



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



الرقم التسلسلي: / 2022

رقم التسجيل ط: 171735089798

تعزيز الدور القيادي للمرأة في المؤسسات الخدمائية
دراسة ميدانية في المؤسسة الخدمائية بالقطب الجامعي المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

شعبة: علم الاجتماع

إشراف الأستاذ (الدكتور)

فكرون سعيد

من إعداد الطالبة:

حبيب أسماء

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

أُتقدم بالشكر الجزيل لله عز وجل على منحه لي القوة لإكمال مسيرتي الدراسية وتوفيقه لي في

كل خطوة من خطوات طلب العلم

أشكر أستاذي المشرف د . فكرون السعيد على كل الإرشادات التي منحها لي أثناء كتابة هذه

الرسالة وعلى صبره معي طيلة هذا البحث ، كما أتقدم بالشكر إلى كل أسرة كلية العلوم

الإنسانية والإجتماعية إلى كل من علمني حرف من حروف العلم أسانذتي في المتوسط والثانوي

ومعلمي في الأبتدائي

الإهداء

إلى الذي يحترق من أجل أن ينير لي درب الحياة إلى الذي كان يزيد في عزمي وقوتي

...أبي العزيز.

إلى نبع الحنان وكل الحنان... إلى من تفرح لفرحي وتحزن لحزني إلى بر الأمان ... أُمي

العزيزة

إلى إخوتي الذين أقاسمهم الماء والهواء حبيبتي أختي الكبرى إلى القوة الداعمة لي طيلة

مشواري الدراسي " سمية "

إلى أختي لصغرى دلح البيت زهرتنا التي طالما تجبر خاطري وتفرح لفرحي وتحزن لحزني

" دعاء "

إلى أختي العنقود حبيبي أخي المشاكس الذي رافقني أثناء كتابة هذه الدراسة بالمرح " ضياء "

A decorative border with black floral and scrollwork patterns framing the page. The border consists of four corners with intricate designs of leaves, flowers, and scrolls, connected by straight lines.

فهرس المحتويات

الفهرس

إهداء

قائمة المختصرات

Erreur ! Signet non défini.	مقدمة
Erreur ! Signet non défini.	أهمية الموضوع
Erreur ! Signet non défini.	أسباب إختيار الموضوع
Erreur ! Signet non défini.	أهداف الدراسة
Erreur ! Signet non défini.	الإشكالية
Erreur ! Signet non défini.	المنهج المعتمد في الدراسة
Erreur ! Signet non défini.	الدراسة السابقة
Erreur ! Signet non défini.....	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمرأة الفاندة
7.....	مفهوم القيادة
7.....	النماط القيادة
Erreur ! Signet non défini.	عناصر القيادة
Erreur ! Signet non défini.	القيادة النسوية
Erreur ! Signet non défini.	امفهوم القيادة النسوية
22.....	نظريات القيادة النسوية
22.....	معوقات القيادة النسوية
23.....	خلاصة الفصل
.....	الفصل الثاني : المؤسسات الخدمائية
24.....	مفهوم المؤسسات الخدمائية

25	خصائص المؤسسات الخدمائية
26	اوظائف المؤسسات الخدمائية
30	صعوبات وعراقيل المؤسسات الخدمائية
31	خلاصة الفصل

الفصل الرابع الدراسة الميدانية لمديرية الخدمات الجامعية القطب مسيلة

32	مجالات الدراسة
35	منهج الدراسة
35	مجتمع البحث
37	أدوات الدراسة
38	عرض وتحليل النتائج
49	مناقشة الفرضيات
51	النتائج العامة للدراسة
59	توصيات واقتراحات الدراسة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

مقدمة

يرى المفكرين أن المجتمع الذي نعيشه مجتمع تنظيمي معاصر، يقوم على تقنيات الاتصال والتواصل الحديثة ومع التطور الذي يشهده عالم الشغل وكثرة الممارسات الاجتماعية و تعقدها بين الأفراد والجماعات في المؤسسات الاجتماعية والخدماتية حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم خدمات قادرة على تحقيق منافع وذلك بإتباع أسلوب إشباع الرغبات وذلك بتوظيف التقنيات الحديثة ، في طريقة تقديم الخدمة للزبون وتحسين صورة المؤسسة ولا يمكن الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون توفر قائد يتمتع بالخصائص القيادية

والتي اقتصر في بداية الأمر على العنصر الذكري في حين تهتمش العنصر النسوي وحرمة من القيادة باعتبارها احد أشكال القيادة التي برزت في سوق العمل في هذا العصر ومع وجود منظمات خاصة لحماية حقوق المرأة اكتسحت النساء بقوة إدارة الأعمال ونافت الرجل في المناصب العليا مما أصبحت أداة تهديد له وفي ضوء هذا التغيير ومع ظهور نجاحات عديدة للقائدات في مختلف المؤسسات وقد أثبتت قدرتها الفاتحة في مجال صنع القرار ،

وفي ضوء الدراسات التي تناولت موضوع القيادة النسوية في مجال المؤسسات الخدماتية سوف نعالج هذا الموضوع وفق الخطة التالية من خلال عرض ثلاث فصول بحيث تم استعراض في الفصل الأول الحثيات المنهجية بدأ من الإشكالية و تحديد أسئلة الدراسة والفرضيات كما حددت أهمية الدراسة واهدافها وتم استعراض بعض الدراسات السابقة التي شملت احدى متغيرات الموضوع اما الفصل الثاني فتطرق الى موضوع القيادة من حيث مفهوم القيادة وابعادها وعناصرها ومهارات القيادة النجاة في حين المطلب الثاني كان تحت عنوان القيادة النسوية ومفهومها ونأهم نظرياته ومميزات القيادة والمعوقات القيادة النسوية أما الفصل الثاني فقدت عرضت موضوع المؤسسات الخدماتية من خلال التعريف بالمؤسسات الخدماتية وخصائصها ووظائفها والعراقيل التي تواجهها أما الفصل الرابع فقد خصص لدراسة الميدانية في المؤسسات الخدماتية بالقطب الجامعي المسيلة حيث تم عرض اهم البيانات الخاصة بالمؤسسة بالإضافة الى هيكل المؤسسة والخدمات الموجودة

فيه.

الفصل الأول :

الإطار المنهجي للدراسة

✓الإشكالية

✓أسئلة الدراسة

✓الفرضيات

✓أهمية الدراسة

✓اهداف الدراسة

✓الدراسات السابقة

الإشكالية

إن التقدم العلمي الذي وصل اليه العالم في عصرنا الحالي، وسلسلة التطورات المتسارعة التي مست مختلف جوانب الحياة، خاصة المؤسسات في دول العالم، ومع ظهور العولمة واكتساحها مختلف الخدمات المؤسسة. واعتبارها نوع من الأبداع التي تقدمه المؤسسات. وعلى وجه الخصوص المؤسسات الخدمائية. التي تعتبر نجاحها يتوقف على طريقة تقديمها للخدمة وهذا ما يفرض عليها الابتكار والابداع في تقديم الخدمات للفرد. ولا يتحقق هذا الإبداع والابتكار من دون وجود قائد ناجح. فسر نجاح معظم المؤسسات يعود الى نجاح القائد في التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم للعمل وبالتالي وجود اتصال داخلي بينه وبين العاملين الذي يجعل المؤسسة تصل الى هدفها المنشود، فالمؤسسة نسق مفتوح من العلاقات حسب التون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية حيث يرى مايو انه من طبيعي تشكل علاقات بين العمال داخل المؤسسة.

وقد أقتصر مفهوم القيادة في البداية على الرجال فقط، ولا يمكن تجاوز مفهوم القيادة دون ذكر قائد أمتنا محمد صلى الله عليه وسلم. أفضل قائد على البشرية فأسلوبه وكفاءته التي تكاد تكون غير موجودة في وقت افقدت القيادة مفهومها الأساسي. ومن جانب آخر نجد أن عمل المرأة اقتصر على الوظائف التي تشمل الكثير من الرعاية والتنظيم كالمسكرتيرة فالنساء أقل حضا في الحصول على الترقيات والتكوين والتدريب نظرا لارتباطاتهم الأسرية الأم المربية والعاملة معا، لكن هذا لم يكن حاجز لدى بعضهم بتوليهم القيادة في مختلف المجالات، (فالقادة لا يولدون ولكن يمكن صناعتهم) هذا ما جاء به على لسان أحد رواد المدرسة السلوكية فدرجات التكوين والتدريب هي التي تصنع القائد الناجح. ونظرا لقدرة المرأة العالية في التواصل والفعالية بين العمال يجعلها أكثر ابداعا وابتكارا في مجال عملها فالقيادة لا تقتصر على الرجال فقط بل هي وليدة الزهروات ايضا. فأغلب المؤسسات في عصرنا الحالي يضعون المرأة العاملة في الخانات الأولى في العمل، ومحل اهتمام مدراء الشركات الاقتصادية وشركات الإنتاج ففن التواصل العالي لدى المرأة مع العاملين على غرار الرجل وقدراتها على الهام والإبداع في العمل ومظهرها الكاريزمية جعل الشركات الإنتاجية وغيرها في أعلى المراكز. وخاصة القطاع الخدماتي الذي شهد تطور كبير في محاولة منه لإشباع حاجيات المستهلك وتحقيق رضاهم وتقديم خدمات جديدة، وعليه اصبح دور المرأة

القيادي محل اهتمام مدراء المؤسسات لمعالجتها وتوفير المناخ المناسب والتدريب والتأهيل اللازم كي يسمح للمرأة بفرص الترقى الوظيفي والوصول الى المراكز القيادية دون وجود حواجز قد تعيق عملها وهاهنا يتضح جاليا الحاجة الى تعزيز ودعم الدور القيادي للمرأة في المؤسسات فكيف يمكن تعزيز الدور القيادي للمرأة في المؤسسات الخدمائية .

الأسئلة الفرعية:

-ماهي الخطوات الممكن ان تكون فرص داعمة لتولي المرأة مناصب قيادية ؟

-كيف يمكن تفعيل الدور القيادي للمرأة في المؤسسات الخدمائية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

-من أهم العوامل التي تعزز الدور القيادي للمرأة هو مستوى التكوين.

الفرضيات الفرعية :

-عملية التكوين لدى المرأة القيادية تساعد في الوصول الى غايات المؤسسة الخدمائية.

- معالجة المدراء للحواجز التي تعيق المرأة وتوفير المناخ المناسب لها للعمل يجعلها تبذل في عملها وبالتالي الوصول الى اعلى مناصب القيادية.

-تمكين المرأة في المشاركة والتفاعل في العمليات الادارية للمؤسسة الخدمائية .

أهمية الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة من المواضيع الشائعة في ميدان ادارة المؤسسات والتي تعتبر القيادة النسائية من ابرز القيادات نجاحا وتمكنا ،في عصرنا الحالي وتتجلى فيما يلي :

ترجع أسباب اختياري للموضوع للعديد من الأسباب ولعل هذه الأسباب هو ميولي الشخصي حيث ان الموضوع يتناول نفس جنسي ويحاول ابراز دورهم في هذا المجتمع هذا ما جعلني اشد الاهتمام بهذا الموضوع كوني امرأة جزائرية عربية تطمح للعمل في المستقبل . وكذلك قابلية الموضوع

لدراسة الميدانية وتوفر المناخ التنظيمي الذي يسهل عملي كطالبة. وأيضاً أهمية دور المرأة ؛ في عصرنا الحالي في مجال الخدمات ولفت انتباه المسؤولين لتمكين المرأة من فرص الترقى الوظيفي وذلك بتشجيع المرأة و القضاء على المخاوف المرأة لتوليها القيادة في المؤسسات الخدمائية مع إبراز المعوقات التي تحول دون المرأة لتوليها المناصب العليا وكيفية مواجهتها .

أهداف الدراسة :

- إبراز الدور القيادي للمرأة في المؤسسات الخدمائية.
- دراسة وتحليل المعوقات التي تواجه المرأة لتوليها مناصب قيادية ومحاولة إيجاد حلول إليه.
- تغيير السياسة التنظيمية التي اعتمدت على التوظيف النساء في مناصب دونية مقارنة بالرجل.
- تحسين الصورة القيادية للمرأة بذكر أمثلة لنجاح قائدات في عدة بلدان من العالم .

مجالات الدراسة :

أ-المجال البشري : يتمثل في الموظفين الذين يعملون تحت قيادات نسوية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث أعتدنا على عينة قصدية أي الموظفين الذين يعملون بمديرية الخدمات الجامعية للقطب الجامعي ولاية المسيلة والذي بلغ عددهم 40 موظف في حين آخذت عينه تقدر بثلاثين عاملة
ب-المجال الجغرافي :يقصد به المكان الذي اجريت فيه الدراسة والتي وزعت فيه الاستمارة البحث وقد تم اجراء دراستنا في مديرية الخدمات الجامعية .

ج-المجال الزمني :يتمثل في المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية من توزيع استمارات البحث الى استرجاعها والتي بدأت من يوم الثلاثاء 17ماي الى خميس 19ماي2022.

منهج البحث :. في اطار دراستنا تم استخدام المنهج الوصفي حيث اعتمدت على هذا المنهج لوصف الظاهرة موضوع الدراسة فلمنهج الوصفي يهدف الى التوصل الى معلومات علمية دقيقة وتفصيلية اكثر لظاهرة.

تحديد مفاهيم الدراسة:

1- تعريف القيادة:

1.1- لغة : مشتقة من كلمة قادة وهو يدل على التراس وتدبر الامور ويدل ايضا على سيطرة الفرد من خلال وضعه على السلطة ولأمر والترأس .

2.1- اصطلاحا: تعني عملية التأثير على الاخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق اهداف الجماعة

3.1- اجرائيا : تعني الاسلوب العلمي المتبع لتأثير في الجماعة وذلك لتحقيق الاهداف والغايات بمهارات وكفاءات عالية .

2- القيادة النسوية:

1.2- اصطلاحا :مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في اداء المهام القيادية مثل تحفيز وتشجيع الاتصال والقدرة على الاصغاء.

2.2- اجرائيا: تعني المرأة القيادية التي تملك مهارات عالية وقوة في التأثير على افكار الجماعة والتي تقودهم الى كفاءة عالية من الاداء ودرجة عالية من الرضا وهي انواع القيادة الاستشارية والقيادة الملهمة والقيادة التشاركية .

3- المؤسسات الخدمائية :

1.3- اصطلاحا : المؤسسات التي تتاط بها مهمة تقديم الخدمات، بغية تلبية حاجيات المستهلكين كالمؤسسات التجارية ومؤسسات التأمين وغيرها .فهي تصطلح هي الاخرى بهذه المهمة عبر او بواسطة وسائل تشغيل مختلفة وبإشراف وتنفيذ القوى العاملة المورد البشري .

2.3- اجرائيا: يقصد بها المؤسسات التي تقدم خدمات تتوافق مع احتياجات المستهلك ،وتعمل على تقديم احسن الخدمات بفضل موردها البشري .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: دراسة نسرین تواتیت بعنوان " القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة"-
دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر -مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تخصص تنظيم
و عمل بجامعة باتنة الموسم الجامعي 2013-2014.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير المرأة القائدة على فاعلية اداء العاملين معها وكذلك كسر
الصورة النمطية للمرأة القائدة وذلك من خلال المكانة الهامة التي تحتلها داخل المنظمة .
وتمحورت اشكالية الدراسة حول. هل هناك علاقة بين أداء العاملين والقيادة النسوية في المؤسسة؟
ووضعت الباحثة عدة افتراضات تمثلت في :

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

-وظائف القيادة النسوية تؤثر ايجابيا في تحقيق التزام العاملين .

-نمط القيادة النسوية يحسن من فاعلية اداء العاملين .

- السمات والمهارات القيادية للمرأة تمكن العاملين من الاداء الجيد.

استخدمت الباحثة خلال دراستها المنهج الوصفية بالإضافة الى تطبيق اسلوبين في التحليل
المنهج الكيفي من اجل فهم موضوع الدراسة والمنج الكمي الذي يسمح لها بقياس الظاهرة موضوع
دراسة واعتمدت على مجموعة من الادوات لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة
التي وزعتها على 82 مفردة عاملة على مستوى مختلف مستويات الادارية بالمكتبة المركزية للجامعة .

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان قدرة المرأة على تحمل اعباء القيادة اعلى
من ذكور ومدى تدخلها في توجيه العمال لأداء افضل . وتحظى بثقة مرؤوسيهيها كما ان المسؤولة في
المكتبة المركزية تشجع عملية التواصل والتفاعل مع الجماعة لشرح اهداف المنظمة وتذكيرهم بها
وتحفيزهم للتعاون .

الدراسة الثانية: دراسة كريمة مقران "القيادة الادارية للمرأة وانعكاسها على مناخ التنظيمي داخل
المؤسسة " دراسة ميدانية بمتوسطة حلبي رشيد بسكر مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم
اجتماع تنظيم و عمل بجامعة بسكرة الموسم الجامعي 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن انعكاسات القيادة الإدارية للمرأة على المناخ التنظيمي للمؤسسة وتمحورت اشكالية الدراسة حول ماهي انعكاسات القيادة الادارية للمرأة على المناخ التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة؟

ووضعت الباحثة عدة افتراضات للإجابة عن هذا التساؤل تمثلت في:

- للمرأة القائدة انعكاسات على المناخ التنظيمي ل لدى العاملين داخل المؤسسة.
- يساعد اشراك المرأة القائدة في اتخاذ القرار على توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة.
- يؤدي اسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القائدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة.

