

# واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية. دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة (تربوية-تجارية)

أستاذة حلاسة فايزة  
جامعة محمد خيضر بسكرة.

ملخص المقال:

الكلمات المفتاحية: المرأة-الأدوار-القيادة-المؤسسات-تنظيم رسمي.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع وادوار القيادة الإدارية للمرأة الجزائرية داخل المؤسسات. دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة (تربوية-تجارية) تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من النساء البالغ عددهم 50 امرأة، واللاتي تشغل بعض المناصب القيادية الادارية في مؤسساتهن، واللاتي تتراوح اعمارهن ما بين 38-51 سنة، تم اختيارهم بطريقة عرضية. لقد قمنا في هذه الدراسة باتباع المنهج الوصفي التحليلي، قمنا باستخدام استبيان من اعداد الباحثة ماهو واقع الادوار القيادية التي تقوم بها المرأة في المؤسسات الجزائرية. وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج:- الإهتمام بالجماعات غير الرسمية وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم.

## Article Summary:

Keywords: Women-roles- Leadership-institutions-official organization.

This study aims to find out the reality and the roles of the administrative leadership of Algerian women inside .a field study in the Organizations of Biskra (educational-commercial) represented a sample study in a group of women's 50 women, and women who occupy some positions of leadership management in their enterprises, and women ranging between the ages 38-51snh, were selected in a Simple random sampling way، we have in this study following the descriptive and analytical approach,, we've use

questionnaire prepared by the researcher To answer the following question: What is the reality of the leading roles played by women in Algerian Organizations was reached set of results:

- Interest in Informal groups which is a group made up naturally .
- Participatory Leadership in the establishment of good human relationships between the leader and his co-workers and co-opt them emotionally and sensitize them to their importance and their place

### الاطار النظري: مدخل للدراسة:

تقول كارولين فرومادر وآن ستور: "غالباً ما يتبادر إلى أذهاننا، عندما نسمع مصطلحات مثل "قيادة" أو "قائد" أن الحديث يدور عن شخص معروف، أو يتخذ زمام المبادرة، أو أن الحديث يدور عن شخص أعلى من الآخرين أو يتقدمهم. وعادةً ما يتم استخدام مصطلح "قادة" في وسائل الإعلام لتصوير رموز ذكرية مؤثرة، كرؤساء الوزراء، والذكور من الشخصيات السياسية، والعلماء، وكبار الموظفين الحكوميين وهلمّ جرا. لقد جرى العمل على تكييفنا، من الناحية التقليدية، للتفكير في القادة على أنهم أفراد. وغالباً ما يكونون من الرجال، يحتلون مواقع النفوذ والتأثير.

لطالما كان ينظر للقيادة، تقليدياً، على أنها إما استبدادية أو ديمقراطية. فمن جهة، يميل القادة المستبدون إلى اتخاذ جميع القرارات عن مجموعة ما، واستخدام أسلوب الانضباط من أجل السيطرة على أفراد المجموعة الأخرى، كما يميل هذا النمط من القادة إلى إظهار الحزم، ومن الممكن أن يعتمدوا في بعض الأحيان إلى استخدام الوعيد والظهور بمظهر المتغترسين. أما من الناحية الأخرى، فإن القيادة الديمقراطية تميل إلى تشجيع الحوار الجماعي وتعزيز وجود مشاركة فعالة في عملية صنع القرار.

وقد مالت النماذج التقليدية للقيادة إلى الرجال كونها قد طورت من قبلهم.. وطالما كانت القيادة الذكورية تتمحور حول النفوذ والتسلسل الهرمي ، أي امتلاك النفوذ والقوة للسيطرة على الآخرين، أما القيادة النسوية، (أو قيادة النساء)، فتختلف بعض الشيء عن النماذج التقليدية للقيادة.

إن القيادة النسوية هي تلك القيادة التي تركز على المرأة وتشجع التغيير الاجتماعي، وتعزز دور تبادل الموارد، والمعلومات والنفوذ.

وان تسلط القيادة النسوية الضوء على ضرورة العمل على سدّ الثغرة بين القائد والمجموعة من خلال الاعتراف بإمكانية توظيف نقاط القوة الشخصية لتشجيع تطوير أفراد آخرين في تلك المجموعة .

