسي والتنافسي .

أن المرأة في القيادة يمكن أن تقدم نموذجاً يقوم على التبادلية وحل المشكلات المتقاسمة واستراتيجيات ربح في العمل، ولكن هذا لا يعني نموذجاً خاصاً بالقيادة النسوية وهذا يعود إلى أن بعض تجارب القيادة كما في القيادة الخادمة مثلاً كانت تدعو لتبني خصائص مماثلة لتلك التي تتميز بها القيادة النسوية، وبناء على تقدم يمكن أن تمثل المفتاح لتحديد خصائص وأبعاد القيادة النسوية .

إن القيادة النسوية والذكورية يمكن إرجاعها إلى جذورها الأولى ونموذجها الأصلي الذي ساد في البدء، حيث الرجال هم القادة الصيادون الذين يتنافسون في صيدهم كانوا يحددون عدوهم ويفعلون أي شيء لينتصروا عليه، أما المرأة فإنها ومنذ البداية ليست مهمة بالخصوم والسيطرة، وإنما هي معينة بالرعاية وتقديم الخدمة لمن ترتبط بهم فهي أشبه بالقائد القبل الذي يرضى ويرضى الجميع في القبيلة، وهذا ما تقوم به المرأة على مستوى الأسرة، لذا فإن القيادة الذكورية تعمل أساس المنافسة والتفرد والنيل من الخصوم، في حين أن القيادة النسوية تعمل على أساس الرعاية والتعاون والتشارك وهذه الخصائص هي ما يتعاضم الطلب عليه في قيادة الأعمال .

وهذا ما نجده لدى " ويران وزميلاتها " التي بعدت أن عرضت اثنين وعشرين نموذجاً للقيادة النسوية في أطراف عديدة من العالم، خلصت في استنتاجها الثالث إلى أن ثمة أساليب قيادية متقاسمة بين هذه النماذج، وإن القيادة النسوية في هذه النماذج تميزت بكونها قيادة بلا أوامر ورقابة عسكرية وإنها قيادة لا تقوم على أنها تعرف أجوبة كل شيء، وإنها ليست قيادة المسؤول الواحد أو قيادة تبادلية مبادلة الترقية والأجر بالأداء الجيد والعقاب بالأداء الرديء، وإنما هي عملية ذات خطين: القيادة لها وظائف في الإلهام وليس التوجيه، وتطوير

العاملين ليقوموا بما عليهم، لهذا فإن القيادة النسوية هي قيادة تشاركية مدربة بدلاً من توجيهه تسلطية .

وهذا التمييز في الخصائص بين الرجال والنساء هو المفتاح لفهم القيادة النسوية مقارنة بالقيادة التي نعرفها وفي ظل ما سطره الرجال في إدارة الأعمال منذ أكثر من قرنين من الزمن، وقد قدم " جون غراي " في كتابه الشهير " الرجال من المريخ والنساء من الزهرة " رؤية أوسع عن خصائص النساء مقارنة بخصائص الرجال في عالم رسمه يبدو خيالها في البدء وسرعان ما تقترب من حياتنا الواقعية تماماً، أن " غراي " قدم توصيفاً للحياة على الزهرة الذي ركز فيه على خصائص وتفضيلات الرجال كآلاتي:

أ-الحياة على الزهرة : حيث النساء زهريات لديهن قيم مختلفة إنها الحياة الاتصال، الجمال، والعلاقات إنهن ينفقن الكثير من الوقت للدعم ومساعدة بعضهن لبعض

إن الحس الذاتي يتحدد من خلال مشاعرهن ونوعية علاقتهم إنهم يجربون الإنجاز من خلال التقاسم والعلاقات المتبادلة كل شيء على الزهرة يعكس هذه القيم حتى ملابسهم يعكس ذلك وبدلاً من بناء الطرق السريعة والبنائيات العالية فإن الزهريات أكثر اهتماماً بالعيش المشترك بتناغم جماعة التعاون الودي، وإن العلاقات لديهن أكثر أهمية من العمل والتكنولوجيا، وفي النتيجة فإن أغلب المجالات والطرق هو عكس عالم المريخيين .

ب-الحياة على المريخ: المريخيون يقدرون القوة، الكفاءة، والإنجاز، إنهم دائماً يقوون بالأشياء لإثبات أنفسهم وتطوير قوتهم ومهاراتهم، حبسهم الذاتي يتحدد من خلال قدرتهم على تحقيق النتائج، إنهم يحاولون التقدم من خلال النجاح والإنجاز كل شيء على المريخ يعكس هذه القيم، حتى ملابسهم مصممة لتعكس مهاراتهم وقدراتهم وظائفهم تتمثل في الشرطة، الجنود، رجال الأعمال، العلماء، سائقي سيارات الأجرة، وكل رؤساء الزبي الموحد

إنهم يهتمون بالأنشطة الخارجية مثل صيد السمك وسباق السيارات ويهتمون بأخبار الأحوال الجوية والرياضة ولا يعطون سوى اهتمام محدود للروايات العاطفية وكتب المساعدة الذاتية.

التعريف الإجرائي: القيادة النسوية هي بمثابة تولي الجنس الأنثوي للمناصب القيادية في جميع المجالات، وهذا ما يمكن من صنع القرارات التنظيمية والتي تنصب في خانة تحقيق الأهداف المرجوة بغية الدفع بعجلة التنمية للمجتمع .