استخدمت الباحثة خلال دراستها المنهج الوصفي وكما اعتمدت على اداتين لجمع البيانات وهما الملاحظة و الاستبيان التي وزعته على عشر مفردات من متوسطة " حليمي رشيد" .

كما خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ؛

وجود علاقة بين القيادة الادارية للمرأة والمناخ التنظيمي في متوسط حليمي رشيد وان مديرتهم تستخدم اسلوب التواصل الفعال وعملية المشاركة في اتخاذ القرار مما وفر للعاملين مناخ تنظيمي فعال داخل المؤسسة .

دراسة الأعرج تحت عنوان "معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجالات الرياضية الدول العربية الآسيوية" ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معوقات التي تحول دون تولي المرأة العربية المراكز القيادية في المجال الرياضي ، وذلك من وجهة نظر القادة الرياضيين في مجالس إدارة الدول العربية من الأردن، وفلسطين، ولبنان، وسوريا. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في البحث وكانت اداتها هي الاستبانة، حيث انها مكونة من 3محاور (العلمي، والمهارات القيادية، والاجتماعي، والشخصي) تحتوي على 41عبارة، وقامت بتوزيعها بشكل عشوائي على عينة مكونة من 111 عضوا وتم استرجاع 141 استبانة، كشفت الدراسة ان النظرة المجتمعية الذكورية هي السائدة في المؤسسات الرياضية، وفرص النمو المهني للذكور أعلى من الاناث، افتقار المرأة للقدرة المالية للوصول الى مراكز القيادة الرياضية. وكانت أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة هي ضرورة زيادة المشاركة المرأة في مراكز القيادة الرياضية من خلال التعديل على القوانين والإجراءات في اللجان الوطنية

الأولمبية. استفادت الباحثة من هذه الدراسة للتعرف على المعوقات التي تواجه المرأة في المراكز القيادية وسيادت المجتمع الذكوري والتصغير من شأن المرأة.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض بعض الدراسات المتشابهة في المتغيرات لدراستنا للاستفادة من منهجهم وبعض نتائجهم نجد اننا ؛

الدراسة الاولى: لنسرين تواتيت بعنوان القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل وقد التقت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير الأول وهو القيادة النسوية والمتمثل في دراستنا القيادة عند المرأة حيث ركزت هذه الدراسة على تفعيل اسلوب التواصل والتفاعل بين العمال والقائدة من اجل رفع اداء العمال ، وقد تناولت هذا البعد في دراستي من جانب مختلف اخرى كما توافقت دراستي مع دراستها من حيث النتائج .

الدراسة الثانية: لكريمة مقران بعنوان القيادة الإدارية للمرأة وانعكاسها على مناخ التنظيمي للمؤسسة وقد اتفقت مع دراستي في المتغير الأول الذي كان في دراستها معنون ب القيادة الادارية النسوية اما في دراستي بعنوان القيادة عند المرأة حيث ركزت هذه الدراسة على اسلوب التواصل والمشاركة العمالية في القرارات الذي كان احد ابعاد دراستي وقد اتفقت في نتائج الدراسة مع دراستي .

الدراسة الثالثة :كانت للأعرج بعنوان " معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجالات الرياضية في الدول العربي الآسيوية" تشابهت هذه الدراسة مع دراستي من حيث المتغير الأول المرأة القائدة لكن الاختلاف كان في طريقة الدراسة كما استعملنا نفس الأداة التي وهي الاستمارة

وقد اشتركنا في نفس النتائج والتي كانت توصيات بالنسبة للباحث وهي جزء من الفرضيات التي وضعتها في مقد

الفصل الثاني::

الإطار النظري للمرأة القائدة

1- القيادة

- 1.1 مفهوم القيادة
- 1.2 أنماط القيادة
- 1.3 عناصر القيادة
- 1.4 مهارات القيادة الناجحة

2- القيادة النسوية

- 1.2 مفهوم القيادة النسوية
- 2.2 نظريات القيادة النسوية
- 2.3 مميزات القيادة النسوية
- 2.4 معايير القيادة النسوية

تمهيد:

لقد شاع في القرون الماضية مشكلة تهميش المرأة، وعدم تمكينها من تولي المناصب القيادية وحصرتها في مناصب اقل كفاءه من خبرتها، ومجال عملها، لكن اهتمام الباحثين والمهتمين بقضايا المرأة في هذا العصر، أولى لها الحظ الأكبر في العمل، مقارنة بزميلها الرجل، وذلك بعد تأمين ظروف عمل تناسب أولوياتها الاخرى في المجتمع وتحقيق لها مبدا تكافؤ الفرص، وهذا ما جعلها ترغب بالوصول الى أعلى المراكز بعد توفير لها الحماية والاستقرار في بيئة العمل، لكن بقيت المرأة تعاني من مشكلة النظرية الدونية لها في توليها مثل هذه المناصب ولم يكن لها نصيبا من فرص الترقى، فلم تلقى الدعم اللازم من المهتمين لتبقى هذه المناصب كون أن المجتمع بأن هذه المناصب تبقى احتكارا للرجل فقط، وعلى انها اقل مسؤوليه وكفاءه من الرجل. وفي هذا الفصل سوف نسلط الضوء على مفهوم المرأة القيادية محاولين معالجة الأفكار النمطية القديمة التي تحول دون تولي المرأة هذه المناصب مبرزين القدرة العالية للنساء العاملات في تحقيق التحفيز والانتماء للمنظمة والمهارات العالية التي تتوفر في المرأة تمكنها من تولي هذه المناصب.

1- القيادة :

1.1 مفهوم القيادة:

قبل الخوض لتعريف القيادة النسوية يجب أولاً البداية بتعريف مختصر للقيادة ، ومن ثم التعريف بالقيادة النسوية وأهم المصطلحات المتعلقة بها :

أ. لغة: القيادة من اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي مكان الذي يكون فيه القائد¹.

كما تعرف أيضا أنها من الفعل قود ونقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف والقائد من الإبل التي تقدم الإبل وتالفها والاسم من ذلك كله القيادة والانقياد أو والخضوع.²

ب-اصطلاحا: تعني فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحدد لهم بكل حماس وإخلاص ومن جهة نظر النتائج فهي القدرة على الحث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه³

ويعرفها محمد رفيق الطيب "بانها على اليد تأثير على المرؤوسين بتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الاهداف المطلوبة وطريقه اختلافا كبيرا من مسؤول لأخر القيادية،⁴ وفقا لهذا التعريف فانه يحصر القيادة على انها تلك الجهود المبذولة من طرف الشخص القائد لتحقيق اهداف المؤسسة، وهنا يذكر مدى اختلاف طريقه القيادة من شخص الى اخر حسب أسلوبه وأفكاره وخبراته التي يستخدمها في تسييره.

كما يعرف محمد صلاح الحناوي ومحمد سعيد سلطان بانها الفرق بين النجاح والفشل ، سواء كان في حرب او سلم تنظيم أعمال ،يكمن في عنصر القيادة وبالرغم من الأهمية المعطاة لهذا العنصر

¹ صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان 2001، ص 479.

² ابن منظور، لسان العرب المجد الاول، دار صادر، بيروت، ط1، 1990، ص 425.

³ ثامر بن ملح الطيبري: القيادة العليا والأداء دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية والأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره ، الرياض ،دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص12.

⁴ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير اساسيات تقنيات ووظائف، الجزء الثاني، ديوان مطبوعات الجامعة الجزائرية، 1995، ص189.

والدارسات التي لا حصر لها في هذا الشأن إلا إن مفهوم القيادة مازال غامضاً³، حيث أن هذا المفهوم يرى أن القيادة تقتصر على نجاح المؤسسة أو فشلها فقط دون إعطاء قوه التأثير القائد أهمية، كما يعرفها محمد منير مرسى القيادة على أنها السلوك الذي يقوم به الفرد، حيث يوجه نشاط الجماعة نحو الهدف مشترك وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل والسلوك تتمثل في تملك قائد الزمان الامور العضو الاختلاط بأعضاء الجماعات والتمثيل أي دفاع عن جنازه والتكامل أي العمل على تحقيق تخفيف حده الصراع بين اعضائه⁴، وفي هذا التعريف ربط منير مرسى القيادة بالسلوك حيث اعتبره المكون الاساسي للعمل لأن السلوك هو الذي يوجه نشاط الجماعة نحو هدفهم إن كان السلوك سوي اوفي صراع.

ويعرفها حريري على أنها تنسيق لجهود الموارد البشرية وهي توجيه واجبات نحو الأهداف والفرس كما

أنها عملية مما سهم ودعم الفرق العمل الذاتية الإدارة⁵.

2.1- أنماط القيادة .

إن القيادة من بين الوسائل الهامة في أي منظمة وعلى أي منظمة مهما اختلف توجهها الإهتمام بالقيادة التي تعتبرها أداة توجه وتواصل التي من خلالها يستطيع المدير التواصل مع أفراد المنظمة والتأثير فيهم .

أ- النمط الأوتوقراطي :

هي القيادة التي تمتلك فيها القائدة سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي .

فالقائد هو الذي يحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة ، ويعتبر القائد هذا أقرب للرئيس لأنه يتحكم في المرؤوسين ، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا للأراء غيره من المرؤوسين ، ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب أنه يمتلك امتيازات عليهم¹.

ب- النمط الديموقراطي:

³ محمد صلاح الحناوي محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية القاهرة، مصر، 2005، ص737.

⁴ محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها، ط1، دار الكتاب القاهرة، مصر، 2001، ص 141.

¹ معن محمود عياصر مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال، الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص134.

تعرف القيادة الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية فيها تحكم الجماعة نفسها بنفسها ، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات واشتراكهم فيها، والاعتراف ببعض القيم الأساسية كالتعاون والمناقشة الجماعية .

ف نجد النمط القيادي الديمقراطي هنا يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون ، ويشاركهم الرأي والأعمال وضح المجال لهم للأبداع والتطوير وتقدير جهودهم ، كما يمنح لهم السلطات في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ ويقوم بتوزيع المسؤوليات فيما بينهم ، وأكثر ما يميز القائد الديمقراطي هذا هو ابتعاد عن أساليب التهديد والعقاب ، بل يحاول بناء علاقات إنسانية وإشباع الحاجات الممكنة للعاملين .

وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على ثلاثة ركائز أساسية هي :

1-العلاقات الإنسانية

2-المشاركة

3-تفويض السلطة¹.

ج- النمط الحر أو الفوضوي:

ويطلق عليه أيضاً اسم القيادة التراسلية أو المتساهلة ، وفي ظل هذا الأسلوب نجده يتصف بترك حرية واسعة للمرؤوسين غي تحديد أهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار قرارات ولا يتدخل القائد المعين رسمياً في ذلك ، وان القائد غير مندمج في ذلك مع أعضاء الجماعة ، وبالتالي لا يتم الاتفاق على الأهداف محددة ، والأفراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون قائد كما يرى هذا الأسلوب أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف لمعاونه ، فهم من يحدون الأهداف وهو من يختارون طرق الوصول إليها .

ومن أهم مميزات هذا النمط

- ضعف الشخصية والتذبذب في القرارات .
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب في الفوضى التي تسود المنظمة.

¹ نوف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2007. ص184.

- قلة توجيه العاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه.¹

3.1- 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 ويقاد والهدف المشترك الذي يتم تحقيقه ضمن ظروف ومواقف معين يمارس القائد من خلاله تأثير على الجماعة.

فالفهم الجيد للعملية بعيداً عن أي غموض أو لبس توجب العزل عناصرها وتحليلها وفهمها إثراء الفهم حيث تتمثل عناصر القيادة في التالي:²

أ- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة والذي تتقاد له المجموعة من الناس و تتحدد درجة نجاح أو فشله في القيادة الجماعة بمدى تأثيره عليهم وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الاهداف.

ب- الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هنالك من يقادون وبما ان القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث الا عند تواجد تجمع بشري فان تلبية حاجيات هذه الجماعة ام مهم للغاية اذا يعتمد على حسن التقدير لهذه الحاجات من طرف القائد.

ج- الاهداف المشتركة : تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الاهداف المشتركة والتي يواجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في اطار موقف معين.

د- ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوحد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هو غير ذلك في موقف مغاير فظهور القائد يأتي من خلال إتخاذ قرار في موقف ما³.

¹ فاروق عبده قلية : محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع لبنان ط1، 2005، ص239.

² أضرار العتبي وأخرون : العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم الفن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2007 ، ص 164.

³ أضرار العتبي وأخرون : مرجع سابق ص164.

1.4- مهارات القيادة; الناجحة :

توجد العديد من المهارات التي يتميز بها القائد لتجعل شخصيته قادرة على التأثير على الآخرين وقد تختلف هذه المهارات من شخص الى اخر كل حسب تواجده في المؤسسة وكفاءته وقد حددت عدة مهارات يتميز بها القائد للوصول الى النجاح المطلوب ومن بينها :

أ-المهارة الفنية: وهي المهارة التي تتعلق بتجويد القائد واتفاقه لعمله والمامه بعمل المرؤوسين وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وتحليلها وادراكه ومعرفته للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل بإتقان ولذا يجب على القائد ان يكون لديه المعرفة الامة في مجال تخصصه ، ويتم اكتساب المهارات بالدراية والخبرة والتدريب.¹

ب-المهارات الفكرية: إن المهارة الفكرية هي القدرة على ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات والتواصل الى حلول ابتكارية لذلك فإن القائد يجب أن يتصف بقوة التصور والإدراك والقدرة على تحليل الموقف وفهم العوامل المؤثر في العمل والبحث عن حلول المشكلات

ج- المهارة الإنسانية: هذه المهارات تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات يعكس المهارة التي تعني المقدرة على التعامل مع الأشياء.

إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم ،وتقبله لاقتراحاتهم وافساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من اعمال وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في مجال العمل ، وفي تلبية طلباتهم وإشباع حاجيتهم كل هذه الامور يجب ان تشكل جزء من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.²

¹ خالد عبد الوهاب الزبيديين: القيادة الادارية وتطوير منظمات التعليم العالي ، دار الإيام للنشر ، الإردن ،2003،ص55.

² اسامة خيرى: القيادة الإدارية ،ط1،دار الربية للنشر والتوزيع، الاردن ،2012،ص18.

2- القيادة النسوية:

أصبحت المشاركة المتزايدة للمرأة في العمل عاملا محوريا للارتقاء ، بين الجنسين وتفصيل دور المرأة، في المؤسسات الخدمانية ، وعلى الرغم من التحديات التي تواجه المرأة في دورها كأم و عاملة معا بالإضافة الى الأفكار النمطية التي يتناولها المجتمع ، في كونها غير قادرة على التوفيق بين الأمومة والحياة العملية .

إلا أن التحول السريع الذي شهده العالم، في بداية القرن العشرين ،ظهرت تصورات جديدة تمس أدوار المرأة حيث ادرجت المرأة في العمل كعنصر مهم وبارز في عالم الشغل إلى جانب الرجل ، وسيطرت بقوة على القيادة مما جعل الدول تهتم وتسعى الى تهيئة البيئة التنظيمية ، المناسبة لعملها مما أزاح بعض العادات البالية التي تقف في وجه المرأة ومحى القيم السلبية التي كانت ورائها ، كل هذا ساهم في تغيير نظرة المجتمع للمرأة العاملة اليوم وأصبح أكثر وعي بمهنتها ، إلا أنها مازالت تعاني من بعض العراقيل التي تعيق سيرها نحو المناصب القيادية وفي هذا الفصل سوف نعالج مشكل القيادة النسائية إلى بعض المفاهيم المتعلقة بقيادة المرأة ونبرز مميزاتها في عالم الشغل .

1.2. مفهوم القيادة النسوية :

تعرف القيادة على أنها مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المرأة والتي تتطور من خلال دراستها للعمل القيادي واكتسابها الخبرة بمرور الوقت والتي من خلالها تستطيع التأثير على الأفراد المرؤوسين عن طريق توجيههم الى المسار الصحيح الذي يخدم المنظمة والمرؤوسين . ويحقق الأهداف المرجوة بطريقة مميزة بالشكل الذي تستطيع المرأة من خلالها ان تثبت جدارتها في المجتمع¹.

وقد عرفها كوننزو أدونيل و ايرج على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"².

¹ مريم سلمان عباس الدليمي : خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي إختبار الدور المعدل لقوة الخبرة ، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة عمان ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال قسم إدارة الأعمال 'كلية الأعمال' جامعة الشرق الأوسط ،آيار، 2016، ص58.

² حلالة فايزة : واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية ،دراسة ميدانية مجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة ، الجزائر ، 2016، ص 25.

كما تعرف أيضا على انها مجموعة الخصائص التي تتميز بها المرأة القائدة والتي تتطور من خلال ممارستها للعمل القيادية اكتسابها الخبرة بمرور الوقت والتي من خلالها تستطيع التأثير على الأفراد المرؤوسين عن طريق توجيههم إلى المسار الصحيح الذي يخدم المنظمة والمرؤوسين ويحقق الأهداف المرجوة¹.