ويكمن الفرق بين الأشكال التقليدية للقيادة والقيادة النسوية في كون الأخيرة تعمل من أجل تطوير "السلطة" لصالح الفريق، عوضاً عن فرض "السيطرة" أو "الهيمنة" على ذلك الفريق.

وتعمل المؤسسة الأسترالية للنساء ذوات الإعاقة على احتضان هذا النمط من القيادة، نظراً لأنه يتمحور حول احتياجات المرأة، كما يتم من خلال هذا النمط الإقرار بالتنوع في احتياجات كل امرأة وعكس ذلك التنوع، كما يسمح هذا النمط لكل امرأة بتولي زمام السيطرة على حياتها مع مساعدة واحترام النساء الأخريات ضمن مجموعتها، كما يسمح للمرأة بالإدلاء برأيها ضمن بيئة تدرك فيها وجود من سيستمع إليها".(1)

### مفهوم القيادة النسوية:

مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص، نمذجة الدور، التوقعات والمكافآت، الإلهام وتشاركية إتخاذ القرار، التي تمكنها من اداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال وعرفت أيضا على انها :مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في اداء المهام القيادية مثل التحفيز، وتشجيع الاتصالات، والقدرة على الاصغاء(2)

عرف كونتز وأدونيل وإيرج القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .أما درة فعرفت القيادة " أنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية:

حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة، وتشجيعهم على التفكير المستقل، وحلّ منازعاتهم وخلافاتهم، وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ومحاسبتهم على النتائج . "ونجد Hoy & Miskel قد عرفا القيادة التربوية بأنها عملية توجيه جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة(3)

### محددات القيادة النسوية:

إن القيادة من المناصب الحساسة جدا والدقيقة، والمجتمع يحتاج الى نساء قائدات مع تقدم الوقت اذ ان الموارد البشرية تجد هناك ضرورة لإبقاء النساء الموهوبات في المستوى العالي بالرغم من وجود العوائق والمحددات التي تواجه المرأة،وان هناك خمس محددات للقيادة النسوية، هي:

الفصل المهني - occupational segregation .

. stereotyping - القوالب المهنية

. low aspirations and expectations - التطلعات والتوقعات المنخفضة

commitment to family or personal responsibilities - المسؤولية الشخصية او الالتزام العائلي

. Lack of mentoring - فقدان التوجيه

بالإضافة إلى المحددات اعلاه هناك محددات اخرى لعل أهمها:

أن على المرأة الاهتمام بالعائلة بالمرتبة الأولى وايضا الحواجز التنظيمية والمجتمع، والتوترات الشخصية، وضيق الوقت، وزيادة اعداد البطالة والتحيز للذكور من هذه النواحي مما يحد من مشاركة المرأة في القيادة وانها خاضعة، كما ان القيادة النسوية تعاني من مشكلة حالة المكانة للتدقيق الشديد وتحيز التقييم السلبي، وتزداد قيود هذه المحددات في البيئة العربية، من حيث التمييز الجنسي والفرق بين الجنسين له أثر مهم للحد من ممارسات القيادة النسوية نتيجة الطبيعة النمطية الإجتماعية ومن الجدير بالذكر أن المرأة قبل الإسلام كانت مظلومة، وجاء الإسلام كرمها واشاد بالمساواة بين الرجل والأنثى، وكما مكنها وقوى من موقفها العملي من خلال تمكينها من اتخاذ القرارات الخاصة بها وللعلاقات داخل العمل عامل مهم في الحد من القيادة النسوية(4)