2-أهداف القيادة النسوية:

إن هدف القيادة النسوية الرئيسي هو اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم المنظمة بأقل الجهود والتكاليف وأعلى مستويات التعاون والألفة عن طريق الاستثمار القوي في العاملين بالمنظمة إذ أنهم هم أساس وروح وعقل المنظمة التي يعملون بها ¹.

إن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يأتي عبر تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها:

1-تمكين المرأة من أداء دور متميز في التنمية المستدامة من خلال إعطائها دورها الحقيقي في المجتمع ².

2-رفع مستوى أداء العاملين من خلال التدريب والمساندة والتطوير وإدراك حاجاتهم وتطوير مستوى الخبرة لديهم ³.

3-تحسين قيمة الأداء من خلال تحفيز العاملين بطريقة تتسم بالألفة والمودة وشحن المهم وتوضيح المهام التي يجب أن يقوموا بتنفيذها ¹.

¹ Cook,A,colass,C(2014),women and top leadership positions towards an I nstitutional Analysis–Gender,work and Organigation 21 (1) 91–103,doc :10.1111/guao–12018.

² Haock.K(2014)–Breaking Barouiers ؟ women s R epresentation and leadership at the united nation.Global.Gouvernance.20(1)37p54.

³ العالي، أ.المرأة وأنماط القيادة الإدارية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ع2، 2009، 30–1.

4-التعامل مع الصراعات داخل المنظمة بصبر وبداهة ورابطة جأش بشكل يسرع من إنهاؤها وخلق التفاهات المشتركة²

3-محددات القيادة النسوية:

إن القيادة من المناصب الحساسة جدا والدقيقة، والمجتمع يحتاج إلى نساء قائدات مع تقدم الوقت إذ أن الموارد البشرية تجد هناك ضرورة لإبقاء النساء الموهوبات في المستوى العالي بالرغم من وجود العوائق والمحددات التي تواجه المرأة³.

حيث ذكر Davis 2011 أن هناك خمس محددات للقيادة النسوية هي:

-الفصل المهني (occupational segregation)

-القولب النمطية (Stereotyping)

-التطلعات المنخفضة والتوقعات (low aspiration and expectgtions)

-الالتزام العائلي أو المسؤولية الشخصية (commnitment to family or personal resibilituies)

بالإضافة إلى المحددات أعلاه هناك محددات أخرى لعل أهمها: أن على المرأة الاهتمام بالعائلة بالمرتبة الأولى¹ وأيضا الحواجز التنظيمية والمجتمع، والتوترات الشخصية، وضيق

¹ Botts.L.P.(2000).Female leadership in philanthropy= perception and challenges(order no.9962684) Availadle from proquest dissertations theses Global(304680061).

² Bal,V,Campbell.M.Steed,J.Meddings.K.2008,The Role of Pover in effective Landes,F(2002)Exploring and advancing femlaile leadership in nonprofit organization and private coporations (drder No,Ep21656 Available from proquest dissertaions theses Global(305449042) .

³ Pelkey-Landes.F(2002)Exploring and advancing femlaile leadership in nonprofit organizations and private coporations(Drder No ,EP21656 Available from proquest Dissertations theses.Global(305449042)

الوقت² والتميز في قبولات الالتحاق بالعمل وزيادة أعداد البطالة والتحيز للذكور من هذه النواحي مما يحد من مشاركة المرأة في القيادة³، كما أن القيادة النسوية تعاني من مشكلة حالة المكانة وأنها خاضعة للتدقيق الشديد وتحيز التقييم السلبي⁴.

وتزداد قيود هذه المحددات في البيئة العربية: من حيث التمييز الجنسي والفرق الجنسين له أثر مهم للحد من ممارسات القيادة النسوية نتيجة الطبيعة النمطية الاجتماعية، ومن الجدير بالذكر أن المرأة قبل الإسلام كانت مظلومة وجاء الإسلام كرمها وأشاد بالمساواة بين الرجل والأنثى، وكما مكنها وقوى من موقفها العملي من خلال تمكينها من اتخاذ القرارات الخاصة بها⁵.

وللعلاقات داخل العمل عامل مهم في الحد من القيادة النسوية، ومن وجهة نظر الباحثة فإن محددات القيادة النسوية من أهم المواضيع التي يجب أن تعالج في المجتمع العربي وذلك يعود للتمييز والعنصرية للجنس الذكري وللاعتماد الدائم بأن الذكر هو أفضل من المرأة في شتى النواحي والتخصصات، فمن الممكن أن تكون هذه النظرة صحيحة في الماضي ولكن بعصرنا الحالي فإن المرأة لا تفتقر لأي شيء يمنعها من أن تكون قائدة ناجحة بالعكس فهي تتجلى بخصائص لا يتمتع بها الرجل وهذه الخصائص هي أكبر دليل على نجاحها كقائدة

¹ Sikdar and Mittera. Gender–role Stereotypes=perception and practice of leadership in the middle East Education. Business and society=contemporary Middle East. 5(3) 146.162.