2.2- نظريات القيادة النسوية:

1- النظرية النسوية :

هي حركة سياسية هادفة إلى غايات اجتماعية تتمثل في حقوق المرأة وإثبات ذاتها ودورها في المجتمع، والفكر النسوي بشكل عام أنساق نظرية من المفاهيم والقضايا الاجتماعية تصف وتفسر أوضاع النساء وخبارتهن، سبل تحسينها وتفعيلها وكيفية الاستفادة المثلى منها، فالنسوية ممارسات تطبيقية واقعية ذات أهداف محددة تطورت عبر سنوات إلى أن نضجت وباتت قادرة على التأطير النظري ذلك لأنها ظلت تحافظ على علاقات قوية بين الفكر والواقع.²

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

كما رفضت هذه النظريات النسوية دونية المرأة واعتبرت العمل المنزلي شكلا من أشكال الاضطهاد والاستغلال الجنسي رغم أنّها اختلفت فيما بينها حول أسس التفاوت بين الجنسين وسبل تجاوزها إلا أنّها اتفقت مبدئيا على تحميل النظام الأبوي مسؤولية وضع المأرّة المتدنّي واقتربت مجموعة من البدائل لتجاوز ذلك ، وقد تأسست أول موجة من الحركة النسوية من خلال آراء ماري ولستونكرافت " الذي انتقدت فيه ماري "الدونية الفطرية للمرأة" ودافعت عن حقيقة أنّ المرأة نتاج مجتمعا من حقها تلقّي التعليم كي ينمو عقلها ولا يقتصر الأمر على تأهيلها كزوجة لأنّ تلقّيها العلم يجعلها مساوية للرجل، ولا علاقة للطبيعة في تقرير مصيرها. نمت هذه الموجة بقوة وأسفرت عن حركة جديدة

¹ مريم سليمان عباس الدليمي : مرجع نفسه، ص18-20.

² منى طريف الخولي : النسوية وفلسفة العلم في مجلة عالم الفكر مجلة دورية ، الكويت ، العدد 02، المجلد 36 أكتوبر - ديسمبر ، 2005، ص11.

عرفت "بحركة التمركز حول الأنثى" التي طرحت قضايا جديدة لم تعالج من قبل كالعنف الجسدي ضد النساء، الاغتصاب، الخدمات الصحية، كما تعالت دعاوى أخرى تحررية بلغت حدّ الدعوى إلى ضرورة إلغاء الأسرة، حق المرأة في جسدها الحرة الجنسية¹.

2- نظرية الجنوسة

وتعدّ دراسات روكونل إحدى الدراسات الاجتماعية الهامة التي ناقشت موضوعي الجنوس والقوة سنة 1987 وموضوع أنواع الذكورة 1995، حيث تساءل عن إشكالية النظام الجنوسي، إذ أرى أنه لا يمكن فهم تجليات الذكورة بمعزل عن الأنوثة لأنهما يمثلان نظاماً جنوسياً واحداً لا يمكن فصله وتآني تتجسد في الحياة اليومية، لكنّه تساءل عن مصدر القوة الاجتماعية التي يتمتع بها الرجال والتي تساهم في خلق المساواة و الجنوسية، ليعترف أنّ العلاقات الجنوسية في المجتمعات الرأسمالية الغربية ما زالت خاضعة للسلطة الأبوية وما زالت الذكورة والأنوثة على مستوى الأفراد والمؤسسات تدور حول مسلمة واحدة وهي هيمنة الرجال على النساء، من هنا حدّد كونل ثلاث عوامل تتفاعل فيما بينها وتساهم في تحديد النظام الجنوسي داخل المجتمع كما تحدّد أنماط علاقات القوة بين الذكورة والأنوثة لترسم حدودها وهي²:

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

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

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

سلم كونل بفكرة أنّ الذكورة والأنوثة تختلف تجلياتها باختلاف الثقافات وأحياناً داخل المجتمع الواحد، لكنّها تندرج في نظام تراتبي تدور كلّ المستويات فيه حول محور هيمنة الرجال على

¹ يمينى طريف الخولي : مرجع سابق ، ص12.

² انتوني جينز : مقدمة نقدية في علم الاجتماع ، مطبوعات مركز البحوث و الدراسات الاجتماعية كلية الآداب - جامعة القاهرة ، ط2، مصر ، القاهرة ، 2006، ص122.

النساء لذلك فقد وضع نموذجا مثاليا للذكورة والأنوثة في شكل هيكل ت ارتبي تترجّع الذكورة المهيمنة على قمته التي يخضع لها جميع الذكورة والأنوثة الأخرى، تتحقق فيها الهيمنة بفعل السطوة الاجتماعية التي تمارسها بالاعتماد على منظومة من القيم الثقافية المتغلغلة في مختلف الميادين والتي تترسخ بفضل قنوات عديدة منها المؤسسات التربوية، التعليمية، الثقافية، الإعلامية... الخ داخل هذا الهرم الت ارتبي تحل أنواع الأنوثة ما ترتب خضوعه متدنية تنسم في مجموعها بصفات الامتثال والانصياع، وقد تبرز بعض نزعات التمرد والمقاومة لدى بعضهن لرفضهن مظاهر الهيمنة الذكورية كالنساء العاملات، المفكرات... الخ. لكنه مع ذلك يقر بأن الجنوسة من المفاهيم الديناميكية التي يعاد بناؤها وتصورها اجتماعيا بفعل التغيرات البنوية المستمرة، لذا فهو يعتقد أن التوجهات الجنوسية معرضة لا محالة للتغير، لذا تحدث عن أزمة الجنوسة" التي ستبرز في المؤسسات بفعل تآكل سيطرة الرجال على النساء لفقدان الشرعية بفعل القوانين والتشريعات، وتزايد وعي النساء بحقوقهن، من هنا برزت وجهات حديثة لدراسة أزمت الذكورة وعلاقته بالمشكلات الاجتماعية المعاصرة كالبطالة و الجريمة، صورة الرجل في وسائل الإعلام... الخ¹.

2.4- معوقات تعزيز الدور القيادي للمرأة

تتنوع المعوقات والمشكلات التي تعترض المرأة في مجال عملها ،وتتباين في درجات تأثيرها فيما بين النساء الأمر الذي غالبا ما يؤدي الى ضعف تولي المرأة لمناصب القيادة، الأمر الذي يستدعي ضرورة تشخيص المعوقات والمشكلات التي تواجه المرأة وبالتالي تبعد عن تبوء المواقع القيادية التي غالبا ما تكون متداخلة التأثير، يمكن تصنيف هذه المعوقات كما يلي:

-المعوقات التنظيمية:

وهي المعوقات التي تتمثل فيما تفرضها المنظمة في صورة رسمية كالمواضع والتعميمات والتوجيهات أو في صورة غير رسمية، مثل الارشادات والنصائح والضغوط، ومن أهم هذه المعوقات:

¹ أنتوني جيدنيز : مرجع سابق ، ص 203.

نظرة القائد الإداري لعمل المرأة: حيث ينظر لعمليات نظرة سلبية وأنهن دون المستوى المطلوب استنادا لضعف كفاءتها وعدم اهتمامها بتطوير نفسها ويميلون إلى تقويم الذكور عن نحو أكثر إيجابية وإلى تقويم الاناث عمى نحو أكثر سلبية وبالتالي يبدأ بعد المرأة عن المواقع القيادية، في الغالب منذ بداية تكوين مسارها الوظيفي، حيث يتم وضعها في وظائف غير استراتيجية في المؤسسات التي تعمل بها دون النظر إلى قدرتهم وإمكاناتهم .

- **القناعة والثقة بقرارات المرأة :** يعتقد الإداريين أن المرأة ذات طبيعة عاطفية وتتأثر بالآخرين ومشاكلهم الخاصة وبالتالي غير قادرة على اتخاذ القرارات.

ضعف القدرة على تحمل المسؤولية القيادية: تتطلب المواقع القيادية والإدارية التي تحمل مسؤولية كبيرة في مواجهة متطلبات العمل كالسفر والتأخر في العمل وبالتالي فإن المرأة غالبا ما تتخوف من تحمل المسؤولية.

- **كثرة وصعوبة متطلبات العمل:** حيث تشكل عائقا أمام المرأة باعتبار العمل القيادية تطلب منها كفاءات ومقدرة عالية في مواجهة مشكلات العمل مما يدفع المرأة لمتردد في تقلد وتمكن المواقع¹.

2- المعوقات الاجتماعية :

نجد هذه المعوقات في ثقافة المجتمع ونظرته للمرأة ، وكيفية تنشئتها وتبنيها للقيام بمسؤولياتها وتعمق بنظرة المجتمع ومؤسسات التنشئة الاجتماعية لعمل المرأة وتوليهاها مناصب قيادية، والتي تحول دون ممارسة المرأة القيادي "المجتمع الجزائري جزء من المجتمع العربي والذي تسيطر عليه اتجاهات سلبية نحو المرأة كذلك العادات والتقاليد الموروثة التي تحدد دور المرأة فقط بأن ربة بيت ومربية أطفال وبالتالي دون الرجل في القدرات العقيمة والجسمية والانفعالية، فالكثير من أولياء الأمور كان يعتقد ان تعميم الذكور ام من تعميم الاناث وأكثر استثمارا، فبرغم من تفوق الطالبات على الذكور في مراحل التعميم المختلفة².

¹ إيناس عوني براوي الباز: معوقات ممارسة الدور القيادي لموظفات مكتب غزة الإقليمي لوكالة الغوث الدولية، الرسالة درجة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، 2011، ص35.

² بسيوني وآخرون: حقوق الإنسان، دار العلم للملايين القاهرة، القاهرة 1994، ص23.

إلا أننا نجد المجتمع لا يهتم بالطالبات وأوردت بعض الدراسات بان أكثر تفسيراً شيوفاً لقمة تواجد المرأة في مجال صنع القرار و النظرة السلبية والنمطية حول اتجاهات الرجال نحو دور المرأة القيادي. ففي إحدى الدراسات لعام 1998، تم توجيه الأئمة لرجال في مراكز صنع القرار والطلب من إعطاء أهم الموصفات التي تميز الرجل القيادي والمرأة القيادية عمى حد سواء وقد بينت بهذه الدراسة بأن بذلك ميل واضح لدى الرجال في مواقع صنع القرار إلى وصف المرأة القيادية بضعف الثقة بالنفس وعدم التحكم بالعواطف وانخفاض القدرة عمى تحميل الأمور ومحدودية القدرات الإدارية بالمقارنة مع الرجل القيادي فالكثير من القادة الإداريين يعتقد ان المرأة لا قدرة لها على اتخاذ القرارات الرشيدة، والموضوعية لأن غالباً ما تكون عاطفية وانفعالية وتتأثر بالآخرين وبمشكل العامية، وتنعكس عدم القناعة والثقة عمى المرؤوسين الذين تتعامل معهم مما قد يؤدي الى معارضتهم فتشعر بالإحباط والتوتر النفسي والريب من المواجهة¹.

3- معوقات الشخصية:

تتعمق هذه المعوقات بشخصية المرأة ونفسياتها وقدراتها ومؤهلتها ومهارتها والتي تحول دون ممارستها العمل القيادي وهذه لها علاقة بمستوى الرغبة لدى المرأة في المنصب القيادي واكتساب المهارات ، وقدرتها على تحمل المسؤوليات وثقتها بنفسها ام اهم المعوقات الشخصية فهي رؤية المرأة القيادية في صعوبة التوفيق بين الالتزامات العائلية والاجتماعية ومتطلبات العمل القيادي ، يليه ضعف الرغبة لدى المرأة في إكتساب المهارات الفنية لا بل الكثير من يرى أن السبب الرئيسي الذي يقف عائقاً أمام المرأة هو تدني رغبتها بتولي مواقع قيادي للشعور المتوارث عندها بالضعف والتقييد المجتمعي الكابت لقدرتها².

4- المعوقات التأهيل العلمي والفني : من الأمور الشائعة في العمل ان معظم المسؤولين يتحيزون نحو الرجل وكذلك الحال في التأهيل العلمي في برامج الدراسات العليا او أن أسس الترشيح و الإختبار للدورات تقوم على اساس العلاقات الشخصية للرجال المسؤولين كلها تقف كعائق في وجه المرأة ، تعزيز هذه العوائق إلى هيمنة العنصر الرجالي من جهة وصعوبة توفيق المرأة بين أعبائها المنزلية والاجتماعية ومتطلبات العمل من جهة أخرى مما يدفع المسؤولين إلى التردد في زيادة أعبائها

¹ بسيوني وآخرون : مرجع سابق ،ص24.

² أحمد سعد : مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ، تمكين المرأة العربية السمات العامة والإشكالية ،مؤسسة الأهرام ، القاهرة، 2005،ص3.

وزوجها بنشاطات إضافية ، وجعلها مبررات لتحيزهم وإقصائهم لحق المرأة في نيلها التأهيل العلمي والتقني¹.

5-المعوقات السياسية:

تتعمق هذه المعوقات بالبعد التشريعي والسياسي وكذلك الأوضاع السياسية والتي تحول دون ممارسة المرأة لسلوك القيادي ويمكن تصنيف هذه المعوقات كمايلي:

عدم اعتراف المجتمع بحقها رغم دستورية هذا الحق، وهذا راجع لعدة عوامل منيا نظرة المجتمع نحو المرأة ونظرة صناع القرار بضعف قدرة المرأة عمى تولي تمك المناصب وضعف دعم الحركات السياسية للمرأة. -إن إمكانية وصول المرأة إلى دائرة صنع القرار في الحياة العامة (المناصب السياسية) مؤشرا لتقدم مساهمتها في التنمية، ومؤشرا لقدرة المرأة عمى القيام بدورها القيادي في جميع المجالات².

¹ مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية مرجع سابق ، ص3.

² انفصم انثاني : واقع التمكين النسوي في الجزائر دراسة حالة في جامعة ورقلة ، 2011.ص55.

خلاصة الفصل

يمكن القول في نهاية هذا الفصل أن مشكلة تولي القيادة المرأة تكمن في العديد من المعوقات التي تعرقل مفهومها الواضح للقيادة النسوية ، وهذا ما أكدته الدراسة البحثية التطبيقية ، في مؤسسة الخدمات الجامعية بالقطب الجامعي المسيلة حين وجهت سؤالي لموظفة بسيطة في كونها هل تطمح إلى الوصول الى مركز قيادي ام لا؟

أجبتني بمثل شعبي "حشيثة طالبة لمعيشة " وهذا ما يفسر موقفها أو شخصيتها في كونها لا تستطيع ان تتولى منصب قيادي اجتماعي على عكس المقابلة الحرة التي أجريتها مع مديرة المؤسسة التي كانت كلها طموح في الترقى إلى أعلى مناصب وهذا ما يبرهن ان القيادة عبارة عن وجهات نظر مختلفة ومهارات تنظيمية وقدرات شخصية يوجب ان تتوفر في المرأة في عالم الشغل ، لتخلق مناخ اجتماعي مؤيد لقدرتها وداعم لوجودها في هذه المناصب مع محور الأفكار النمطية القديمة التي تحصر وجودها في البيت والأمومة .

الفصل الثالث : المؤسسات الخدمائية

1.1 مفهوم المؤسسات الخدمائية

1.2 خصائص لمؤسسات الخدمائية

1.3 وظائف المؤسسات الخدمائية

1.4 الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الخدمائية

تمهيد :

تعد المؤسسات الخدمائية من أكثر المؤسسات التي تتعامل مع الطاقة البشرية، بحيث أنها تعمل على إنتاج وتقديم خدمات نوعية تخدم الحاجات المستمرة لعملائها ، مع استخدام شتى الوسائل الحديثة لتحقيق التغيير والإبداع المستمر في مجال الإدارة خاصة ، وتكوين علاقات خارجية مع مؤسسات وعلاقات عامة من أجل إنجاز استراتيجية المؤسسة ، وبناء صورة حسنة وعلاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل معهم ، فكل حسب مجالها وطبيعة نشاطها وحسب مناهجيتها وأساليب ممارسة عملياتها الخدمائية، ومن جهة أخرى فإن هذه المؤسسة تواجه عدة صعوبات تعرقل مهامها الخدمائية لكن التخطيط المتبع من طرف القائد الناجح يعد أهم طريقة لتخلص من هذه العوائق والتغلب على أكثر المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات

1- مفهوم المؤسسات الخدمائية :

هي تلك المؤسسات التي تتاط بها مهمة تقديم الخدمات ، بغية تلبية الحاجيات المستهلكين كالمؤسسات التجارية ومؤسسات التأمين وغيرها ، فهي تصطلح هي الأخرى بهذه المهمة عبر او بواسطة وسائل تشغيل مختلفة وتنفيذ القوى العامة البشرية¹.

كما تعرف على أنها منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف في تحقيق الأرباح وذلك عن طريق إشباع الحاجيات الزبائن كما تسهر على تقديم وتحسين نوعية الخدمة².

2- خصائص المؤسسة الخدمائية:

للمؤسسة الخدمائية عدة خصائص نذكرها فيما يلي :

المؤسسة الخدمائية تقوم بتحويل المداخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المنظمة، وهذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتساوى من خلالها لخدمة المقدمة، مثلا خدمة التعليم تستلزم وجود مباني تعليمية كالكتب ، أقلام ،أوراق تعلم لا يمكن تحديد أبعادها والمادية إلا أنها في خدماته ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبر المادية ، كذلك الحال بالنسبة للخدمات الاتصالية والبنكية والبريدية فهي تتطلب أيضا وجود كيانات مادية غير ملموسة، تمارس من خلالها نشاطاتها إلا أنها في حد ذاتها نتائج لتجارب وخبرتها كما تتميز أيضا بشدة المنافسة ومعدل التقليد فيها حيث نجد أن عملائها يحصلون على ما يطلبونه لا يمكن امتلاك ما يحصلون عليها، ومن خدمات وذلك من أماكن إنتاجها بل ويشاركون في إنتاجها مباشر من خدمات وتخزينها واستهلاكها بالمعنى لاقتصادي، ومتنوعة لا فهي دائما متغير ارتباطها بما يطلب كل عميل أو مجموعة من العملاء. يوجد ميزات أساسية للمؤسسة الخدمائية وهي الجودة الشاملة وذلك لان الجودة تعتبر أكبر الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل ضمان مستوى عالي من الجودة في ميدان الخدمات³.