### علاقة نوع الجنس (ذكر أو أنثى) بنمط القيادة:

في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي زاد اهتمام الباحثين في علم النفس في الولايات المتحدة الأمريكية بدور المرأة في العمل والمشكلات التي تواجهها. وفي السبعينيات اهتمت البحوث بدراسة المرأة في الإدارة والقيادة ومدى صلاحيتها لذلك. كما بدأت في الثمانينيات البحوث في إنجلترا واليابان ودول أخرى تهتم بعمل المرأة في الإشراف والإدارة والقيادة . أما في التسعينيات فقد بدأت البحوث تهتم بأثر الجنس على نمط القيادة والإدارة . وأصبح أثر عامل الجنس على طريقة أداء العمل، والتفكير، ونمط القيادة، والاتصال، والإدراك، والإشراف، وتقدير الذات وغير ذلك من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة حديثاً. كان من أبرز نتائج الدراسات والبحوث الأجنبية التي اتجهت إلى دراسة فروق القيادة بين الإناث والذكور غلبة طابع المشاركة على أسلوب قيادة الإناث، أي القيادة مع الجماعة ومن خلالها. بينما يغلب أسلوب التحكم والسيطرة والاهتمام بإنجاز العمل على قيادة الذكور، أي القيادة فوق الجماعة. كما أثبتت النظرية النسوية أن طريقة تفكير وتصور الأنثى للقيادة تختلف عن طريقة تفكير وتصور الذكر لها. إلا أن الأنثى قد تنتهج طريقة الذكر في القيادة لمنافسته على المناصب القيادية. و أشارت هذه النظرية أيضاً إلى أن الأنثى تفهم القيادة على أساس أنها إنتاج اجتماعي - أي القيادة مع الجماعة- بسبب نشأتها في الحياة، فقد اعتادت على أن تكون تابعة، فهي لا تمتلك سلطة كافية للسيطرة على الجماعة كما هو الحال بالنسبة للذكر، لذلك تقود الجماعة من خلال

مشاركتهم في القيادة وليس السيطرة عليهم. وفي المقابل يفكر الذكر في القيادة على أساس أنها السيطرة والتحكم، فالذكور يهتمون أكثر بالأنظمة والقوانين و يركزون على إكمال المهام وتحقيق الأهداف والاحتفاظ بالمعلومات وتحقيق النجاح، فينظرون إلى القيادة على أساس أنها وسيلة للتأثير على الآخرين (القيادة فوق الجماعة). بينما يهتم نظيراتهم من الإناث أكثر بالعلاقات الإنسانية ومناخ جو العمل و يركزن على المشاركة وتشغيل العمليات، وينظرن إلى القيادة على أنها وسيلة لإحداث تغيرات مرغوب فيها في المنظمة (القيادة مع الجماعة).إلا أنه لا يمكن تعميم النتائج السابقة إطلاقاً على المجتمعات والبيئات الإنسانية في العالم كافة؛ نظراً لاختلاف البيئة التي طبقت فيها الدراسات السابقة عن البيئة العربية. لذلك فإن الدراسة الحالية تسعى للتحقق من مدى وجود اختلاف بين نمطي قيادة الذكور والإناث في البيئة السعودية، ومدى ميل الذكور لنمط القيادة فوق الجماعة و الإناث لنمط القيادة مع الجماعة.(5)

### مقومات نجاح القائدة النسوية:

-توافر بنية قيمية مساندة:وضعت القياديات العربيات القيم العائلية في المقام الأول، حيث بينت معظم المشاركات في الدراسة أن المرأة إذا لم تكن ناجحة في المنزل فإنها حتما لن تستطيع النجاح في الحياة المهنية، كما احتلت بعض القيم الأخلاقية المرتبطة بالدين والبيئة والأنوثة والتواضع والمحافظة على السمعة مرتبة هامة أيضا في حياة القياديات العربيات.

### توافر مجموعة من المهارات الأساسية:

اتفقت الغالبية العظمى من القياديات العربيات على أن توافر المهارات التحليلية والقدرة على اتخاذ القرارات والذكاء الاجتماعي والعاطفي ومهارات التأثير في الآخرين ومهارات الإصغاء وإدارة الخلافات والمهام المتعددة والتوازن بين الحياة والعمل والمهارات التفاوضية وحل المشكلات والتحدث أمام الجمهور والقدرة على اتخاذ المبادرات كلها مهارات مطلوبة من أجل الوصول إلى مناصب قيادية.

ورغم أن هذه المهارات ترتبط بكلا الجنسين ولا تقتصر فقط على الإناث دون الرجال إلا أنه قد ثبت أن النساء يستطعن التفوق في بعض المهارات المعينة مقارنة مع الرجال مثل تطوير مهارات الإصغاء والمحافظة على التوازن بين الحياة والعمل.