² McCullough. T.A. (2012). A phenomenological Study about female political leaders (arder N3515143) Available from pro quest Dissertations and the ses Global : Dusiness(1020130416)

³ حامد .ع، المرأة في الإدارات الحكومية-التحديات والآفاق، أعمال ملتقيات دور المرأة العربية في التنمية المستدامة (المجتمعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -مصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 199،

⁴ Kook and Gloss. (2014) Women and Top Leadership position= Towards an Institutional Analysis. work and Organization 21 (1) -91-103 doi :10.1111/gwoo-1218.

⁵ المنذري، ر.ب.س. دور المرأة المسلمة في التنمية الإدارية، منتدى دور المرأة العربية في التنمية الإدارية، المنظمات العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، مسقط المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، ص 57-74.

وهي سر نجاحها ودعمها وجعلها محبوبة من قبل المرؤوسين، وهي لا تقتصر للتعليم الأكاديمي وتتقبل التوجيه بشكل أكبر من الرجل وتتقبل النصح وتستمتع بشكل أفضل من الرجل .

4-مزايا وخصائص القيادة النسوية:

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

-ذكرت ابتهاج علي(2003) أن القيادة للمرأة تختلف عن قيادة الرجل، وهذا الاختلاف يمثل مزايا للقيادة النسوية وتشمل:

- 1-الحكمة والاستقرار وذلك لوجود بعد العاطفة في قيادتها وذلك يضمن شمولية التفكير .
- 2-قيادة المرأة منظمة ومرتبطة وصارمة لتحقيق الأهداف المرجوة .
- 3-كثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات عن الرجل .
- 4-المرأة لديها القدرة على التخطيط للمستقبل أكثر من الرجل .
- 5-خلق علاقات إنسانية داخل المنظمة .
- 6-المرأة أكثر قدرة على التعامل وذلك يعود لأسلوبها المرن¹.

وعضدت هذا الرأي (Fahmy 2013) بالقول أن المرأة تتميز بفطرتها بأنها تهتم وتسامح وتدقق بالتفاصيل كاملة ومتعاونة مما يجعلها متميزة في مجال القيادة وذكر (cook.Gabss

¹ ابتهاج أحمد علي، المرأة وأنماط القيادة الإدارية، المؤثر النسوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير تنمية المؤسسات الوطن العربي) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 2003، ص360.

(2014) أن المرأة تستثمر المزيد من الوقت والطاقة مقارنة مع الرجل في العمل على رأس المال البشري، كما ذكر حامد (2007) أن مقومات النجاح للمرأة تتلخص فيما يلي:

1-القدرة على العمل لساعات طويلة .

2-الحرية والاستقلالية بالتفكير

3-الديناميكية والمرونة

4-القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات

5-امتلاكها لبعد النظر وقوة الإدراك والتوقع السليم .

6-امتلاكها لقوة التحمل ورباطة الجأش¹ .

5-تمكين المرأة العاملة في المناصب القيادية :

مما سبق نستنتج أن تمكين المرأة له أشكال متعددة تم استعراض بعضها سابقاً وهذه الأشكال تختلف عن تمكين المرأة العاملة إدارياً وتتبوأها للمناصب القيادة داخل المنظمة، لكن تجدر الإشارة هنا إلى أنه رغم اختلاف هذه الأشكال لتمكين المرأة عموماً وتمكين المرأة العاملة خاصة فإن هناك قاسماً مشتركاً لهذا المبدأ هو إشاعة الثقة والمشاركة وتحقيق الاندماج .

1-تمكين القيادات النسائية :

هو الأسلوب الإداري الذي يقوم على أساس منح المرأة الموظفة(ممن تتوفر فيهن الكفاءة والمعرفة والطموح) فرصة الرقي الوظيفي إلى منصب متقدم في الإدارة العليا يمنحها قوة التصرف وحرية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية .

¹ حامد علي، المرأة في الإدارات الحكومية والأفاق، أعمال ملتقيات (دور المرأة العربية في التنمية المستدامة والمجتمعية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1999، ص244.

2-العوامل الفاعلة في عملية الاختبار للقيادات النسوية:

ينظر لقضية التعرف على كيفية تبوء المرأة للمواقع القيادية على أنها المفتاح الرئيسي لتحديد المعوقات التي تحيل دون نبؤها لهذه المواقع ففي دراسات عدة (polomon 1971Garland الشابي، 1995)¹

اعتبرت العوامل كالتالي:

1-تحديد الخصائص الاجتماعية والثقافية والمهنية التي تتصف بها النساء القياديات

2-التشجيع والدعم للوصول إلى المواقع القيادية .

3-مدى الرضا عن الموقع القيادي الحال .

4-معرفة مستوى الطموح لدى المرأة لتولي موقع قيادي متقدم .

5-السمات الواجب توافرها في المرأة القيادية .

6-مدى التكافؤ في نيل المواقع القيادية بين الرجل والمرأة.

6-أهمية تمكين القيادات الإدارية النسائية :

انطلاقا مما تقدم، نستطيع أن نجمل الأسباب التي تؤكد أهمية تبني مدخل تمكين القيادات الإدارية في القطاعات النسائية في التالي:²

1-تأكيد الخطط التنموية المتتالية وبخاصة في السنوات الأخيرة على تعزيز الدور القيادي للمرأة وتمكينها من المشاركة الفاعلة في عملية التنمية .

¹ Palomand Garland,the Married proffesional woman, Journal of Mariage and Family,1971,p31.