¹ قداش سمية : أثر التسيير التوقعي الوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة ،رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد ، جامعة ورقلة ، 2011 ، ص47.

² أحمد طرطار : تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1999، ص 16.

³ سعيد أكيل : فنيات المحاسبة التحليلية ، ط2، دار الآفاق للنشر والتوزيع ، الجزء 1 ، 2005، ص5.

تعتمد المؤسسة الخدمائية على التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخدامها، فهي المصدر الرئيسي للقوة التنافسية لها، لأن الإبداع التكنولوجي يعتبر تغيير إيجابي من شأنه تحسين السير والأداء في المؤسسة الخدمائية وضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق اعتمادا تام عن طريق إيرادات كلية.¹

ان المؤسسة الخدمائية هي مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها، لان المؤسسة الخدمائية بحاجة أكثر إلى التنبؤ بالتغيرات . التي تطرأ عليها في البيئة، ثم تقوم بتشخيص وتحليل نوع المشكلة او الفرضية قصد تحديد نمط قرارها الملائم، سواء كان القرار استراتيجي أو إداري أو قرار آخر.² ومن خلال ما سبق نستنتج أن خصائص المؤسسة الخدمائية كالآتي:

اللاملموسة: أن الخدمات في الأصل تكون غير ملموسة، أي انها من الصعب الإحساس بها، ورؤيتها قبل شرائها وهذا ما يميزها عن السلعة ف شراء الخدمة هو شراء غير ملموس .

-اللاتزامية: ونعني بها درجة الارتباط بين درجة الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها، لان السلع تنتج وتباع وتستهلك، أما الخدمات فهي تباع ومن ثم تنتج وتستهلك.

الهلامية أو الفناء: ونقصد بذلك أن الخدمات لا يمكن تخزينها ،فالعديد من الخدمات ذات طبيعة ادت درجة اللاملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها، هلامية غير قابلة للتخزين ن فكما زادت أن درجة اللاملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها ،وان درجة عدم الملموسية تزيد او ترفع من درجة الفئائية كثيرا ، لا يمكن حفظها على شكل ملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفئائية كثير مخزون وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإبداع منخفضة نسبيا وخاصة في المنظمات الخدمائية.

-الملكية: إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والخدمي، وذلك أن ة معينة دون أن يمتلكها مثال: غرفة فندق أو مقعد في الطائر المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة

¹ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، سنة 2002،ص45.

² على خطار شطناوي : نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها (في المملكة الأردنية)، دار الفكر العربية للنشر والتوزيع،

أردن، 1996،ص36.

لفترة معينة فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له الحق التصرف بها، نعتبر القيم النقدية بمصطلحات أخرى غير السعر في المؤسسة الخدمية¹.

3-وظائف المؤسسة الخدمية:

أ- **وظيفة العمليات الإنتاجية** : تشمل ما تقوم بها لمنظمة لإنتاجه لأغراض بيعه وتحقيق الربح ، فعندما يقيم مجموعة من الأفراد شركة لصناعة الهواتف مثال حتى تبقى هذه الشركة لابد من أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بتضييع الهواتف إذ لم تفعل ذلك لن تبقى. وعندما يقيمون شركة النقل الجوي لابد من أن تمارس هذه الشركة فعاليات توفير خدمات النقل الجوي والال لن تبقى حية.

ب-وظيفة التوظيف:

وهذه تشمل كل ما له علاقة بتمديد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة ومؤهلاتهم وكذلك كيفية استخدامهم ومنحهم الأجور و المكافآت المناسبة والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم .

ت- وظيفة إدارة المعارف والمعلومات:

حتى تبقى المنظمة ناجحة لابد من أن تتوفر لها كمية كبير من المعارف لتنفيذ الوظائف الكبيرة في العمل وتعتمد عليهم في تنفيذها ووظائفها بالإضافة إلى هذه المعارف ،تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منتظم وأن توفرها لكل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها.

وظيفة الإدارة : وهي الوظيفة الأخرى المهمة لبقاء المؤسسة ويتطلب تنفيذها مجموعة كبير وهي الوظيفة الأخر نصنفها حاليا إلى :

أ/الإدارة الإستراتيجية :

وتتعلق بتحديد وتحقيق ما نسميه باستراتيجية المنظمة أي بعض خصائصها وتوجيهها فمثلا يجب أن تحدد كل منظمة نوع نشاطها واتجاه وحجم نموها وعلاقتها بالمنافسين وموقعها في السوق الذي تعمل فيه إلى غير ذلك من قضايا مهمة .

ب/الإدارة العملياتية :

التخطيط: أي تقوم المؤسسة بتحديد لأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وكل الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

التنظيم: أي إقامة الدوائر و تحديد المسؤولين عنها وسلطاتهم واجراءات العمل وغيرها

الرقابة:أي الرقابة المنتظمة لكل ما تقرر والتأكد من تنفيذه

¹ Alge.Mohamed sadeg : management des entreprises publique . 1999,p28

التوجيه: من نشاطات تتعلق بربط العاملين والاهتمام بحاجاتهم وغير أي حث العاملين وتحفيز بالعمل وكل ما يتعلق بالاهتمام بعلاقات العاملين بالعاملين و الاتصالات وغيرها .

وظيفة التسويق: وهذه تشمل كل ما يتعلق ببيع وتسويق ما ينتج فلا يكفي أن توفر شركة النقل الجوي خدمات النقل دون القيام بمجموعة فعاليات تضمن البيع الفعلي لهذه الخدمات¹.

الصعوبات والمشاكل التي تواجهها المؤسسة الخدمائية:

تعرض جل المؤسسات الخدمائية أشكال متنوعة من المنتجات الخدمائية، يشكل هذا العرض أول مكون للمزيج السوقي هذه المؤسسات وهو يعادل المنتج بالنسبة للمؤسسات الصناعية يواجه هذا العرض للخدمة في القطاع المؤسسات الخدمائية العديد من الصعوبات فمن جهة الطبيعة الخدمائية لهذا القطاع تجعله يتعرض لعراقيل خاصة لا يشهدها تسويق المنتجات المادية الملموسة ، ومن جهة أخرى الطبيعة العمومية ومن هنا فإن صعوبات ومشاكل عرض تسويق الخدمات في المؤسسات الخدمائية يمكن إعتبارها ناتجة عن عدة أسباب .

- يستحيل تمييز إنتاج خدمة وجعلها متماثلة لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها وعلى كيفية تقديمها وفي الحقيقة يصعب الحصول على كفاءات وظروف مماثلة في هذا الشأن إضافة إلى ان المستعمل بمشاركته في إنتاج الخدمة فإنه أيضا يؤثر على نوعيتها النهائية ومن هنا تكمن الأهمية الكبرى للعامل البشري في ميدان الخدمات وتأثير البالغ في تسويق الخدمة.

-ولذلك في مجال الخدمات في المؤسسات الخدمائية يجب ان يكون المكان والزمان صالحين للإنتاج والبيع والاستهلاك وبسبب هذه الخصائص التي تتصف بها الخدمات فإنه بالنسبة للمؤسسات الصناعية إن كان من الصعب جدا وضع منتج في الميدان ومن الممكن تجربته قبل إرساله ومن الممنوع تقليده أو نقله من قبل المنافسين فإنه بالنسبة للخدمات من السهل وضع منتج في الميدان ومن الصعب ضمان نجاحه².

-كيان غير مستقل ومن هنا تنشأ مشكلة ناشئة من كون هذه الخدمات ليست كيانات مستقلة فيما بينها دون علاقات، فعندما يسأل العميل عن مستوى رضا عن الخدمة المحصلة، يجيب عن كل عرض الخدمة الإجمالية بصفة عامة لاعتبار خدمة واحدة مستقلة بحد ذاتها لأن عرض الخدمة يشكل بمجموعة

¹ سعاد نايف البرنوطي : الاعمال والخصائص والوظائف الادارية ، ط3، دائر وائل للنشر ، عمان ، 2004 ، ص50-52.

² سعاد نايف البرنوطي :مرجع سابق ، ص52.

وتغيير أي عنصر من شأنه ان يؤثر على الخدمة الإجمالية أي على الشكل الذي ينظر به العميل إلى الخدمة¹.

¹ أحمد بن عيشاوي : إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الخدمائية ، مكتبة عين الجامعة عمان ، 1985،ص65.

خلاصة الفصل

- تعد المؤسسات الخدمائية جهازا تنظيمي منظم ، له وسائله وقراراته الخاصة حيث يستفيد العملاء من الخدمات التي توفرها ، بمختلف أنواعها وأشكالها وهذا الاتصال بينها وبين الزبائن يجعلها تتخذ أرقى الطرق التواصل ، لتوسيع خدمتها والحفاظ على الزبائن وتلبية جميع رغباته واحتياجاته مع مواكبة الطرق التقنية الحديثة في تقديم الخدمة من السرعة والجودة ، لتدخل عالم المنافسة مع المؤسسات الأخرى بعد تتبع إستراتيجية العمل لتجعل من خدماتها هدفا هو إرضاء العميل وتقديم خدمة مميزة له مختلفة عن غيرها من الخدمات .

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية مديرية الخدمات الجامعية للقطن الجامعي بالمسيلة

1.1 مجالات الدراسة

1.2 منهج الدراسة

1.3 مجتمع الدراسة

1.4 أدوات الدراسة

1.5 تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد :

لقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في ولاية المسيلة باعتبارها قريبة إلى منطقة إقامتي كوحدة تحليل إحصائية الخاصة بمجال دراستنا ، وبضبط في المؤسسة الخدمات الاجتماعية بالقطب الجامعي المسيلة وذلك لاحتوائها على المجتمع البحثي المراد دراسته ألا وهو القائمة حريزي والموظفين والعاملين تحت قيادتها في هذه المؤسسة ومحاولة مني بالإمام بموضوع دراستي والذي كان تحت عنوان " تعزيز الدور القيادي للمرأة في المؤسسات الخدمائية"

1.1-مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني : ويقصد به الحيز الجغرافي الذي يحتوي على مجتمع البحث الذي -يتناسب مع متغيرات بحثي مع توفر الخصائص البحثية التي تلم بالموضوع حيث تم إجراء الدراسة بمديرية الخدمات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي المنشأة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23-12-2014 ليعدل ويتم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22-12-2014 والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها ،وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها الجريدة الرسمية رقم 29 سنة 2014 باعتبارها مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ذات الطابع الإداري الخدماتي .

ب-المجال الزمني : ويقصد به الزمن الذي قمت به بالدراسة الاستطلاعية والتي تم به احتكاكي بعينة البحث مع تسجيل ملاحظات في خصوص بحثي وكانت في الفترة الممتدة من حيث كانت اول زيارة لي للمؤسسة الخدماتية يوم 10 ماي 2022 تم فيه وضع مقرر أن ألتقي بالقائدة لإجراء المقابلة الحرة معها لآكن لم أستطيع الالتقاء بها نظرا لانشغالها في ذلك اليوم لأضع لها ورقة عن الموضوع وترخيص لتسهيل مهمتي وفي اليوم 11 من ماي 2022' ذهبت وكانت الموافقة على توزيع الاستمارة الموافقة على المقابلة الحرة فقامت بتوزيع الاستمارة وأعدت جمعها ومن ثم الاطلاع على الوثائق الخاصة وسجلات الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتم تحديد يوم 16 جوان 2022 لإجراء المقابلة الحرة وتم إجراء هذه المقابلة الحرة مع تسجيل صوتي لما ناقشناه أثناء هذه المقابلة .

ج-المجال البشري: شملت الدراسة مجموعة من موظفي مديرية الخدمات الجامعية حيث كان مجتمع البحث يتكون من 995 موظف حسب تصريح رئيس الأمن وكان تقسيمهم حسب الجدول التالي :

المصالح الإدارية		
الرقم	الصف	العدد
01	مديرة الخدمات الجامعية	01
02	رؤساء الأقسام	04
03	مدراء الإقامة	05
04	رؤساء المصالح	20
05	مهندس دولة في الإعلام الآلي	02
06	تقني سامي في الإعلام الآلي	09
07	ملحق رئيسي للإدارة	06
08	مساعد وثائقي أمين المحفوظات	04
09	محاسب إداري رئيسي	06
10	ملحق إداري	06
11	تقني في إعلام الآلي	04
12	عون إدارة رئيسي	02
13	محاسب إداري	02
14	معاون تقني في الإعلام الآلي	02
15	عون إدارة	03
16	كاتب	05
17	عامل مهني خارج الصف	19
18	عون حفظ البيانات	10
19	عون مكتب	05
20	عامل مهني الصف 1-2-3	13
21	سائق سيارة	03
22	الأعوان المتقاعدون	814

المصالح الصحية		
الرقم	الصف	العدد
01	الأطباء العامون	09
02	نفاني عيادي	02
03	ممرضين للصحة العمومية	19
04	ملحق للمخابر الجامعية	01

الشكل 01: الهيكل الإداري للمديرية الخدمات الجامعية القطب مسيلة

1.2- المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل السير وفق منهجية علمية منظمة ، تقوم على تخطيط ودراسة لطبيعة الموضوع ،اعتمدت على المنهج الوصفي الذي ساعدني في وصف الظاهرة ، بحيث أطلعت على طبيعة العلاقة بين العاملين والقائدة، بالإضافة الى تسجيل مدى قابلية الموظفين للقائدة من خلال التصرفات التي لاحظتها ،حين توجب عليا أن ادخل ميدان الدراسة وانتهاج المنهج الوصفي لقصد وصف وجمع معلومات تقيديني في دراستي .

1.3-مجتمع البحث :

وهو مجتمع البحث الذي تتوفر أو تتميز بعناصر مشتركة وأهم خاصية أنهم يحملون عناصر مكونة للظاهرة ،وبالتالي يمكن اعتبارهم مجتمعا يمكن القيام بالدراسة عليه وقد تضمن مجتمع البحث الأفراد التابعين مؤسسة الخدماتية الموجود مقرها في القطب دون الهياكل التابعة لها .

أ-العينة :

تمت الدراسة على عينة من مجتمع البحث، على مستوى المرافق الإدارية في المؤسسة ، وذلك تماشيا مع معطيات البحث المنهجية ، اعتمدت على تعيين العينة القصدية حيث شملت عينة الدراسة 30 مفردة من أصل 40 مفردة ، وتمثلوا في (عون تحكم ، إداريين ،وأعوان الأمن ، عون تنفيذ) تبعا لطبيعة موضوع حيث تم استثناء المتقاعدين وذلك لوضوح نتائج الدراسة ولإدراك الجيد لمحيط الموظف وطبيعة علاقات التواصل بينه وبين المسؤولة وذلك لتزويد بحثي بكافة المعطيات التي تخدمه .

1.4 أدوات جمع البيانات :

بغرض إتباع أسلوب علمي ممنهج ولبلوغ المصداقية العلمية والدقة في البحث تم بناء هذه الجزء التطبيقي باستعانة بأدوات جمع البيانات ، حيث اعتمدت في دراستي على الوثائق والسجلات أداة الملاحظة المباشرة والاستمارة وايضا المقابلة الحرة .

أ-الملاحظة المباشرة:

تساعدنا الملاحظة المباشرة ، بملاحظة سلوك افراد المجتمع لفهم مواقف معينه له إتصال مباشر مع موضوعه ، وفي ظل هذا التوضيح تم إعداد دليل الملاحظة المباشرة كألية منهجية للكشف عما يستحق ملاحظته وتدوينه، وتماشيا مع متغيرات البحث وقد ركزت نظري في ميدان الدراسة على بعض سلوكات الموظفين مع مديرتهم، وأيضا كنت في مكتب السكرتاريا حيث كنت على قرب أكثر من معاملات المديرية مع موظفيها ، فكانت عمليات التواصل طبيعية مع موظفيها تستقبل موظفيها في دقائق معدودة ليخرج بدون اي انزعاج في حين كانت قوتها بارزة في التسيير بحيث أن الكل يكن لها الإحترام ، ومن جانب أخر أنها تشجع مبدأ الزمالة والعلاقات الغير رسمية التي تجعل المؤسسة في حالة مرونة وذات بيئة صحية .

ب-السجلات والوثائق:

تم تزويدنا بمختلف التقارير والقرارات الخاصة بهيكل الإدارة ومختلف المعلومات الخاصة بعمالها وموظفيها وعددهم إضافة إلى نشاطات المؤسسة الخدمانية .