### توافر مجموعة خاصة من السمات:

تنظر القياديات العربيات إلى مجموعة من السمات مثل: الانفتاح والجاذبية والالتزام والكفاءة والحزم والتصميم والمثابرة والصدق والإبداع والذكاء والاستقامة والمشاركة على اعتبارها مواصفات هامة جدا في معظم قطاعات العمل من الضروري التحلي بها من جانب القياديات العربيات من أجل تفعيل الأدوار اللاتي يقمن بها.(6)

## الدراسات السابقة التي تناولت المرأة والقيادة:

أشارت دراسة عثمان كما ورد في دراسة (الرويضان، 1993) إلى التعرف على بعض المشكلات التي تواجه العاملين في مجالات التربية الرياضية ومنها مهنة التدريس ومهنة التدريب ومهنة الإدارة، وقد بين أسباب توفر هذه المشكلات واقترح الحلول المناسبة للتقليل من حدتها أو التغلب عليها، على عينة من المدرسين والقادة الرياضيين وأساتذة كليات التربية الرياضية والمدرسين والإداريين في مجال الرياضة بمصر، حيث استخدم الباحث استبياناً من اعداده لجمع وتحديد المشكلات، ثم أعد مقياساً للمشكلات المهنية. وكان من أهم النتائج إعداد قائمة بالمشكلات التي تواجه العاملين في مجالات التربية الرياضية صالحة لقياس مشكلات العاملين في المجالات الإدارية والفنية في التربية الرياضية. كما تبين بأن المشكلات المهنية أكثر حدة من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، والمشكلات الاجتماعية أكثر حدة من المشكلات الاقتصادية. كما ذكر أسباب هذه المشكلات واقترح مجموعة من الحلول قابلة للتنفيذ.

ودراسة **الصالحى (1994)** حاولت استكشاف المعوقات الاجتماعية لمشاركة المرأة الأردنية في مجال العمل السياسي وتحديد مقدار ما تشرحه بعض المعوقات من تباين في المشاركة السياسية لها عند عينة من الذكور والإناث في المجتمع الأردني ولتحقيق ذلك حاولت الدراسة تبيان أهم المعوقات الاجتماعية لمشاركة المرأة الأردنية في مجال العمل السياسي وكيف تتنبأ متغيرات الدراسة (الجنس والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والعمر والدخل والمهنة وسنوات الخبرة وتبعية العمل) بدرجة أهمية المعوقات الاجتماعية لمشاركة المرأة الأردنية في العمل السياسي.

وهدفت دراسة **عودة (2002)** إلى تحديد درجة معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين بها مع تحديد دور كل من المؤسسة، والجنس، والحالة الاجتماعية وعدد الأولاد، والمؤهل العلمي، ومكان الإقامة، والعمر في معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين فيها، حيث تحددت مشكلة الدراسة من جانب الباحثة بمحاولة تقصي معوقات وصول المرأة الفلسطينية إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات العامة من وجهة نظر العاملين فيها تمهيداً لاقتراح التوصيات المفيدة للتخلص من هذه المعوقات أو التخفيف من حدتها على الأقل.

هدفت دراسة **عيسى (2004)** إلى التعرف على اتجاهات القادة الرياضيين في مجالس إدارة الاتحادات الرياضية الأردنية نحو تولي المرأة مراكز قيادية في المؤسسات الرياضية، وذلك من خلال درجة موافقتهم على امتلاك المرأة للسمات والمهارات القيادية، وكذلك التعرف على الفروق في اتجاهاتهم تبعاً لمتغير نوع اللعبة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والممارسة الرياضية.