² الأحمدى حنان، أبو خضير إيمان، دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة، دورية الإدارة العامة مجلد49، العدد 4 نوفمبر، 2009.

- 2-توسيع الدور القيادي للمرأة وانخراطها في مراكز صنع القرار .
- 3-الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من الطاقات الفكرية والإبداعية للقيادات النسائية .
- 4-سرعة ومرونة عملية اتخاذ القرارات في القطاعات النسائية .
- 5-زيادة درجة الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء للمنظمة لدى هذه القيادات .
- 6-إعطاء هذه القيادات مسؤوليات أكبر، وتمكنها من الإحساس بالإنجاز .
- 7-المعوقات (المشكلات) التي تواجه القيادة النسوية:

إن أهم المعوقات التي تواجهها المرأة عند تبوءها أو سعيها لتبوء موقع قيادي فيمكن إجمالها بالنقاط التالية:¹

أ-المعوقات الشخصية: وهذه لها علاقة بمستوى رغبة المرأة في المنصب القيادي واكتساب المهارات، وقدرتها على تحميل المسؤوليات وثقتها بنفسها، أما أهم المعوقات الشخصية فهي رؤية المرأة القيادة في صعوبة التوفيق بين الالتزامات العائلية والاجتماعية ومتطلبات العمل القيادي، يليه ضعف الرغبة لدى المرأة في اكتساب المهارات القيادية لا بل الكثير يرى إن السبب الأساسي الذي يقف عائقاً أما المرأة هو تدني رغبتها بتولي موقع قيادي للشعور المتوارث عندها بالضعف والتقييد المجتمعي الكابت لقدراتها .

ب-المعوقات الوظيفية:

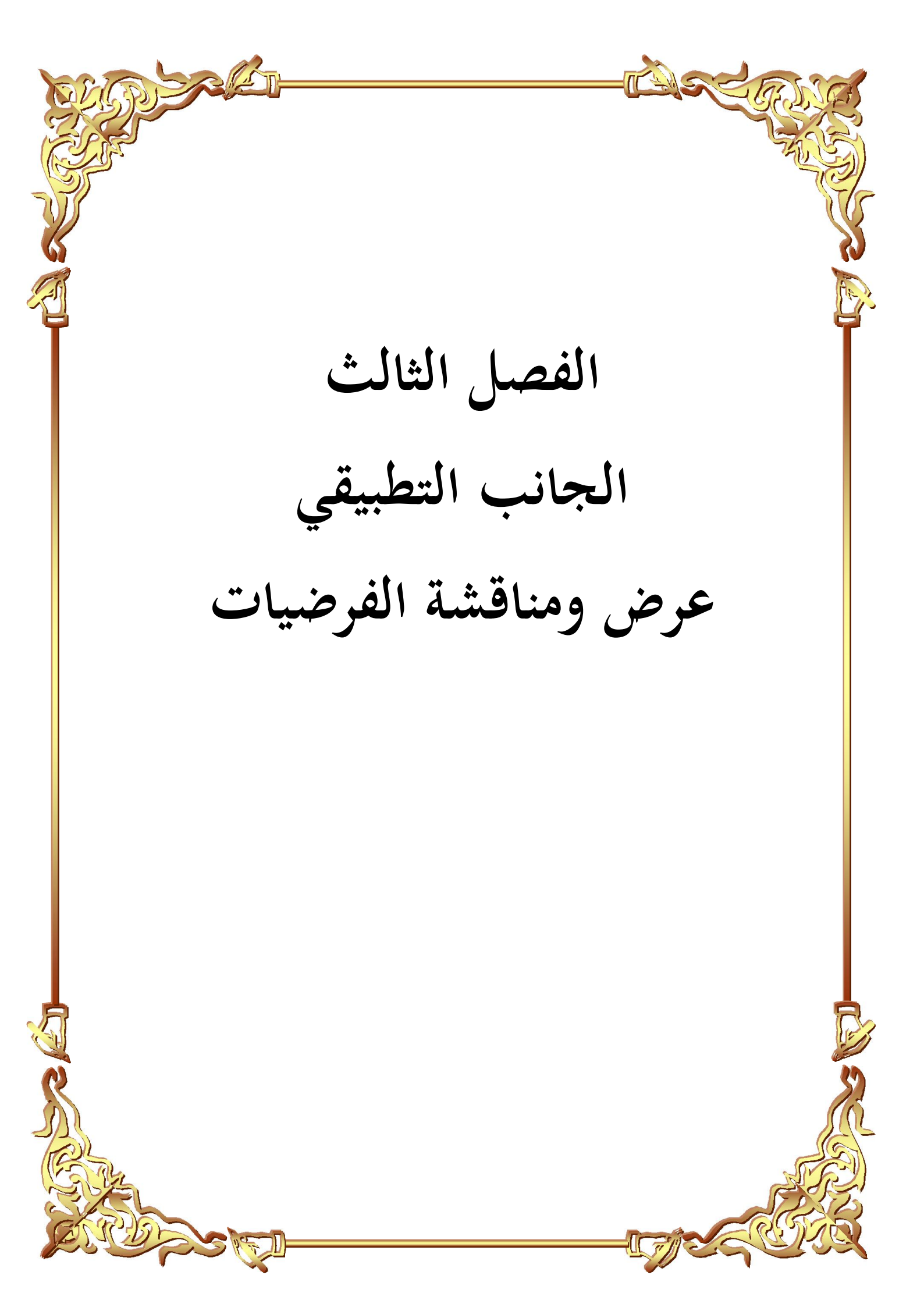
رغم ازدياد عدد النساء العاملات بصورة عامة إلا أن حصول المرأة على موقع قيادي متقدم عملية لا تلقى قبولاً واسعاً لصعوبة تقبل الرجل بأن تكون المرأة في الموقع الإدارية العليا