ج-الإستبانة (الإستمارة):

هي من أكثر أدوات البحث التي استعنت بها في موضوعي حيث قمت بتوزيع مجموعة أسئلة توده إلى أفراد للحصول على معلومات دقيقة وعلمية تجاه الموضوع ، تم تصميم الاستمارة بطريقة بسيطة وشملت أسئلة واضحة بعدها تم عرض هذه الاستمارة على الأستاذ المشرف من أجل اختبارها وبعد الموافقة ،تم رضا على ثلاث أساتذة المحكمين، من أجل تقديم التعديلات والتوجيهات لتوزع في الأخير على عينة البحث وقد شملت الاستمارة أربعة محاور، المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية للموظف ، في حين المحور الثاني كان تحت عنوان "التكوين يعزز الدور القيادي للمرأة في المؤسسات الخدمانية " وكان يحتوي على ست أسئلة تتعلق بالعمليات التكوينية ، أما المحور الثالث

فقد شمل أسئلة عن موضوع " دور تفعيل أسلوب التفاعل والتواصل داخل المؤسسات الخدمائية في تعزيز الدور القيادي للمرأة " وقد ضم ست أسئلة أيضا اما المحور الأخير فكان تحت عنوان " معالجة المخاوف والحواجز التي تجعل المرأة في بيئة مطمئنة تخدمها لتولي المناصب القيادية " ، وفي آخر المحور ختمت بسؤال مفتوح وهو وضع إقتراح لتعزيز الدور القيادي للمرأة .وقد كانت الإجابة عن الأسئلة وفق منهج الإجابات المغلقة (نعم * لا) والمفتوحة معا ،

د-المقابلة الحرة :

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات الإمبريقية استعمالا وانتشارا حيث يعرفها "موريس أنجرس" بأنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل من تقنية مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة أو جماعية ، بطريقة نصف موجهة تسمح للأفراد بأخذ معلومات كيفية بشكل معمق عن الأشخاص المبحوثين " .

حيث كانت المقابلة مع مديرة المؤسسة أسئلة المقابلة موجودة في الملحق كانت عبارة عن أسئلة مباشرة عن المهارات التي تستخدمها في إدارة المؤسسة وكيفية التعامل مع موظفيها وأبرز المعوقات التي توجهها في التسيير كما شملت أسئلتها أهدافها و طموحها المستقبلي . حيث برز لي العديد من المهارات التي تتمتع بها بالإضافة إلى الكفاءة والقدرة العلمية التي تتميز بها .

1.5- عرض وتحليل النتائج

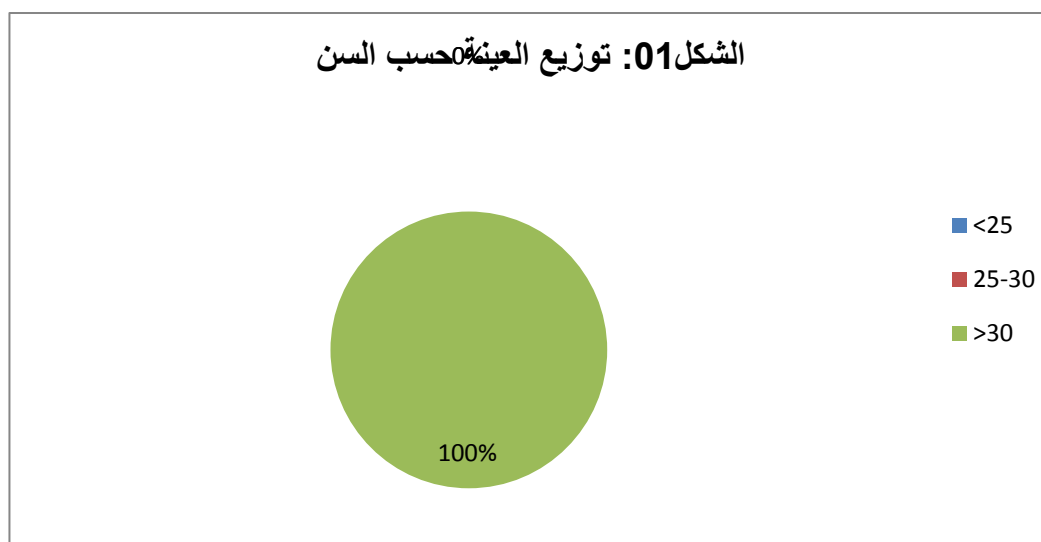
لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم معالجة هذه البيانات باستعمال برنامج 'Microsoft word exel 2010' .

أولاً: محور المعلومات الشخصية:

1- توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
0	0	25
0	0	25-30
100	30	30
100	30	المجموع

الجدول 01: توزيع العينة حسب السن



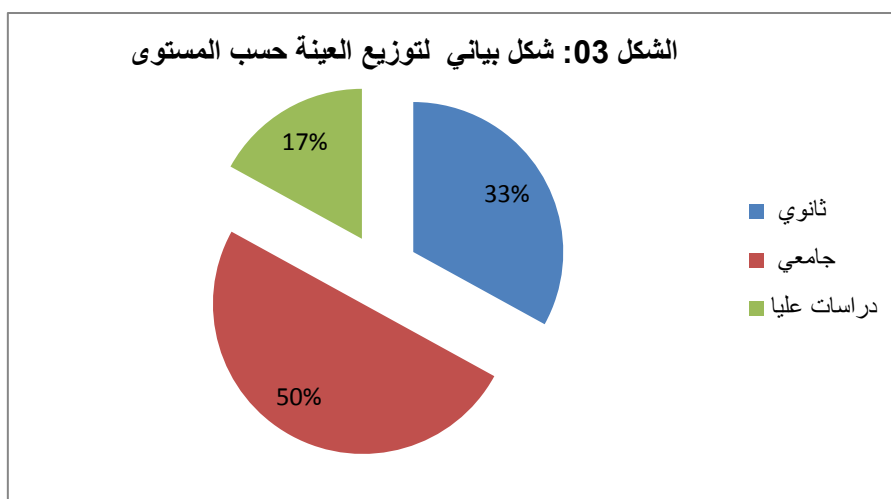
التحليل:

يظهر من الجدول 02 الذي يمثل توزيع العينة حسب السن حيث أن أغلب العمال تتراوح أعمارهم من 30 سنة فما فوق حيث بلغت نسبتهم 100% أي أنها تعتبر الفئة الغالبة على مجتمع الدراسة ، وهذا رجع إلى القوة البدنية و إستقرار العمال بالإضافة إلى عنصر الخبرة والكفاءة ، لهذه الفئة بحيث يمثلون المجال الحيوي على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ، الذي من شأنه أن يساعد في نجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها كما نلاحظ ان فئة السن من 25 إلى 30 والفئة أقل من 25 منعدمة في هذه المؤسسة وهذا ما يبرز السياسة التشغيلية داخل المؤسسة القائمة على الخبرة لسنوات وأيضاً الكفاءة .

2- توزيع العينة حسب المستوى:

النسبة%	التكرار	المستوى
33	10	ثانوي
50	15	جامعي
71	5	دراسات عليا
100	30	مجموع

الجدول 02: يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



التحليل :

يمثل الجدول أعلاه توزيع العينة على حسب المستوى الدراسي حيث يظهر أن مجتمع بحثنا، يغلب عليه فئة الجامعيين حيث بلغت نسبة 50% في حين كانت نسبة مستوى الدراسات العليا أقل بحيث بلغت 17% من الفئة المبحوث ، وما يرجع سبب أن اغلب العمال هم الجامعيين هو ان احتياجات المؤسسة إلى المورد البشري الإداري حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أكثر من غيره من المناصب حيث يمثلون رؤساء الأقسام والمصالح محاسبين وتقنيين في الإعلام في حين أن مستوى الدراسات العليا كان الأقل ونظرا لقلّة المناصب التي تخص هذه الفئة في المؤسسة فهي تمثل الإطارات العليا والمرؤوسين فقط .

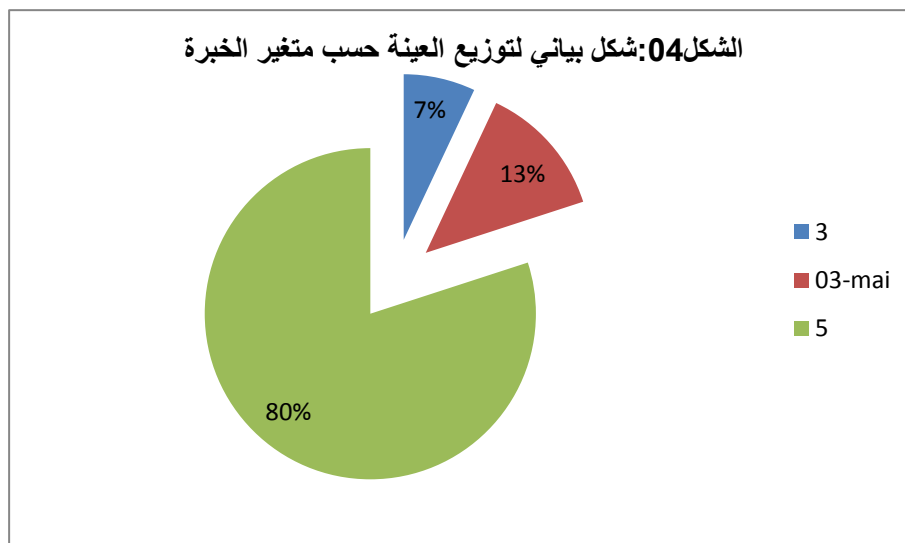
وقد يعود سبب ارتفاع نسبة العمال ذوي التعليم الجامعي والمتمثلة في 50 إلى طبيعة العمل الذي تؤديه هذه الفئة وهم موظفو الإدارة والذي يعتمد بالدرجة الأولى على الاحترافية والقدرة على التحكم في المحتويات الإدارية العالية خاصة في المؤسسات الخدماتية، حيث نجد أن ذوي المستويات الدنيا من التعليم يتم توظيفهم في المستوى الثالث، كما أن طبيعة هذا العمل تتطلب الكثير من المجهود الفكري بالمقارنة مع المجهود البدني، وبالتالي نجد أصحاب المستويات التعليمية العالية في مراكز اتخاذ القرار كالإطارات وأعوان التحكم، زد على ذلك أن من أسباب تواجد هذه الفئة بنسب عالية هو أن فرص تواجدها في مراكز أعلى يتماشى مع مستواها التعليمي و بالتالي قبولها العمل في هذه الوظائف هو السبيل الوحيد لضمانها لمنصب عمل و لدخل يلبي حاجاتها المعيشية .

ومنه نستنتج أن المستوى التعليمي له علاقة بمدى تقبل العامل لوظيفته ومدى رضاه عنها وحتى تفكيره في تغييرها أو ترك العمل، ذلك انه كلما تدنى المستوى التعليمي قلت خيارات و فرص إيجاد وظيفة مناسبة. وهذا راجع إلى العمل داخل المؤسسة يتطلب الكفاءة والشهادات بالإضافة إلى أن كل عامل حاليا أصبح يتطلب مستوي تعليمي عالي.

4-توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة سنوات
7	2	اقل من 3
13	4	من 3-5
80	24	اكثر من 5
100	30	المجموع

جدول 04: يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة



التحليل :

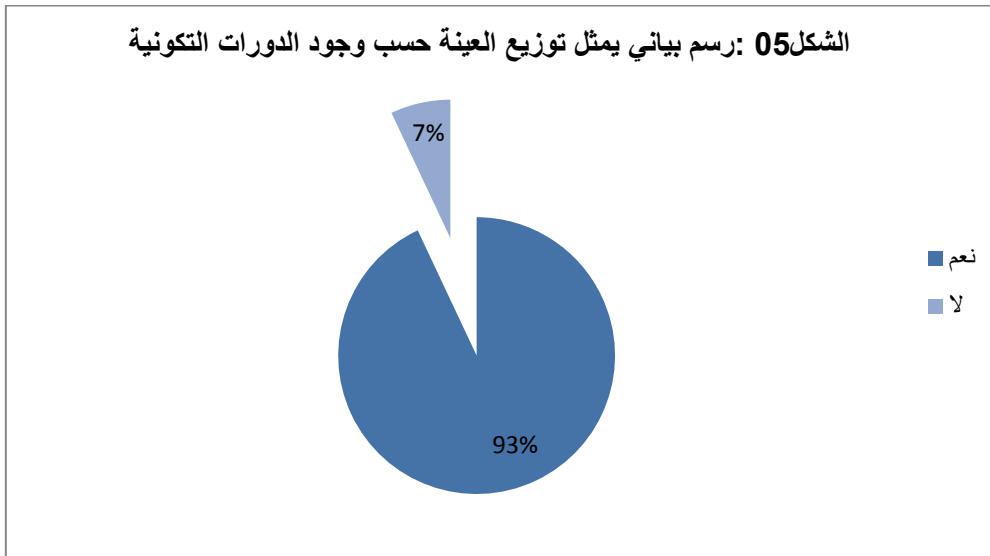
يوضح الجدول توزيع العينة على حسب متغير الخبرة حيث أن أغلب العمال لهم خبرة أكثر من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 80% من الفئة لبحثية ، في حين ان الفئة من 3 إلى 5 سنوات قد بلغت 13%، اما أقل نسبة فهي ذات اقل من 3 سنوات حيث تمثلت نسبتها في 7 %، وهذه النتائج الإحصائية تدل على عنصر الاستقرار الوظيفي، ونظام الحوافز التي تعمل به هذه المؤسسة حيث ان الفئة الغالبة ، تمتع بخبرة تفوق الخمس السنوات وهذا ما يشير بأن المؤسسة تحتفظ بهم لطغو عنصر الخبرة لديهم والكفاءة والاستفادة من تجاربهم السابقة وتسعى إلى تحفيزهم للبقاء في العمل.

1.2- محور ر التكوين يعزز الدور القيادي للمؤسسات الخدمائية

- هل هناك دورات تدريبية في مؤسساتكم

النسبة %	التكرار	الإجابة
93	28	نعم
7	2	لا
100	30	المجموع

الجدول 05: توزيع العينة حسب توفر الدورات التدريبية في المؤسسة



التحليل :

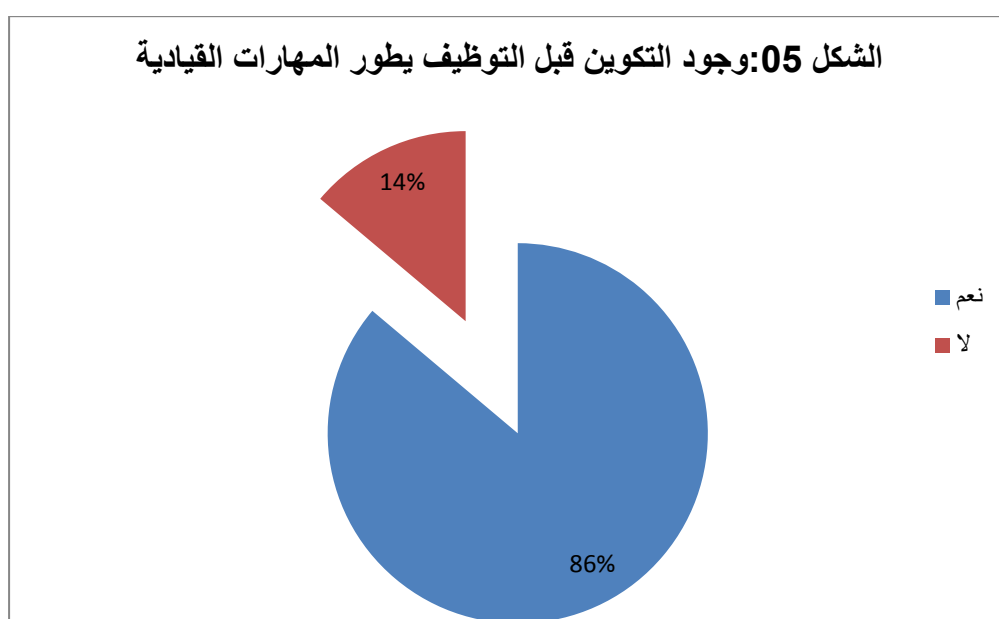
يظهر الشكل أعلاه توزيع العينة على حسب الدورات التكوينية ، بحيث أن أغلب الباحثين أجابوا بنعم بحيث بلغت نسبتهم 93% من مجتمع البحث في حين الأقلية منهم يقوموا بدورات تكوينية أثناء التوظيف والذين تمثلت نسبتهم ب 7% ،ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى أن هذه الفئة المبحوثة قد تنتمي الى فئة الإطار أو الأمن في حين ان أغلبية الباحثين، الذين قاموا بدورات تدريبية في المؤسسة ما هو إلا دلالة عن وجود تنظيم إداري محكم واهتمام، من طرف المسؤولين في استقطاب وتوظيف المورد البشري الكفوء في الوظيفة المناسبة له بحيث أن الطريقة المنظمة في توزيع المورد البشري الناجح على أن تراعي التدريب والتكوين في إطار الوظيفة لمتابعة المتواصلة للعمل تماشيا مع ظروف العمل ودخول التقنيات الحديثة عالم الشغل الذي يتطلب في العديد من الأحيان دورات تكوينية لمواكبة هذا التطور.

أ- وجود التكوين قبل التوظيف يطور من المهارات القيادية ؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
---------	---------	----------

87	26	نعم
14	4	لا
100	30	المجموع

جدول 05 : وجود التكوين قبل التوظيف يطور من المهارات القيادية.