طبق "مقياس الاتجاهات نحو تولي المرأة مراكز قيادية في المؤسسة الرياضية" الذي أعدته الباحثة على عينة عمدية مكونة من 82 قيادياً من أعضاء مجالس إدارة الاتحادات الرياضية الأردنية، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي للإجابة عن أسئلة الدراسة. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات القادة الرياضيين تبعاً لمتغير نوع اللعبة الرياضية على بعد العلاقات العامة والتسويق، لصالح القادة الرياضيين في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية، وبتغير الجنس على أبعاد المقياس الأربعة لصالح الإناث، وبتغير المؤهل العلمي على بعدي مهارات الاتصال والعلاقات العامة والتسويق لصالح مستوى حملة الماجستير والبكالوريوس، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية على كل من متغير الخبرة، والممارسة الرياضية. وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات الهادفة إلى تطوير البنية التنظيمية، والقوانين والإجراءات في اللجنة الأولمبية الأردنية والمؤسسات الرياضية لتفعيل دعم مشاركة المرأة في المراكز القيادية في المؤسسات الرياضية المختلفة.(7)

دراسة أمل بنت محمد الشدي(1430هـ) بعنوان إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض-دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب نشأة الصراع التنظيمي وأنواع الصراعات التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها النسائية، بالإضافة إلى التعرف على أبرز استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و على تصور القيادات النسائية لنتائج الصراع (سليبي أم إيجالي) في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.كما هدفت إلى معرفة أثر الدرجة العلمية , سنوات الخبرة , نوع العمل على استجابات القيادات النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن،وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي . وتكون مجتمع الدراسة من 105 قائدة في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وتكونت عينة الدراسة من(76)قائدة .وكانت الاستبانة هي أداة جمع المعلومات، أظهر تحليل نتائج الدراسة الحالية عدداً من النتائج تلخصها الباحثة على النحو التالي:

-من أبرز أسباب نشأة الصراع التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قياداتها النسائية:

أ. من أبرز الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى نشأة الصراع التنظيمي من وجهة نظر القيادات النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ( الاتكالية في انجاز بعض الأعمال بين الموظفين، قلة استخدام نظام المكافآت والحوافز).

ب. من أبرز الأسباب الشخصية التي تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي من وجهة نظر القيادات النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعدد الأدوار و تعارضها( التكتلات الغير رسمية بين الموظفين).

أنواع الصراع التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر

قياداتها النسائية مرتبة تنازلياً حسب مستوى التواجد:

-فرد مقابل فرد ,فرد مقابل مجموعة , مجموعة مقابل مجموعة.

-أبرز الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهه نظر القيادات النسائية مرتبة تنازلياً على حسب مدى

استخدامها ( :إستراتيجية التعاون , إستراتيجية التهذئة, إستراتيجية التسوية ,إستراتيجية التجنب ,إستراتيجية الإجبار).

-تصور القيادات النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي جاء سلبياً.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تجاه أسباب

الصراع , و أنواع الصراع وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتصورهم للآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي وفقاً

لمؤهلاتهم العلمية وسنوات الخبرة ونوع عملهم.(8)

دراسة رقية البدارين و فريد محمد القواسمه (2013)هدفت الدراسة إلى تعرّف الدور الذي تقوم به المرأة الأردنية في

قيادة التغيير، وأهم الخصائص القيادية والمهارات التي تتمتع بها، وأثر هذه الخصائص والمهارات على قدرتها في قيادة

عملية التغيير في منظمات الأعمال الأردنية .وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على أهم الطرق والاستراتيجيات التي

تستخدمها المرأة الأردنية في قيادة التغيير، وأثر هذه الاستراتيجيات على قدرتها في قيادة عملية التغيير .ولتحقيق

أهداف الدراسة؛ فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على ثماني عشرة

منظمة من منظمات المرأة العاملة في الأردن، حيث تم توزيع الاستبانة على العاملين كافة في هذه المنظمات، وبلغ

عدد الاستبانات الراجعة الصالحة للتحليل ( 254 ) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

•وجود أثر إيجابي بدلالة إحصائية للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير

التنظيمي.

•وجود أثر إيجابي بدلالة إحصائية للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير

التنظيمي.

•وجود أثر إيجابي بدلالة إحصائية للطرق والاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في إدارة التغيير على دورها في

قيادة التغيير التنظيمي.