¹ السعداوي نوال، نحو إستراتيجية لإدماج المرأة العربية وتعبئتها في الحركة القومية العربية، مجلة المستقبل العربي العدد

لمبررات يضعها بنفسه كضعف قدرتها على القيادة من جهة، وتصورات، بأن عمل المرأة سيلحق الضرر بمهنته وهذا ما جعله يهيمن على هذه المواقع وعدم إتاحة الفرصة للمرأة إلا بتولي الوظائف الكتابية والروتينية والتي أصحت ذات قيمة أدنى بالنسبة للرجل، فضلاً عن النظرة المتدنية للمسؤولين لعمل المرأة وعدها أقل إنتاجية وغير مستقرة في عملها، وضعف قدرتها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية .

ج- معوقات التأهيل العلمي والفني :

من الأمور الشائعة في العمل إن معظم المسؤولين يتحيزون نحو الرجال عند اختيارهم الأفراد في برامج التدريب، وكذلك الحال في برامج الدراسات العليا أو أن أسس الترشيح والاختبار للدورات تقوم على أساس العلاقات الشخصية للرجال مع المسؤولين كلها تقف كعائق في وجه المرأة تعزي هذه العوائق إلى هيمنة العنصر الرجالي من جهة، وصعوبة توفيق المرأة بين أعبائها المتولية والاجتماعية ومتطلبات العمل من جهة أخرى مما يدفع المسؤولين إلى التردد في زيادة أعبائها وزجها بنشاطات إضافية وجعلها مبررات لتحفيزهم واقتصائهم لحق المرأة في نيلها التأهيل العلمي والفني .



الفصل الثالث
الجانب التطبيقي
عرض ومناقشة الفرضيات

ثبات وصدق أدوات الدراسة

أولاً/ ثبات وصدق استبيان :

أ/ الثبات:

تم حساب ثبات هذا استبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للاستبيان ككل، وقد بلغ (0.72)، ومنه يمكن القول بأن هذا استبيان ثابت وصالح للاستعمال في الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (...) يوضح ثبات مقياس الذكاء الاجتماعي عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	استبيان ككل
31	0.720	

ب/ الصدق

تم حساب صدق هذا استبيان كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية وذلك بترتيب الدرجات تنازلياً ثم أخذ نسبة 27% من طرفي استبيان الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها 8 درجات عليا و 8 درجات دنيا ثم المقارنة بينهما باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية (T_{test}) وبعدها يتم تفسير هذه القيمة وفقاً لحالتين هما:

- إذا كانت قيمة الفرق ل (T_{test}) دالة عند مستوى الدلالة (0.05 أو $\alpha=0.01$) فهذا يعني أن هذا استبيان صادق لأنه استطاع أن يميز بين الطرفين.
- إذا كانت قيمة الفرق ل (T_{test}) غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) فهذا يعني أن هذا استبيان غير صادق لأنه لم يميز بين الطرفين.

وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة (T_{test}) كما هو موضح في الجدول رقم (...) يتضح بأن هذا استبيان صادق حيث بلغت قيمته (8.60) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.01$):

الجدول رقم () يوضح صدق المقارنة الطرفية للاستبيان									
الطرفين	إختبار التجانس ليفين F	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
استبيان ككل	13.629	0.213	8	41.7500	3.88219	14	8.606	0,000	دال عند 0,01
			8	28.1250	2.23207				

التحقق فرضيات الدراسة:

1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على: درجة توفر متطلبات تولي المرأة للمناصب القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي متوسطة وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح مدى توفر متطلبات تولي المرأة للمناصب القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي								
الاستبيان ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	40	66	123.97	12.439	39	29.476	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم () نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ (123.97) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 66، بناء عليه فإن:متطلبات تولي المرأة للمناصب القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي متوفرة بدرجة عالية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (12.43) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم رفض فرضية البحث العامة والقائلة "درجة توفر متطلبات تولي المرأة للمناصب القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي متوسطة" أي تتوفر بدرجة مرتفعة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: درجة توفر المهارات الذاتية للمرأة القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي متوسطة وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح مدى توفر المهارات الذاتية للمرأة القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي

المحور الأول	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	40	39	49.10	5.692	39	11.222	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم () نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ (49.69) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 39، بناء عليه فإن: المهارات الذاتية للمرأة القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي متوفرة بدرجة عالية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (11.22) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم رفض فرضية البحث الأولى والقائلة "درجة توفر المهارات الذاتية للمرأة القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي متوسطة" أي تتوفر بدرجة مرتفعة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على: درجة توفر المهارات الفنية للمرأة القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي متوسطة وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح مدى توفر المهارات الفنية للمرأة القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي

المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	40	33	43.05	4.728	39	13.443	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم () نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ (43.72) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 33، بناء عليه فإن: المهارات الفنية للمرأة القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي متوفرة بدرجة عالية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (13.44) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم رفض فرضية البحث الثانية والفائدة 'درجة توفر المهارات الفنية للمرأة القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي متوسطة' أي تتوفر بدرجة مرتفعة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

4- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على: درجة توفر المهارات الذهنية للمرأة القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي متوسطة وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح مدى توفر المهارات الذهنية للمرأة القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي								
المحور الثالث	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	40	24	31.82	3.608	39	13.715	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم () نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ (31.82) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 24، بناء عليه فإن: المهارات الذهنية للمرأة القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي متوفرة بدرجة عالية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (13.71) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم رفض فرضية البحث الثالثة والقائلة "درجة توفر المهارات الذهنية للمرأة القيادية لدى الأستاذات في التعليم الثانوي متوسطة" أي تتوفر بدرجة مرتفعة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الخاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والميداني للموضوع يمكن أن نستنتج بأن وصول وتمكين المرأة من المناصب القيادية يتطلب في حقيقة الأمر بعض من المتطلبات والمقومات الإدارية التي يجب أن تتصف بها المرأة أثناء قيامها بعملها الإداري وهذه المهارات قد تكون سلوكية تتعلق بتواصل المديرية وممارسة تأثيرها على مرؤوسيه بصفقتها قائد وقد تكون تنظيمية تتعلق بتسيير شؤون المؤسسة التربوية... ونقص أي مقوم من هذه المقومات سيؤدي بالضرورة إلى نقص في تمكين المرأة وسيؤثر على قيادتها وقدرتها على الإدارة وممارسة الدور القيادي المناط بها، كما أن هناك بعض من التحديات والمعوقات التي يمكن أن تصادفها أثناء تأديتها لمهامها لابد أن تتصدى لها وتحاول تجاوزها أو التكيف معها من أجل تحقيق طموحاتها واستمراريتها .

وقد توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المرأة تمتلك الخصائص القيادية التي تمكنها من تولي المواقع القيادية .
- تتميز المرأة القيادية بسمات عديدة أهمها شخصياتها المتزنة وقدرتها على تحمل المسؤولية، دافعيتها عالية، حب الإطلاع على ما هو جديد، دققة في إعطاء المعلومات العادلة متزنة تتميز بمصادقية عالية .
- أن الأسلوب القيادي الذي تنتجه القائدة يمكنها من تقديم أفضل ما لديها تجاه عملها.
- لكل وظيفة من وظائف القيادة النسوية دور تلعبه في تحسين وزيادة الأداء الوظيفي .
- أن النمط القيادي للمرأة يساعد العاملين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم وذلك من خلال القيادة الإستشارية التي تفتح أمامهم مجال تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات .

-أن المهارات والصفات القيادية للمرأة تساعد الموظفين على زيادة رغبتهم في أداء العمل بشكل جيد وصحيح .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- ابتهاج أحمد علي، المرأة وأنماط القيادة الإدارية، المؤتمر النسوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير تنمية المؤسسات الوطن العربي) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 2003
- 2- أبو الفضيل جمال الدين بن مكرم ابن المنظور الإفريقي المصري، لسان العرب، ط1، دار صادر بيروت، 1994
- 3- أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 4- الأحمدي حنان، أبو خضير إيمان، دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة، دورية الإدارة العامة مجلد49، العدد 4 نوفمبر، 2009.
- 5- أرداوي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة: محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965
- 6- أسامة خيرى، القيادة الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
- 7- بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 8- حامد .ع، المرأة في الإدارات الحكومية-التحديات والآفاق، أعمال ملتقيات دور المرأة العربية في التنمية المستدامة والمجتمعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -مصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 199،
- 9- حامد علي، المرأة في الإدارات الحكومية والآفاق، أعمال ملتقيات (دور المرأة العربية في التنمية المستدامة والمجتمعية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1999، ص244.
- خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2013
- 10- خضير كاظم حمود الفريجات وسلامة موسى اللوزي والشهابي أنعام، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009

- 11-الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، ترتيب وتحقيق : عبد الحميد الهنداوي، المجلد الثالث، الجزء الثالث، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003
- 12-دودين أحمد يوسف، إدار الجودة الشاملة، ط1، عمان، جامعة الزرقاء، قسم إدارة الأعمال، 2012
- 13-زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط1، دار المعارف، القاهرة، 1973.
- 14-السعداوي نوال، نحو إستراتيجية لإدماج المرأة العربية وتعبئتها في الحركة القومية العربية، مجلة المستقبل العربي العدد 36، 1982
- 15-سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط1، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1987
- 16-صبحي، جبر العتيبي، تطور الفكر وأساليب الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 17-صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات التربوية أسسها ومفاهيمها، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1972
- 18-ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 19-طاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997
- العالى، أ.المرأة وأنماط القيادة الإدارية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ع2، 2009
- 20-عباس أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011
- 21-عساف عبد المعطي، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1994
- 22-علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، ط1، الأردن، 2010
- 23-العلاق بشير، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، ط1، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.