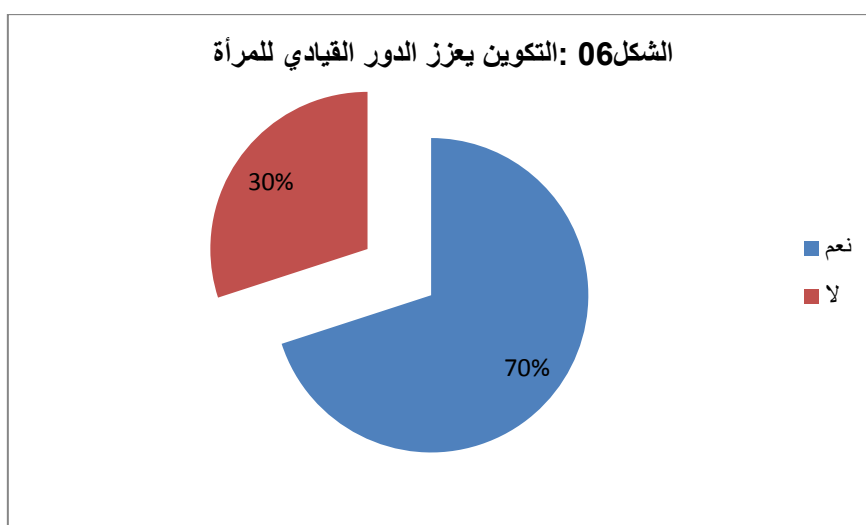
التحليل :

يمثل الجدول التالي توزيع المبحوثون حسب أن وجود التكوين قبل التوظيف يطور من المهارات القيادية ، حيث اتجه أغلب المبحوثين الى الإجابة بنعم وقد بلغت نسبتهم 87% في حين أن مخالف الرأي والذين بلغت نسبتهم 14% وهذا ما يبرر أن عملية التكوين ، مهمة لنجاح العمليات الإدارية وتزويد الموظفين بالمعارف والمكتسبات ، ويكسبهم مهارات من شأنها ان تغيير في سلوكهم وتطور من أدائهم وهذا الرفع في المستوى الأدائي للموظفين ، يجعلهم في طريق الى الترقية الى مناصب قيادية عليا بفضل تطوير الدافعية في الأداء لدى العمال.

-التكوين يعزز الدور القيادي للمرأة:

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	21	70
لا	9	30
المجموع	30	100

الجدول 06: العملية التكوينية تعزز الدور القيادي للمرأة



التحليل :

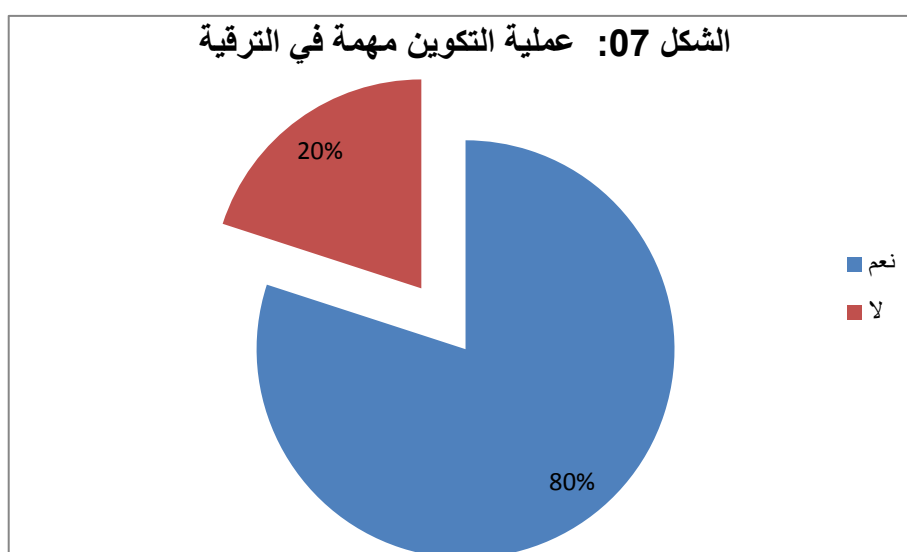
يمثل الجدول توزيع عينة البحث حول ان التكوين يعزز الدور القيادي للمرأة بحيث يوضح أن 70 % من المبحوثين يرون ان من شان التكوين ان يعزز من الدور القيادي للمرأة في حين 30% يرون العكس من ذلك ، وهذا النتائج توضح ان التكوين من العمليات الأساسية التي تفعل القيادة النسوية فهو وسيلة فعالة لزيادة القائدة ثقتها بنفسه وكسب رضا العاملين الذين هم تحت قيادتها بحيث انه أدرج حديثا التكوين قبل الترقيّة التي تكون بعد عشرة سنوات خدمة ليسمح له بالانتقال الى منصب أعلى بفضل المعارف الجديدة والمهارات السلوكية التي إكتسبها بفضل العملية التكوينية .التي مر بها

د:التكوين مهم في عملية الترقيّة :

الإجابة	التكرار	النسبة
---------	---------	--------

80	24	نعم
20	6	لا
100	30	مجموع

الجدول 07: العملية التكوينية مهمة في الترقية



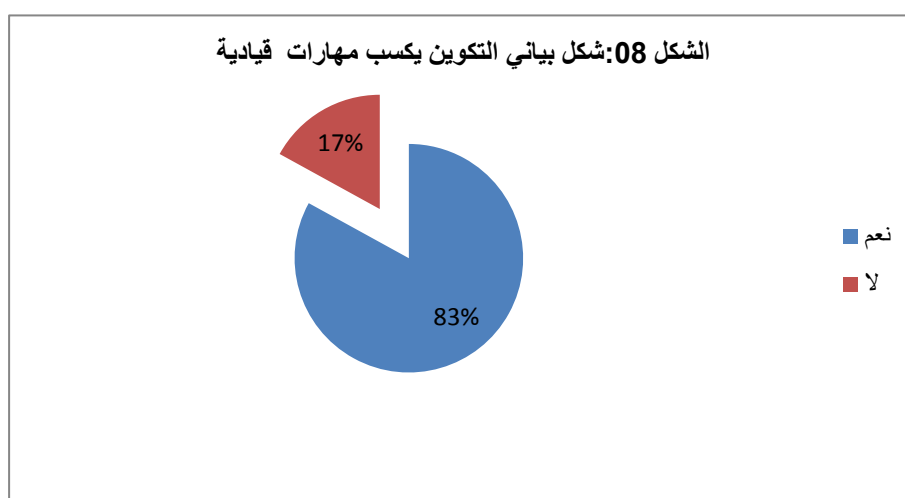
التحليل :

يمثل الجدول نتائج اجابات المبحوثين حول أن التكوين مهم في عمليات الترقية حيث يتجه أغلب المبحوثين للإجابة بنعم حيث كانت نسبتهم 80 % في حين هناك 20% ممن يرون ان التكوين اثناء ليس سببا في الترقية الوظيفية ولكن التفاوت في النسب يؤكد أن التكوين من أهم أسباب رفع اداء العاملين وبالتالي الوصول إلى الترقى الوظيفي .

– البرامج التكوينية تكسب مهارات قيادية جديدة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	25	83
لا	5	17
المجموع	30	100

الجدول 08: التكوين يكسب مهارات قيادية



التحليل:

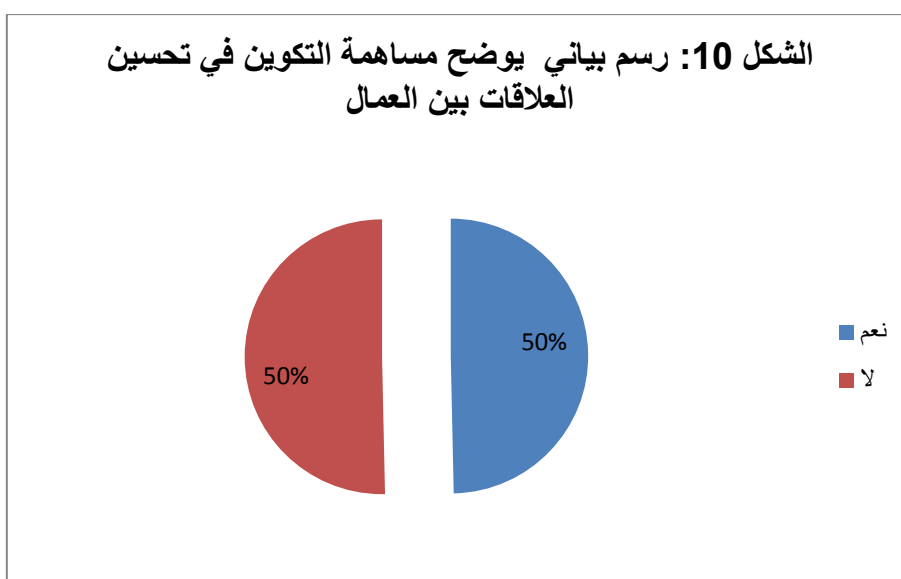
يمثل الجدول إجابة عينة البحث حول مساهمة البرامج التكوينية في اكتساب مهارات قيادية جديدة حيث اتجهوا اغلب الموظفين بالإجابة بنعم حيث تمثلت نسبتهم في 83% في حين 16% من الموظفين يرون العكس من ذلك ، وهذا ما يدل ان التكوين يحسن من أداء العاملين ويكسبهم مهارات و خبرات جديدة بحيث يدرهم على التقنيات الحديثة في مجالهم الوظيفي لمواكبتهم عجلة التطور الذي يشهده قطاع الخدمات مما يدفعهم الى الابتكار والإبداع في الوظيفة وباعتبار التكوين هو طريقة حديثة للتدريب على تقنيات جديدة .

- التكوين يحسن من علاقات العمال

النسبة	التكرار	الإجابة
50	15	نعم
50	15	نعم
100	30	المجموع

جدول 09: مساهمة التكوين في تحسين العلاقات بين العمال

الشكل 10: رسم بياني يوضح مساهمة التكوين في تحسين العلاقات بين العمال



التحليل :

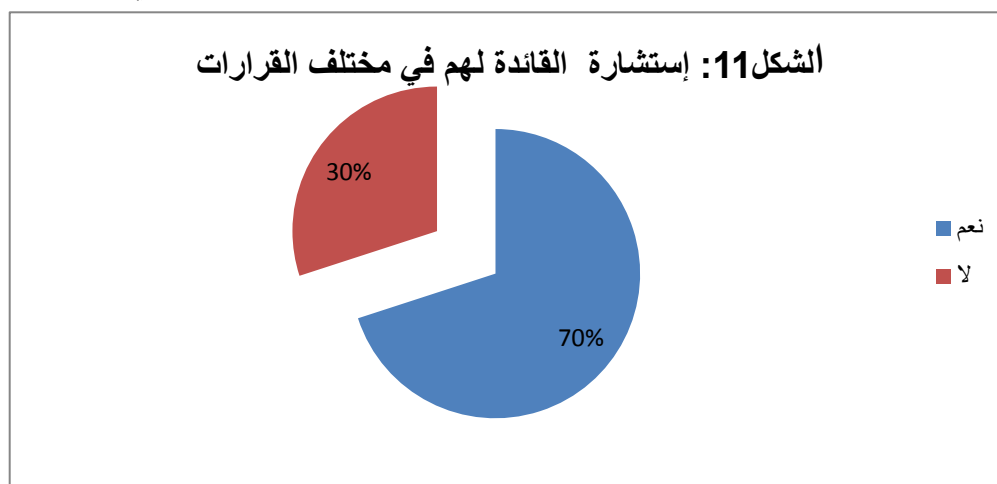
يمثل الجدول اجابة المبحوثين حول مدى مساهمة التكوين في تحسين العلاقات بين العاملين حيث أن 73% من العاملين يرون أن العملية التكوينية لا تحسن الموظفين والقائدة ويرى 27% من العاملين يرون ان التكوين من شأنه تحسين علاقة الموظفين بالقائدة وهذا ما يرجع الى ان تكوين العمال لا يدخل في مبدأ العلاقة الإنسانية بينهم وبين المسؤولة باعتباره طريقة لتطوير مهارات العمال وقدراتهم واكتساب مهارات جديدة تتماشى مع طبيعة العمل.

المحور الثاني : تفعيل أسلوب التواصل والتفاعل داخل المؤسسات الخدمائية في تعزيز الدور القيادي للمرأة.

- استشارة القادة للموظفين في مختلف القرارات

النسبة	التكرار	الإجابة
70	21	نعم
30	19	لا
100	30	مجموع

الجدول 11: يمثل جدول توزيع عينة حسب استشارة القائدة لهم في مختلف القرارات



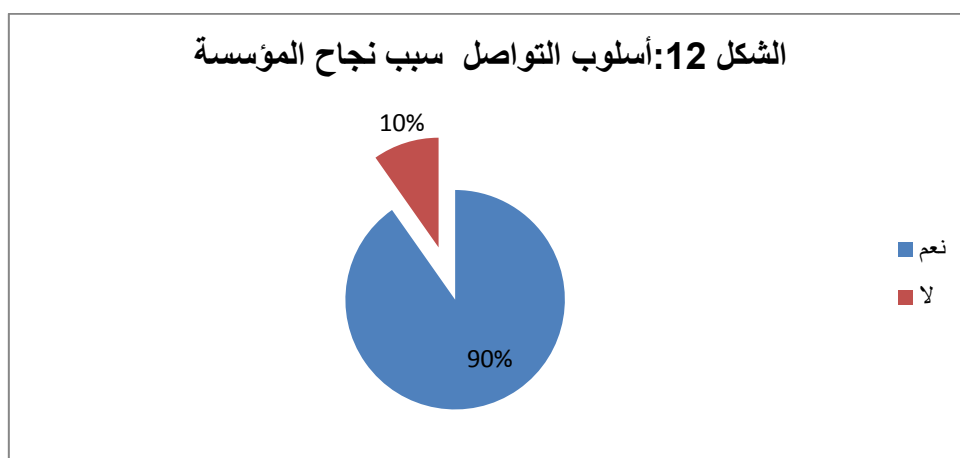
التحليل :

يمثل الجدول توزيع إجابة مبحوثين حول استشارة القائدة لهم في مختلف القرارات بحيث ان 70% من المبحوثين يرون أن القائدة تستشرهم في مختلف القرارات، في حين 30% من المبحوثين ، العكس من ذلك ، وهذا ما يبرز الأسلوب القيادي التي تتمتع به المؤسسة، بحيث ان مختلف القرارات تكون عن طريق الاستشارة وتدعى هذه القيادة بالقيادة التشاركية ، التي تقوم بالاستماع إلى آراء موظفيها حول القضايا ومن ثم التعرف على أهدافهم الشخصية بحيث يشعر الفرد بانتمائه للمؤسسة ، و أن له دور بارز في المؤسسة مما يحظى بالاهتمام والاحترام و تعتبر المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات هي أحد خطوات الإدارة بالأهداف حيث أنها تهدف الى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف بالمشاركة الإيجابية للعاملين للوصول الى الهدف ، حيث يرى إلتون مايو أن أحسن طريقة لرفع الإنتاجية ورضا العاملين هو إدخال العاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات .

-أسلوب التواصل والتفاعل سبب النجاح

النسبة %	التكرار	الإجابة
74	22	نعم
27	8	لا
100	30	المجموع

الجدول 12 : أسلوب التواصل والتفاعل سبب النجاح



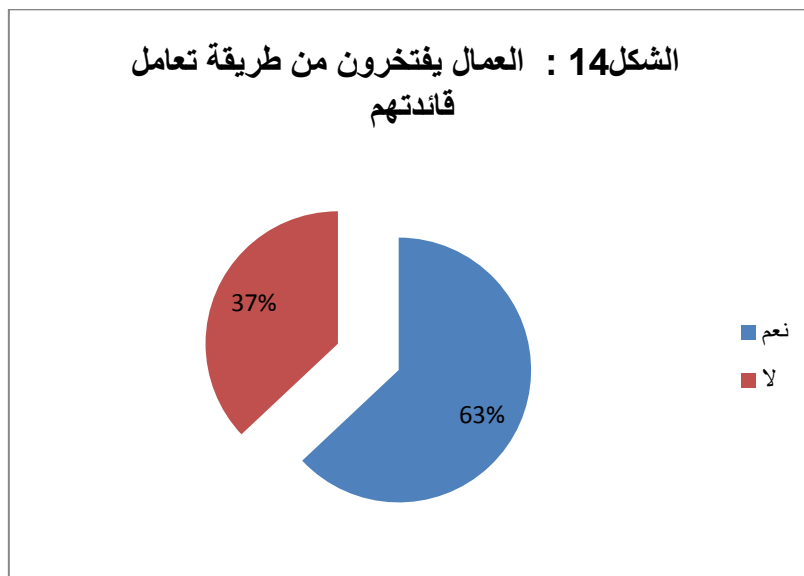
التحليل :

يمثل الجدول أعلاه تحكم أسلوب التفاعل والتواصل في نجاح المؤسسة بحيث أن 74% من الموظفين يرون ان تفعيل أسلوب التوصل والتفاعل يحقق نجاح في المؤسسة في حين 27% من العاملين يرون النقيض، ويرجع عملية التواصل الفعالة في المؤسسة الى الود علاقات داخل العمل التي تخلق جو من التفاعل والتواصل فيما بينهم ومما تزيد بثقة العاملين ببعضهم البعض وهذا الجو الصحي داخل المؤسسة يؤدي الى التزام الموظفين بعملهم وزيادة الشعور بالانتماء الوظيفي بحيث لا يمكن عزل العاملين بعلاقتهم الاجتماعية داخل العمل وهي أحد اساليب اهداف المؤسسة .