•تمتلك المرأة الأردنية القدرة الكافية للقيام بالدور المطلوب في قيادة عملية التغيير التنظيمي في المنظمات التي تتولى

إدارتها.(9)



## المكانة الاجتماعية للمرأة والقيادة:

تعود هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الفرنسي (فردريك ليلاي) والذي يرى فيه إن المرأة تمر في ثلاث مراحل مهمة في حياتها الاجتماعية ومنها القيادية سواء أكانت في البيت أو الجامعة أو حتى في الجوانب السياسية والتي يمثلها في : المرحلة الأولى (المرحلة المستقرة) حيث تتسم هذه المرحلة في كون المرأة تعتمد على الرجل في الإعانة على قيادتها الاجتماعية فضلا من أنها تتفق في الآراء والأفكار مع الرجل (التطابق الايدولوجيا للمرأة اتجاه الرجل) وهي بالتالي تسمح للرجل أن يتقدمها في القيادة العامة أو العليا . أما المرحلة الثانية (مرحلة الفرعية أو الانتقالية) وبها تبدي المرأة بالانتقال باللغة والأسلوب بالكلام وهي ظاهرة تشبه فيها الرجل إلى حد بعيد إلا أنها مازالت في إطار المرحلة الأولى فهي تتصف بالازدواجية في السلوك القيادي في وقت هي تتمتع بالثقافة والتعلم المتقدم ومن ذلك فهي قادرة على حل مشكلاتها بنفسها أفضل من المرأة المستقرة .وان المرحلة الثالثة للمرأة هي(مرحلة غير المستقرة) وفيها المرأة تشعر أنها تتساوى مع الرجل بكل ما يوفره المجتمع من حقوق وواجبات ومن ذلك في تملك حرية واسعة ومتعددة وأنها قادرة على القيادة الاجتماعية فهي تملك المؤهلات العلمية والدراسية العليا ومن ذلك فهي شريكة الرجل في اتخاذ القرار(10)

### القيادة الإدارية :

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

### المدير القائد:

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه . فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال. (11)

### تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :

تحديد الاتجاه والرؤية .

حشد القوى تحت هذه الرؤية .

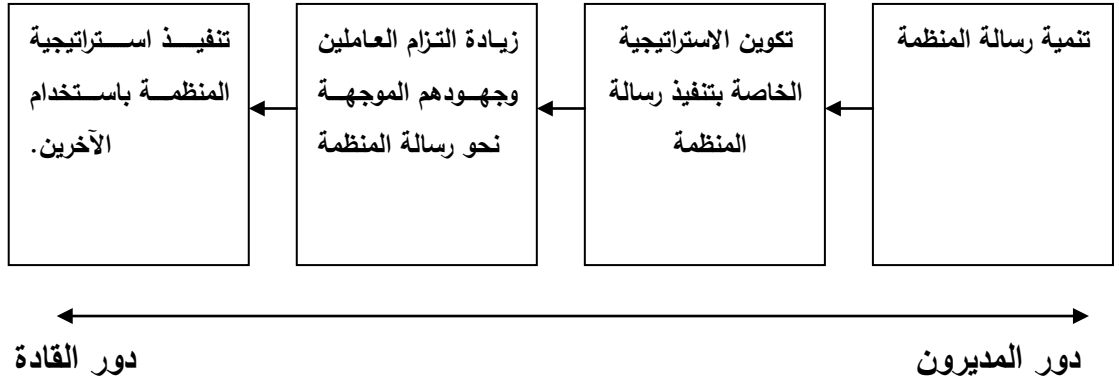
التحفيز وحشد الهمم .

القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .

تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.

الشكل التالي يوضح الأدوار التي يلعبها المديرين والقادة:



الفرق بين القائد و المدير :

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.(12)

## الجانب الميداني:

### المنهج:

لقد قمنا في هذه الدراسة باتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يتماشى وطبيعة الموضوع المتناول بالدراسة، بحيث يعتبر المنهج الوصفي والذي يعرفه بأنه وصف ظاهرة من الظواهر، للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة، وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها. (13)