- 24- علي أحمد بن عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 25- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009
- 26- قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 27- قاموس الكافي العربي، ط3، دار الأصالة للنشر والتوزيع والاسترداد، الجزائر، 2009.
- 28- كامل عدوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 29- مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، السعودية، 1429هـ
- 30- المنذري، ر.ب.س.ب.س دور المرأة المسلمة في التنمية الإدارية، منتدى دور المرأة العربية في التنمية الإدارية، المنظمات العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، مسقط المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011
- 31- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 32- نعيم نصير، القيادة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986
- 33- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- 34-Cook,A,colass,C(2014),women and top leadership positions towards an Institutional Analysis-Gender,work and Organigation 21 91-103,doc :10.1111/guao-12018.
- 35-Haock.K(2014)-Breaking Barouiers ? women s R epresentation and leadership at the united nation.Global.Gouvernance.20(1)37p54.
- 36-Botts.L.P.(2000).Female leadership in philanthropy= perception and challenges(order no.9962684) Availadle from proquest dissertations theses Global(304680061).
- 37-Bal,V,Campbell.M.Steed,J.Meddings.K.2008,The Role of Pover in effective Landes,F(2002)Exploring and advancing femlaile leadership in nonprofit organization and private coporations (drder No,Ep21656 Available from proquest dissertaions theses Global(305449042) .
- 38-Pelkey-Landes.F(2002)Exploring and advancing femlaile leadership in nonprofit organizations and private coporations(Drder No ,EP21656 Available from proquest Dissertations theses.Global(305449042)
- 39-Sikdar and Mittera.Gender-role Stereotypes=perception and pratice of leadership in the middle East Education.Business and society=contempovary Middle Eostemlssves ,5(3) 146.162.
- 40-McCullough.T.A.(2012).A.phenomenological Study about female political leaders (arder N3515143) Available from pro quest Dissertations and the ses Global : Dusiness(1020130416)
- 41-Kook and Gloss.(2014) Women and Top Leadership position= Towards an Institutional Analysis.work and Organization 21 (1) -91-103 doi :10.1111/gwoo-1218.

42-Palomand Garland,the Married proffesionl woman, Journal of Mariage and Family,1971

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

استبيان :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن دراسة لنيل شهادة الماستر علوم

التسيير تخصص إدارة أعمال التي تهدف إلى معالجة موضوع :مدى توفر متطلبات تولي المرأة للمناصب

القيادية يكفي فقط التأشير بعلامة (X) لكل إجابة في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم.

في الأخير أحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي بحث فأملنا فيكم كبير بأن

تكون إجاباتكم على الأسئلة موضوعية وصادقة.

في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدي ولكم منا فائق الاحترام والتقدير على تعاونكم.

- السن :

- الأقدمية:

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	المهارات الذاتية للمرأة القيادية					
1	أرى أن المرأة تمتلك شخصية متزنة وقوية تمكنها من القيام بالأدوار القيادية					
2	أرى أن المرأة القيادية تتمتع بقدره على العمل المستمر بوتيرة عالية ونشاط وحيوية					
3	أشعر ان المرأة القيادية لديها مرونة عالية على تحمل المسؤولية					
4	أرى أن المرأة القيادية تتهم دوماً بالظهور بالمظهر الحسن					
5	أظن أن المرأة القيادية قليلة الصبر، ومحدودة القدرة على تحمل ضغط العمل					
6	أرى أن المرأة القيادية تتمتع بالقدرة على حل المشكلات واستيعاب أبعادها والتصرف بحكمة					
7	أشعر أن المرأة القيادية غير مرنة، فهي حرفية في تطبيق التعليمات					
8	أرى أن المرأة القيادية بروح الدعابة والمرح في تعاملها مع زملائها بالعمل					
9	أشعر أن المرأة القيادية تتسم بالهدوء والاتزان في معالجة الأمور والتعقل عند اتخاذ القرارات					
10	أعتقد أن المرأة القيادية تتميز بحب الاطلاع على كل ما هو جديد					
11	أرى أن المرأة القيادية لديها القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد					
12	أرى أن المرأة القيادية تتسم بضبط النفس، وبالقدرة على السيطرة على اعصابها أثناء ضغط العمل					
13	أشعر أن المرأة القيادية لديها القدرة على التحكم بعواطفها وتوجيهها بما يضمن حسن سير العمل					
	المهارات الفنية للمرأة القيادية					
14	اعتقد ان المرأة القيادية بارعة في استخدام الطرق العلمية والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بسرعه ودقه					
15	أرى أن المرأة القيادية تنجز مهامها في اطار ما تمتلكه من خبره وتدريب					
16	اعتقد أن المرأة القيادية تسعى دائماً لاكتساب المهارات وتنمية معرفتها وتعزيز خبرتها العملية					
17	أرى أن المرأة القيادية لديها الامام بالمعارف والخبرات والثقافة بما هو حولها					
18	أعتقد أن المرأة القيادية لديها القدرة على الحزم في اتخاذ القرارات دون تردد					
19	اعتقد أن المرأة القيادية تأخذ بعين الاعتبار شعور الآخرين وتتجنب الوقوع بأي خلل أو خطأ أثناء الحكم عليهم					