- طريقة تعامل قائدتك معك تجعلك تفتخر كونهم تعمل تحت قيادتها.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	22	63
لا	8	37
المجموع	30	100

الجدول 14: تعامل القائمة مع الموظفين تجعلهم يشعرون بالفخر



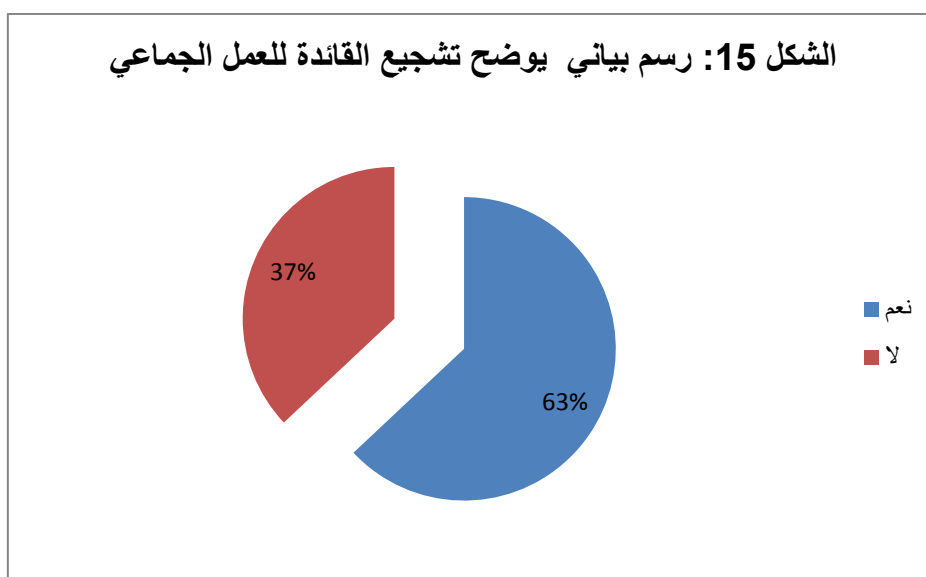
التحليل:

من خلال نتائج الجدول نجد أن أغلب العمال يفتخرون من طريقة تعامل قائدتهم معهم ، حيث تمثلت نسبتهم 63% من عينة البحث في حين 37% من الموظفين يرون عكس ذلك و نفسر هذا التفاوت بأن أغلبية العمال قد تخلصوا من الأفكار النمطية ضد تولي المرأة المناصب القيادية وصعوبة الإعراف بجدارة المرأة وكفاءتها في المنصب القيادي ، بحيث ان مديرتهم تملك فن التعامل مع الموظفين، مما يجعلهم فخورون بالعمل تحت قيادتها ، ومن هنا نرجع الى الاستراتيجية المنظمة التي من خلالها استطاعة المسؤولة الوصول الى هذا الرضا من جهة الموظفين

تشجيع القادة للعمل الجماعي:

النسبة %	التكرار	الإجابة
63	19	نعم
37	11	لا
100	30	المجموع

الجدول 15: تشجيع القادة للعمل الجماعي



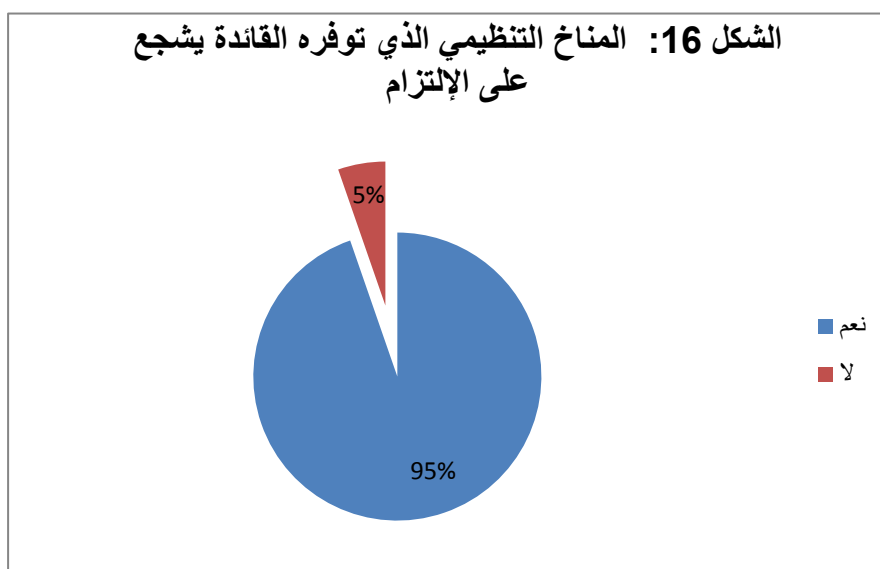
التحليل :

من خلال نتائج الجدول نجد أن 63% من الموظفين يرون ن المسؤولية تشجع العمل الجماعي، في حين 37% من الموظفين يرون انها لا تشجع العمل الجماعي ، وهذا ما يفسر ان اتجاه أغلب العمل نحو تشجيع القادة للعمل الجماعي يعود الى تشبع المسؤولية بفن التواصل الفكري والاجتماعي تحت عنوان العمل الفرقي مما يزيد اوصل الأخوة بين افراد الفريق الواحد مع زيادة الولاء التنظيمي باعتبار القرارات نابعة من ذواتهم ، مما يزيد من معدلات الإلتزام الوظيفي والوصول الى الأبداع والابتكار .

-المناخ التنظيمي للمؤسسة يشجع على الالتزام:

النسبة %	التكرار	الإجابة
57	17	نعم
43	13	لا
100	30	المجموع

الجدول 16: المناخ التنظيمي الذي يشجع على الالتزام



التحليل :

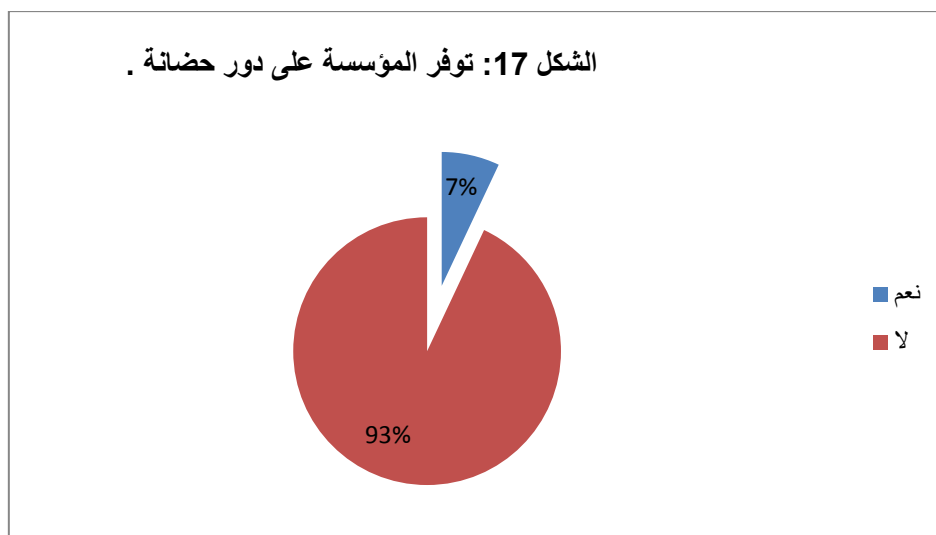
يمثل الجدول أعلاه إجابة المبحوثين حول هل المناخ التنظيمي الذي توفره قائدتكم يشجعكم على الالتزام حيث كان 57 % من الأفراد الذين أجابوا بنعم في حين 43% من الأفراد يرون أن المناخ الذي توفره المؤسسة لا يشجعهم على الالتزام بحيث أن هناك تقارب في الآراء وهذا ما يرجع الى صعوبة قياس الالتزام عند الموظفين من خلال تأثير المناخ التنظيمي فقط

المحور الرابع : معالجة المخاوف والحواجز التي تجعل المرأة في بيئة مطمئنة تخدمها لتولي مناصب قيادية

- توفر المؤسسة على دور حضانة لأطفال السيدات العاملات بالمؤسسة

النسبة%	التكرار	الإجابة
7	2	نعم
93	28	لا
100	30	المجموع

الجدول 17: توزيع إجابة المبحوثين على توفر المؤسسة على دور حضانة



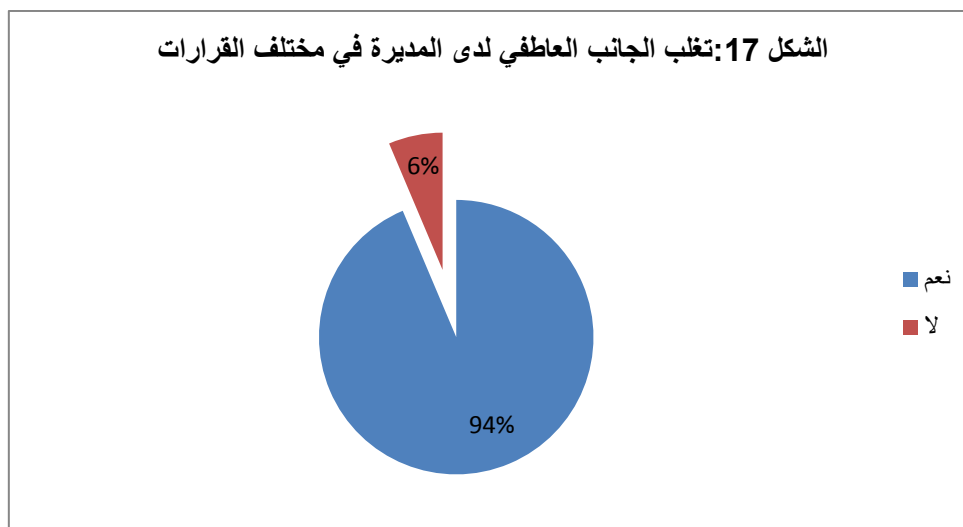
التحليل :

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد ان أغلبية الموظفين، يرو أن المؤسسة لا تتوفر على دور حضانة للأطفال السيدات في حين 7 من الموظفين من أجابوا بنعم ، ومن جهة اخرى أن المؤسسة لا توفر دور الحضانة لأطفال السيدات العاملات ، وهذا ما يعكس قلة اهتمام المسؤولين، بالمتطلبات الوظيفية للأمهات العاملات وعدم اهتمامهم بانشغالات الموظفات لديهم والتي من شأنها ان تعرقل مسارها المهني.

-تغلب الجانب العاطفي في مختلف معاملات وقرارات قائدتكم

النسبة %	التكرار	الإجابة
47	14	نعم
53	16	لا
100	30	المجموع

الجدول 17: تغلب الجانب العاطفي للقائدة في مختلف القرارات



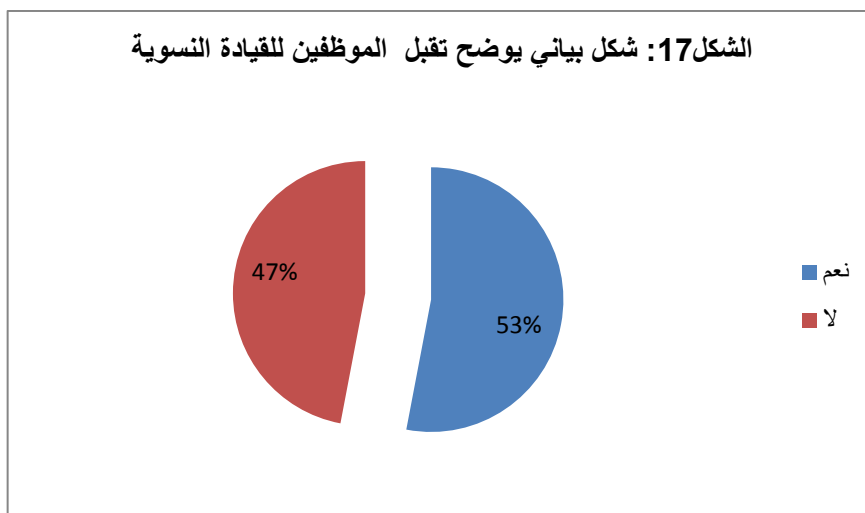
التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 53% من الموظفين يرون أن المديرية يتغلب الجانب العاطفي في مختلف المعاملات وقرارات أما 47% من الموظفين يرون العكس من ذلك حيث أن هناك تفاوت طفيف في الإجابات ، وهذا ما يوحي إلى استخدام الى الجانب العملي والعاطفي معا على حسب القرار الذي تتخذه داخل المؤسسة وهذا ما يسمى في عالم المنضّمات بالمرونة في التعامل ، أي قدرة القائد على التكيف مع المواقف .

- تقبل الموظفين للقائدة:

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	16	53
لا	14	47
المجموع	30	100

الجدول 18: تقبل الموظفين للقائدة



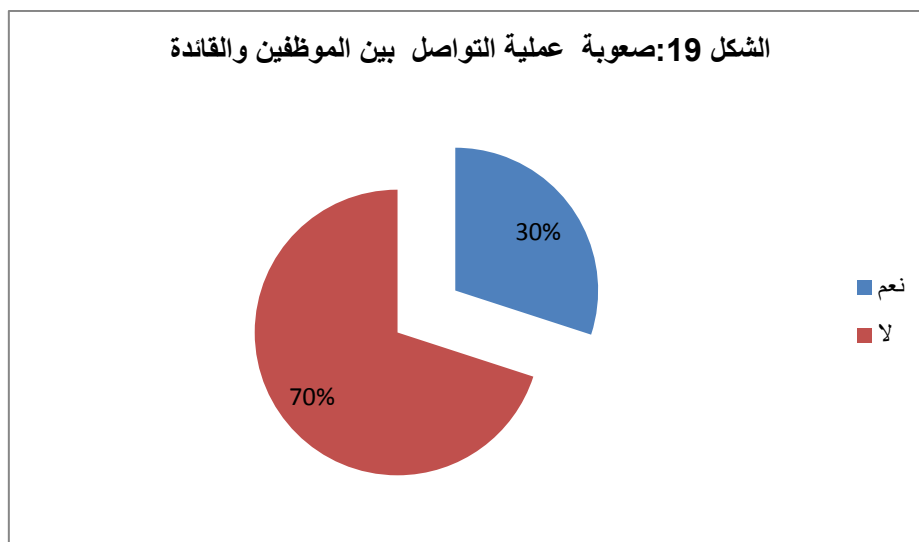
التحليل:

من الجدول 52% من الموظفين يقبلون ان تقودهم مرأة وفي حين 47% من لموظفين لا يقبلون هذا الأمر ، ويرجح هذا التفاوت الطفيف في النسب الى ان تخلص المرأة من النظرة الدونية لها، في المجتمع كقائدة ،و اعتراف بقدرتها، على التسيير المنظم داخل المؤسسة ، جميع قراراتها في كونها تملك الخصائص اللازمة لتوليها هذا المنصب ومن جهة اخرى الفئة المعاكسة لرأي لا تزال تعاني التخوف من نجاح المرأة واعتلائها المراكز القيادية .

-صعوبة في التعامل مع القادة

النسبة %	التكرار	الإجابة
30	9	نعم
70	21	لا
100	30	المجموع

الجدول 19: صعوبة التواصل بين الموظفين والرئيسة



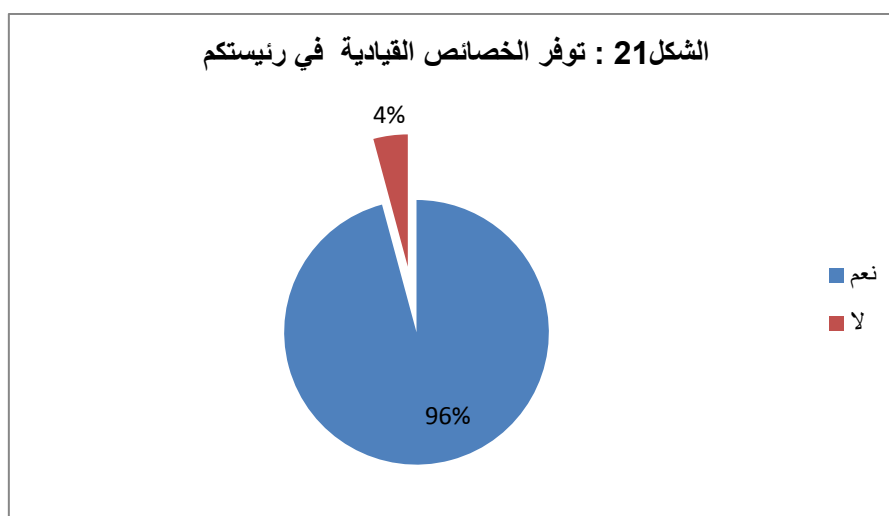
تحليل:

من جدول نلاحظ أن أغلب العمال يجدون صعوبة في التواصل مع رئيستهم، حيث تمثلت نسبتهم 70% في حين 30 % لا يجدون صعوبة في التواصل مع رئيستهم. وهذا ما يبرز التحدي التي تواجهه المرأة في عالم الشغل بسبب العادات والتقاليد، التي ترفض احتكاكها بزميلها الرجل كما أن المرأة لها وقت محدد لتواصل مع موظفين في حين أن الرجل علاقات عمله تتجاوز حدود المؤسسة، فقد تكون في المقهى أو بعد خروجه من العمل في حين أن المرأة باقي وقتها تخصصه للبيت والأطفال مما يصعب التوصل بينها وبين موظفيه.