### الأدوات:

لقد قمنا باتخدام استبيان من اعداد الباحثة الأول يحمل عنوان الادوار القيادية للمرأة في المؤسسات الجزائرية من اعداد الباحثة، بحيث ضم الاستبيان 15بندا، يختار المفحوص من بين احد البديلين بحيث يتحصل على الدرجة 1 اذا اختار نعم والدرجة 0 اذا اختار لا، لتتوزع الدرجة النهائية للمفحوص من (0-15)

### صدق الاستبيان:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة، بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، من أجل إبداء الرأي حول ملائمة الفقرات لأغراض الدراسة من حيث الصياغة والمضمون، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، كما تم التدقيق اللغوي، واعتبرت موافقة المحكمين على المقياس بمثابة صدق له. وقد تم التحقق من صدق الأداة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون وأشارت النتائج إلى أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائيًا، مما يشير، إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة .

### ثبات الاستبيان:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة. بحساب معامل كرونباخ، ومعادلة سيرمان-براون، والتجزئة النصفية، وبلغ معامل الثبات 0.78 بحسب معامل كرونباخ، و0.81 بحسب التجزئة النصفية، وهي معاملات ثبات عالية مما يشير إلى دقة أداة القياس.

### العينة:

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من النساء البالغ عددهم 50 امرأة، واللاتي تشغل بعض المناصب القيادية الادارية في مؤسساتهن، واللاتي تتراوح اعمارهن ما بين 38-51 سنة، تم اختيارهم بطريقة عرضية.

## هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أي من الأدوار القيادية الادارية التي تمارسه المرأة الجزائرية داخل المؤسسات الجزائرية، هل هي القيادة الادارية الرسمية او الغير رسمية.

## التعريفات الاجرائية:

### الادوار القيادية:

وقد تناولنا نوعين من القيادة النسوية التي يمكن ان تمارسها المرأة في القيادة الادارية:

1- القيادة الادارية الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا للقوانين التي تضعها الادارة التي تنظم أعمال المنظمة، من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها .

2- القيادة الادارية الغير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيتها بين زملائها وقدرتها على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منها قائدة ناجحة.

## عرض نتائج الدراسة:

### تساؤل الدراسة:

ماهو واقع الادوار القيادية التي تقوم بها المرأة في المؤسسات الجزائرية؟

جدول رقم(01) يوضح التكرارات النسب لواقع الادوار القيادية التي تقوم بها المرأة في المؤسسات الجزائرية:

لا		نعم		البنود
%	ك	%	ك	1
4,42	44	11,11%	56	3
6,02	60	7,94%	40	4
3,01	30	13,89%	70	5
8,03	80	3,97%	20	6
7,63	76	4,76	24	7
4,92	49	10,12	51	8
7,43	74	5,16	26	9
7,73	77	4,56	23	10
7,33	73	5,36	27	11
7,53	75	4,96	25	12
7,03	70	5,95	30	13
4,62	46	10,71	54	14
7,53	75	4,96	25	15
7,93	79	4,17	21	المجموع

## تفسير النتائج :

بما ان الاستبيان موجه لقياس الدور القيادي الرسمي بالضرورة ان انخفاض النسب المئوية للبنود التي تقيس الدور الرسمي بالضرورة يوجهنا الى ان هؤلاء النساء تمارسن أدوارا غير رسمية اثناء قيامهن بالادوار القيادية داخل المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في :

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

الإهتمام بالجماعات غير الرسمية وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل إختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الإختصاص العلمي أو الإلتناء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة إتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها. الإلتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور

أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والإضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع. وبذلك تكون عينة الدراسة تتبع نوع القيادة الإنسانية ( الاهتمام بالإنسان ) وهي بذلك تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في المنظمة وأنه لابد من حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقتهم الكامنة وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته السيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطار المؤسسة وهذا وضعه ماكريغور في نظريته الثانية وهي نظرية (Y) والتي هي عكس النظرية الأولى(14). والمشاركة قد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء .

مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها و وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه إحتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل في كقيمة الوفاء والستر على النواقص و العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل . مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للإتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة وإتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام .

المهارة في تنظيم الوقت وإدارته وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتبعها الإنجازي على مراحل الزمن ، وتلافي الأوقات المهدورة. (15)

وان لاتباع المرأة للقيادة الغير يعود الى الصعوبات و التحديات التي تواجهها المرأة في الوظائف القيادية : وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المرأة في المنصب القيادي تواجه بعض الصعوبات ومن أهمها : عدم تفويضها السلطات و الصلاحيات الكافية. نقص برامج التأهيل و الإعداد القيادي. عدم مشاركتها الفعلية في رسم السياسات. عدم وجود توصيف واضح للمهام و المسؤوليات. صعوبة التنسيق والاتصال بالرؤساء. عدم اعتراف الرؤساء ( الرجال ) بقدرات النساء. تدخل الرؤساء الرجال في بعض القرارات الداخلية. عدم تقبل المرأة لقيادة نسائية. يتضح مما سبق أن معظم الصعوبات تتصل بالجوانب الإدارية وليست راجعة إلى قدرات وتكوين المرأة أو طبيعة جنسها . مما يستلزم العمل على حلها لأن عمل المرأة بصفة عامة وتوليها قيادة مؤسساتها النسائية بصفة خاصة لهو بمثابة عنصر إنتاجي هام لا بد من الاستفادة منه و العمل على تخطي العقبات و الصعوبات لتحقيق الأهداف المنشودة. (16)

## قائمة المراجع:

1-كارولين فرومادر وآن ستور، مصادر حول القيادة والتوجيه للنساء ذوات الإعاقة، 2014، متوفر على الرابط التالي:

[http://abwab.ps/PwD\\_Rights/news40a15.html](http://abwab.ps/PwD_Rights/news40a15.html)

2- مريم سلمان عباس ، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير راس المال النفسي : إختبار الدور المعدل

لقوة الخبرة-دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان الدليمي جامعة الشرق الاوسط ، 2016، ص.20

3-ثامنا ص424 مجلة جامعة دمشق- المجلد - 27 العدد الثالث + الرابع 2011 -إيمان بشير محمد الحسين السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها الأردن

4- مريم سلمان ، نفس المرجع السابق ص22-23.

5-سمر الأعرج ، معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية. المجلة: مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية - المجلد 24، الإصدار 6 . 2010

6- مفهوم المرأة القيادية في العالم العربي، نشرت في 13 مارس 2010 :متوفرة في الرابط التالي:

<http://www.albayan.ae/one-world/2010-03-13-1.228281>

7-سارة بنت عبد الله بن سعد المنقاش، القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض،جامعة الملك سعود. متوفرة على الرابط التالي:

[/https://alhadidi.files.wordpress.com/.../d8a7d984d982](https://alhadidi.files.wordpress.com/.../d8a7d984d982)

8- أمل بنت محمد بن علي الشدي، إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن،بحث تكميلي لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية\_ تخصص الإدارة والتخطيط التربوي 1430هـ. ص214.

9- رقية البدارين و فريد محمد القواسمه، دور المرأة في قيادة التغيير دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الاردن،مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد( 16 ) ، العدد1 ) الاردن 2013.ص3  
10- حسن اليعقوبي.عزيز كريم وناس.حبيب علي طاهر ، معوقات عمل المرأة في القيادة الادراية العليا للجامعات العراقية (جامعة كربلاء نموذجا)، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية، المجلد 20العدد2  
2012. ص.330

11-سمر الأعرج، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي،المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة،دمشق – الجمهورية العربية السورية13- 16 أكتوبر (تشرين أول). 2003.

12 المرجع السابق،ص.20

13 -بالحسن علي؛ عدوان بالقاسم ،القيادة التربوية ،الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب المنعقد ب بالأغواط خلال الفترة من 02 نوفمبر 2010 إلى 04 نوفمبر 2010.

14- فيصل محمد عبد الوهاب سعيد،ياسر محمد سعيد، دراسة تقويمية لنظام التعليم عن بعد في السودان في ضوء معايير" ادوارد ديمنج للجودة دراسة حالة جامعة السودان المفتوحة،دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي..2012

15-وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية.جامعة الأزهر غزة . فلسطين.

16-الحسيني ، عائشة أحمد عبد الرحيم ، إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، دار البيان العربي ، جدة 1988م .