					أظن أن المرأة القيادية لديها المقدرة على استيعاب الآخرين وفهمهم وخصوصاً فيما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم	20
					المرأة القيادية لديها المقدرة على التحدث واقناع الآخرين بشكل فاعل مما يؤثر ايجابياً على انجاز العمل	21
					أشعر أن المرأة القيادية تعمل على تحديد الأهداف وايضاها للعاملين بما يضمن تحقيقها	22
					من وجهة نظري أثبتت المرأة القيادية إيمانها بأهدافها وإصرارها على تحقيقها	23
					أعتقد أن المرأة القيادية تسعى الى تحقيق أهدافها بشكل واقعي وبعيداً عن أي التباس وغموض	24
					المهارات الذهنية للمرأة القيادية	
					أرى أن المرأة القيادية تتمتع بقدره عالية على فهم التنظيم والأنشطة التي تقوم بها في مختلف مستويات الإدارة	25
					أعتقد أن المرأة القيادية لديها المام في معالجة المشاكل الادارية في اطار السياسات العامة للعمل	26
					أرى أن المرأة القيادية لديها الملكة على فهم العلاقات بين الأفراد والتخطيط ووضع رؤية مستقبلية للعمل	27
					اشعر أن المرأة القيادية تسعى الى تطوير القدرات الكامنة لدى العاملين والاستفادة من امكانياتهم لصالح العمل	28
					اعتقد ان المرأة القيادية لديها القدرة على تحسين المناخ العام في العمل بما يتيح تبادل الخبرات بين العاملين	29
					من وجهة نظري أرى أن المرأة القيادية تسعى للتخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تقف عائقاً امام انطلاق الأفكار والابداع	30
					أرى ان المرأة القيادية تعمل على تعزيز الروح الجماعية لدى العاملين مما يخلق علاقات ايجابية تسهم في تطوير علاقات العمل	31

ملحق الثبات والصدق

أولاً/ ثبات وصدق الاستبيان:
أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.720	31

ب/ الصدق: المقارنة الطرفية

T-Test

Group Statistics								
الطرفين	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
الدرجات	الأعلى	41.7500	3.88219	1.37256				
	الأدنى	28.1250	2.23207	0.78916				
Independent Samples Test								
		Levene's Test		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الدرجات	variances assumed	0.873	0.366	8.606	14	0.000	13.62500	1.58326
	variances not assumed			8.606	11.172	0.000	13.62500	1.58326

ملحق نتائج الدراسة

الفرضية العامة:

Test T

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
دك	40	123.9750	12.43957	1.96687
Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 66				
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
دك	29.476	39	0.000	57.97500

الفرضية الأولى:

Test T

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1د	40	49.1000	5.69210	0.90000
Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 39				
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
1د	11.222	39	0.000	10.10000

الفرضية الثانية:

Test T

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard

2 ^د	40	43.0500	4.72826	0.74760
Test sur échantillon unique				
	Valeur de test = 33			
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
2 ^د	13.443	39	0.000	10.05000

الفرضية الثالثة:

Test T

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
3 ^د	40	31.8250	3.60831	0.57052
Test sur échantillon unique				
	Valeur de test = 33			
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
3 ^د	13.715	39	0.000	7.82500

الشكر والعرفان

الإهداء

مقدمة.....أ.

الإطار النظري للدراسة :

الفصل الأول: مدخل نظري حول القيادة

1- مفهوم القيادة.....08

2- عناصر القيادة.....11

3- أهمية القيادة.....12

4- أنماط القيادة.....13

5- وظائف القيادة.....17

6- نظريات القيادة.....20

7- مهارات القيادة الناجحة.....28

الفصل الثاني: مدخل نظري حول القيادة النسوية

1- مفهوم القيادة النسوية.....33

2- أهداف القيادة النسوية.....36

3- محددات القيادة النسوية.....37

4- مزايا وخصائص القيادة النسوية.....39

5-تمكين المرأة العاملة في المناصب القيادية.....40

6-أهمية تمكين القيادات الإدارية النسائية.....41

7-المعوقات التي تواجه القيادة النسوية.....42

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

1-عرض ومناقشة الفرضية الأولى.....48

2-عرض ومناقشة الفرضيات الثانية.....49

3-عرض ومناقشة الثالثة.....50

4-نتائج الدراسة.....50

الخاتمة52

قائمة المصادر والمراجع.....55

الملاحق

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض أهم المهارات ومقومات القيادة الإدارية المتوافرة في القيادات النسوية بإحدى المؤسسات التربوية، وهذا من خلال آراء وتصورات عينة من المرؤوسين (أساتذة ومشرفين تربويين) بهذه المؤسسات، وذلك على اعتبار أن مقومات القيادة الإدارية تعتبر من أهم مرتكزات تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية وتحقيق طموحها وإستمراريتها وكذا رقيها الوظيفي، ولغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة فقد تم الإعتماد على الإستبيان تم توزيعه ثم إسترجاعه وإستخدام بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات الواردة بها كالمتوسطات الحسابية والتكرارات .

Summary :

This study aimed to review the most important skills and elements of administrative leadership available in women leaders in an educational institution, and this is through the opinions and perceptions of a sample of subordinates (professors and educational supervisors) in these institutions, given that the elements of administrative leadership are among the most important foundations of empowering working women to take charge. Leadership positions and achieving its ambition and continuity as well as career advancement, and for the purpose of collecting primary data from the study sample, the questionnaire was distributed and then retrieved and some statistical methods were used to process the data contained therein, such as arithmetic averages and frequencies