- توفر الخصائص القيادية في الرئيسة تمكنا من تولي المنصب القيادي

النسبة %	التكرار	الإجابة
73	22	نعم
27	8	لا
100	30	المجموع

لجدول 20: توفر الخصائص القيادية لدى قائدكم



التحليل:

يوضح الجدول إجابات عينة البحث حول توفر خصائص القيادة عند رئيسكم لتولي هذا المنصب ، حيث اتجه أغلب المبحوثين إلى أن مديرتهم تتوفر لديهم الخصائص القيادية بحيث بلغت نسبتهم 73% في حين اتجه الفئة الأخرى نحو الإجابة ب' لا' حيث تمثلت نسبتهم 27% وهذا ما يؤكد و أن القائدة لديها صفات القيادة الفنية والإنسانية والفكرية والذاتية التي جعلتها ذات تأثير قوي على أفراد المؤسسة .

3- عرض النتائج المتعلقة بالفرضيات :

3.1. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: من خلال الفرضية الأولى التي مفادها أن التكوين يعزز الدور القيادي للمرأة و بناءا على نتائج إجابات عينة البحث من المحور الأول للأسئلة الاستبيان من (1-6) المتعلق بالتكوين نجد ان أغلب الموظفين في المؤسسة يجدون أن الدورات التكوينية تطور مهارات القيادة في حين أن التكوين أهم عملية في لترقية الموظفين كما أنه يكسبهم مهارات جديدة

توصلهم الى مناصب أعلى وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى ، وبالتالي فإن التكوين يعزز الدور القيادي

2.3. عرض نتائج الفرضية الثانية : والتي مفادها أن تفعيل أسلوب التواصل و التفاعل داخل المؤسسات الخدماتية يعزز الدور القيادي للمرأة

ومن خلال نتائج المتحصل عليها من أفراد العينة البحثية كانت كل المؤشرات تشير إلى تحقيق صحة الفرضية وذلك من خلال أن كل إجابات خلية الاستبيان (7-11) أشارت إلى أن لا وجود لصعوبات تعيق عملية التواصل بينكم وبين قائدتكم ووجدنا أن القائدة تستشيرهم في مختلف القرارات ، كما أن معظم العمال يعتبرون أن سبب نجاح مؤسستهم هو تفعيل أسلوب الاتصال والتفاعل افتخارهم كونهم تحت قيادة رئيستهم ، كما ان القائدة تشجعهم على العمل الجماعي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

2.3 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة :

من خلال تفريغ البيانات الخاصة بال محور الثالث الذي تناول صدق الفرضية الثالثة التي مفادها ان معالجة المخاوف والحوازر التي تجعل المرأة في بيئة مطمئنة وتخدمها لتولي المناصب القيادية .

نجد ان هذه الفرضية تحققت حيث صرح أفراد العينة ان المسؤولية لا تتغلب عليها الجانب العاطفي في حين انهم يتقبلون أسلوب قيادتها كما انهم لا يواجهون اي صعوبة في التواصل معها كما انهم يقررون أن مسؤولتهم تتمتع بالخصائص القيادية لتولي هذا المنصب .وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

-النتائج العامة للدراسة :

- أكدت لنا النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على مديرية الخدمات الجامعية بأن أغلبية المبحوثين ذات مستوى جامعي وبما ان للمستوى تعليمي دورا هاما لاحظنا ان المؤسسة تخصص هذه المناصب ذات الكفاءات العلمية الجامعية مما يدرك للمسؤولين اهمية المستوى العلمي في التوظيف
- كما تأكدنا في بداية تحليلنا على وجود دورات تكوينية في المؤسسة تسبق عملية التوظيف مما يشير ألى السياسة التوظيفية المنظمة في المؤسسة كما ان معظم الباحثات يقررن ان التكوين يساهم في

تطوير المهارات القيادية ، كما أنها من شأنها ان تساعد في عملية الترقية وتكسب الموظفين في اكتسابهم مهارات قيادية جديدة . لكن أغلب الموظفين رفضوا أن العملية التكوينية تساهم في تحسين العلاقة بين الموظفين .

- كما أشارت نتائج الدراسة إلى ان المؤسسة تهتم بتفعيل عملية التواصل والتفاعل بين الموظفين في حين انها لاوجود الى صعوبات تعيق عملية التواصل بينهم وبين المسؤولة كما ان القائدة تهتم باستشارتهم في مختلف القرارات ، وقد اعتبروا ان أسلوب التواصل هو سبب نجاح مؤسستهم كم أن طريقة تعامل قائدتهم تهم معهم جعلتهم تفتخر كونهم يعملون تحت قيادتهم في حين ان المؤسسة تشجع العمل الجماعي وهذا ما يشجع الالتزام في العمل داخل المؤسسة كل هذه النتائج اشارت إليها خلايا الاستبيان من 7 الى 12.

- كما وصلت الى ان المؤسسة لا تتوفر على دور حضانة للنساء العاملات في حين أن المسؤولة لا يتغلب عنها الجانب العاطفي في مختلف القرارات هذا الأمر الذي شيع على انه احد أسباب فشل القيادة النسوية كما انهم لا يعانون من أي صعوبة في التعامل مع لقائدتهم وهذا ما يوضح طبيعة العمل داخل المؤسسة والمناخ الصحي التي توفره المؤسسة.

التوصيات والاقتراحات الخاصة بالدراسة :

- ✓ دمج المرأة مسؤولة سياسية ومطلب اجتماعي تنموي يجب على المسؤولين أن يكون على وعي وقناعة تامة بضرورة مراعاة أعمال المرأة والعمل على تطويرها .
- ✓ عقد دورات تدريبية تكوينية متخصصة لزيادة الكفاءات العلمية للمرأة وتطوير ثقافتها بنفسها .
- ✓ تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق الأمن الوظيفي و الراحة للعاملات مع الحفاظ على الخلية الأسرية .
- ✓ التركيز على عملية ترقية المرأة وتمكينها في الوظائف العليا .
- ✓ تحديث نظام الترقية داخل المؤسسة مراجعة نظام الأجور والمكافأة المالية وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة .
- ✓ ضرورة وضع خطط مستقبلية تضمن إبراز الدور القيادي للمرأة وتمكينهم في مراكز اتخاذ القرار .
- ✓ التخلص من الثقافة التنظيمية النمطية التي تعطي حق الذكور فقط في القيادة دون النساء وذلك بعقد ندوات تبرز فيها كفاءة المرأة في المناصب القيادية وقدرتها التي تتجاوز الرجل في أغلب الأحيان .
- ✓ عمل برامج في الجامعات تؤهل المرأة في المراكز القيادية
- ✓ تعديل نظام الحصص لضمان مشاركة المرأة في المناصب القيادية
- ✓ دعم المرأة سياسيا و اجتماعيا وذلك لمواجهة التحديات التي تعرقل عملها .
- ✓ استخدام الرقمنة و وسائل الاتصال الحديث في عرض صور قيادية حية بارزة في عالم الشغل أن اعتماد المرأة على قوة الخبرة والكفاءة يجعلها تتخذ القرارات الصحيحة وتصل إلى اهداف المؤسسة .
- ✓ فسح المجال أمام المرأة وإشراكها في العمل بشكل أكبر لتقوية خبرتها وكفاءتها.
- ✓ ضرورة مراعاة الجانب النفسي للمرأة وعدم تحطيمها وتقليل من شأنها في كونها مخلوق ضعيف.
- ✓ وضع تخصص جامعي لبناء الكوادر السياسية والاقتصادية، القيادية ليعطي المرأة حقها في هذه المناصب.
- ✓ وضع سياسات وآليات تضمن التمثيل العادل للنساء وقضاياهن في عالم الشغل.
- ✓ احترام كينونة المرأة ومختلف قراراتها في المجالس العليا
- ✓ تحويل مختلف التوصيات التي وضعتها إلى قوانين و دساتير لضمان تعزيز الدور القيادي للمرأة.

الأخاتمة

الخاتمة

وفي نهاية هذه الدراسة نخلص إلى أن تعزيز الدور القيادي للمرأة يكمن في بناء أرضية صلبة منذ بداية المشوار العملي للمرأة إلى وصولها إلى أعلى المناصب القيادية من الأهل الأسرة والأقارب وذلك بإلغاء الأفكار النمطية للمرأة التقليدية وزيادة الثقة بنفسها التي لا تتولد إلا من الأهل والأقارب كقوة داعمة لها من ثم لتصل إلى المؤسسة التي تعمل بها وذلك تفعيل عملية التكوين والتدريب على الدور وذلك لكسب مهارات قيادية جديدة ترفيها للوظائف العليا وتلغي التهميش في الوظائف للنساء ، كما أن لغة الاتصال والتفاعل داخل المؤسسة تجعل الأفراد أكثر فاعلية ، في العمل مما يجعلهم يتبادلون الخبرات والمكتسبات وهذا ما يشير إلى دعم الابتكار والإبداع بينهم فيكسب الأفراد خصائص جديدة في العمل تمكنهم من تولي المناصب القيادية ، ومن جهة أخرى وضع تخصصات جامعية تهتم بتطوير الكوادر النسوية ، وتنمية المورد البشري النسوي فإن اهتمام المسؤولين بالمرأة العاملة وتوفير لها المناخ المناسب للعمل الذي يتماشى مع أنوثتها و التزاماتها العائلية ورفع من نظام الحوافز الخاص بالنساء .

قائمة المراجع

1. ابن منظور:لسان العرب المجد الاول ،دار صادر ،بيروت، ط1، 1990 .
2. أحمد بن عيشاوي : إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الخدماتية ، مكتبة عين الجامعة عمان ، 1985.
3. أحمد طرطار : تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،1999.
4. اسامة خيربي :القيادة الإدارية ،ط1،دار الريبة للنشر والتوزيع، الاردن ،2012.
5. أضرار العتبي وآخرون : العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم الفن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2007 .
6. انتوني جيندز :مقدمة نقدية في علم الاجتماع ،مطبوعات مركز البحوث و الدراسات الاجتماعية كلية الآداب ، جامعة القاهرة ،ط 2،مصر ، القاهرة،2006.
7. انفصم انثاني : واقع التمكين النسوي في الجزائر دراسة حالة في جامعة ورقلة ،2011.
8. إيناس عوني براوي الباز: معوقات ممارسة الدور القيادي لموظفات مكتب غزة الإقليمي لوکالة الغوث الدولية، الرسالة درجة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية ،2011.
9. بسيوني وآخرون ، حقوق الإنسان ، دار العلم للملايين القاهرة ،القاهرة ،1994.
10. ثامر بن ملح الطيري: القيادة العليا والأداء دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية والأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره ،الرياض ، دار الفجر للنشر والتوزيع ،2003.
11. حلانة فايزة: واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية ،دراسة ميدانية مجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة ، الجزائر ،2016 .

12. خالد عبد الوهاب الزبيديين: القيادة الادارية وتطوير منظمات التعليم العالي ،دار الإيام للنشر ، الإردن ،2003.
13. سعاد نايف البرنوطي : الاعمال والخصائص والوظائف الادارية ، ط3، دائر وائل للنشر ،عمان، 2004 .
14. سعيد أكيل : فنيات المحاسبة التحليلية،ط2، دار الآفاق للنشر والتوزيع ، الجزء 1 ،2005.
15. صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية، ط2،دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001.
16. عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2002.
17. على خطار شطناوي : نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها (في المملكة الأردنية)-دار الفكر العربية للنشر والتوزيع، أردن،1996.
18. فاروق عبده قلية : محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان ط1، 2005.
19. قداش سمية : أثر التسيير التوقعي الوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة ،رسالة ماجستير في علوم الإقتصاد ، جامعة ورقلة ، 2011 .
20. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير اساسيات تقنيات ووظائف ،الجزء الثاني ،ديوان مطبوعات الجامعية الجزائر،1995.
21. محمد صلاح الحناوي محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي،ط1،الدار الجامعية القاهرة ،مصر، 2005 .
22. محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها ،ط1 ،دار الكتاب القاهرة ،مصر،2001 .

23. مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية : تمكين المرأة العربية السمات العامة والإشكالية ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، 2000.
24. مريم سلمان عباس الدليمي : خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي إختبار الدور المعدل لقوة الخبرة ، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤسين في مدارس التعليم الخاصة عمان ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، أيار، 2016.
25. معن محمود عياصر مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال ، الإداري ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
26. منى طريف الخولي : النسوية وفلسفة العلم في مجلة عالم الفكر مجلة دورية ، الكويت ، العدد 02، المجلد 36 أكتوبر ، ديسمبر ، 2005
27. نوف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.

ملخص :

تعد إشكالية تولي المرأة المناصب القيادية ، هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز الدور القيادي للمرأة في المؤسسات الخدمائية .

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لهذه الدراسة وبعد اختبار صدقها وثباتها وتم توزيعها على عينة البحث المكونة من 30 عاملة في مؤسسة الخدمات الجامعية بالقطب الجامعي المسيلة

وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات عمدت على استخدام مجموعة وتم تحليل نتائج هذه الاستمارة بواسطة جداول تحليلية إحصائية .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن العملية التكوينية في المؤسسة قد ساهت في ترقية الموظفين وبالتالي الوصول إلى مناصب قيادية كما ان اهتمام المسؤولين بقضايا المرأة التي تعرفل وصولها إلى المناصب العليا وتوفير لها المناخ المناسب الذي يساعدها في زيادة ثقته بنفسها ، كما أن عملية التوصل داخل المؤسسة من أساليب التي تعتمد عليها الرئيسة في قيادتها وللوصول إلى أهداف المؤسسة .

وبناء على هذه النتائج تم توصل إلى عدة اقتراحات وتوصيات نذكر منها:

- ✓ دمج المرأة مسؤولة سياسية ومطلب اجتماعي تنموي يجب على المسؤولين ان يكون على وعي وقناعة تامة بضرورة مراعاة أعمال المرأة والعمل على تطويرها .
- ✓ عقد دورات تدريبية تكوينية متخصصة لزيادة الكفاءات العلمية للمرأة وتطوير ثقته بنفسها .
- ✓ تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق الأمن الوظيفي و الراحة للعاملة مع الحفاظ على الخلية الأسرية .

✓ التركيز على عملية ترقية المرأة وتمكينها في الوظائف العليا.

الكلمات المفتاحية : المرأة العاملة ،المؤسسات الخدمائية.

Summary

The problem of women assuming leadership positions, this study aimed to enhance the leadership role of women in service institutions.

To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used for its relevance to this study, and it relied on the questionnaire as the main tools for this study and after testing its validity and reliability.

In order to answer the questions of the study and test the validity of the hypotheses, I used a group and the results of this form were analyzed using statistical analytical tables.

The study reached several results, the most important of which are: The training process in the institution has contributed to the promotion of female employees and thus access to leadership positions. The officials' interest in women's issues that impede their access to senior positions and provide them with the appropriate climate that helps them increase their self-confidence, and the process of reaching Within the institution of the methods that the principal relies on in his leadership and to reach the goals of the institution.

Based on these results, several suggestions and recommendations were reached, including:

- o The integration of women is a political responsibility and a social developmental requirement. Officials must be aware and fully convinced of the need to take into account the work of women and work to develop them.
- o Holding specialized training courses to increase women's scientific competencies and develop their self-confidence.

Focusing on the process of promoting and empowering women in senior positions

Keywords: leadership. Working women, service institutions

دليل المقابلة :

- 1-ماذا تعني لك القيادة النسوية؟
- 2-كم لك خبرة في مجال الادارة كقائدة مؤسسة ؟
- 3-ما هو هدفك الاساسي من هذا العمل ؟
- 4-ما رايتك في مدى تقبل والإداريين لك ؟
- 5-كيف تتغلبين على المشاكل اليومية في المؤسسة ؟
- 6-كيف تصفين اسلوب ادارتك للمؤسسة ؟
- 7-ماهي المهارات التي تستخدمينا لتوفير الجو الأمن داخل للمؤسسة ؟
- 8-ماهي نوع العلاقة بينك وبين موظفيك؟
- 9- هل تريدان الاكمال في هذا المنصب ؟ولماذا؟
- 10-هل توقعين بين عملك و اسرتك ؟
- 11-ماهي المشاكل التي تواجهها في عملك كقائدة للمؤسسة ؟
- 12-هل ترين ان مهمة القيادة عمل متعب للمرأة كما يقول البعض ؟ ولماذا ؟
- 13-هل ترين نفسك مناسبة لهذا العمل ؟
- 14- هل مررت بتكوين مسبق للعمل ؟
- 15-هل ترين انه من الضروري ارقام الموظفين في قرارات العمل ام تفضلين اتخاذ لقرار بنفسك ؟
- 16- كيف تجعلين موظفيك يتبعونك ؟
- 17-هل تجدان صعوبة في تواصل مع الجنس الاخر ؟
- 18-كيف هي علاقتك مع اغلب موظفيك؟
- 19-هل تستخدمين عملية التخطيط المسبق؟
- 20-اذكري لي اشياء ترينها ضرورية لكل قائدة امرأة استنادا لخبرتك في مجال القيادة؟
- 21-ماهي الاقتراحات التي تقدمها والتي من شأنها تفعل دور المرأة القيادي؟



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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: ..علم الاجتماع

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): جيبا أسماء

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالب

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200965110

والصادرة بتاريخ: 25.01.2017

عن دائرة: ابن مسرور

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

تعزيز الدور القيادي للمرأة في المؤسسات

المضمومة ما تليها

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:

إمضاء المعني



بشير صابري

