

## إشكاليات عدم تولاغ الإطارات النسوية المناصب القيادية

أ(ة). سكيينة ساعد

جامعة يحي فارس المدية-الجزائر

### الملخص:

ظاهرة خروج المرأة للعمل تختلف باختلاف المجتمعات، وتتباين خصوصياتها، ونتيجة التغيرات المتعددة الجوانب التي عرفها المجتمع الجزائري، أوجدت العمل النسوي كضرورة ملحة لتنمية المجتمع في مختلف المجالات نتيجة التغيرات التي عرفها المجتمع الجزائري في البنية الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية منذ الاستقلال إلى الآن، ادت إلى التطور الحاصل في دخول المرأة مجالات كانت في وقت ليس ببعيد مقتصرة على الرجال، ومن هنا أصبحت المؤسسة الجزائرية تضم فئة الإطارات النسوية، هذا دليل على أن المرأة الجزائرية أثبتت نفسها ونجاحها وصعدت في السلم المهني.

### Abstract:

The working woman phenomenon differs from a society to another and its characteristics are diverse. As a result to the multifaceted changes known by the Algerian society, the work of women is found as a pressing urge to develop society in its different aspects resulting The changes known by the Algerian society in its economic, political, social and cultural structure from independence to the present led to the known development of women getting involved in all fields, including those which were strictly for man, From here the Algerian society started having a group of women officials, This is an evidence that the Algerian woman proved her- self and her success, and could ascend in careers.

## مقدمة:

شكل موضوع عمل المرأة أهمية كبيرة في حقل الدراسات الاجتماعية والإنسانية المعاصرة، فقد اكتسبت ظاهرة عمل المرأة أهمية كبيرة في تطور الأوضاع السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، وكذا الثقافية للمجتمع حيث نجم عنها ضرورة خروج المرأة للعمل ومشاركتها للرجل في مختلف المجالات الاجتماعية، باعتبار المرأة تشكل نصف المجتمع وأحد عناصر تقدمه ونموه.

لقد فرضت المرأة العاملة وجودها بمساهماتها واجتهادها من خلال تواجدها في المهن المختلفة، واحتلالها حيزا كبيرا بفضل كفاءتها وإرادتها وقوة صبرها، الأمر الذي جعل منها دافعا قويا وفتح لها الأبواب لاحتلال وظائف قيادية التي كانت حكرًا على الرجل في وقت مضى، فالمرأة اليوم يمكن أن تكون في أي منصب مع الرجل من خلال تقسيم الأعمال والقضاء على كافة أشكال التمييز بينهما، إذ نجد تزايد نسبة النساء العاملات خاصة في العصر الحديث، أين أصبح العمل من الأولويات التي تفكر فيها المرأة بغرض تحقيق أهدافها.

إن تولي المرأة للوظائف القيادية ضرورة فرضها التطور الثقافي السريع الذي شهده المجتمع، وهو ما أدى إلى تغيير مكانتها داخل الأسرة، فلم تعد ذلك الكائن الذي يتهرب من المسؤولية، بل أصبحت تساهم في بناء أسرتها وتبذل جهودا لتجنب التقصير في حق أفرادها.

وفي وقتنا الحالي نظرا لعوامل عديدة أهمها: اكتساب المرأة مؤهلات ورغبة في تحقيق الذات مما أدى إلى حضورها سوق العمل بالإضافة إلى عوامل اقتصادية واجتماعية مثل غلاء المعيشة ونقص المداخيل، فنجدها تتشط في عدة مجالات، كل واحدة على حسب مستواها وتخصصها. الأمر الذي جعلها تصل إلى مجالات أخرى مثل القضاء والعدالة والعمل السياسي واحتلالها وظائف قيادية داخل المؤسسة التي كانت في الماضي من خصوصيات الرجل، ففي مجلس الأمن الوطني وصل العدد الإجمالي للنساء إلى 6973، كما وصلت المرأة في مجال القضاء إلى تقلد منصب رئيس مجلس الدولة، ورئاسة مجلس قضائي إضافة إلى 34 رئيسة محكمة من مجموع 56 حيث أصبحت النساء يمثلن الأغلبية في هذا السلك بنسبة 60%. وبالتالي يعتبر مؤشرا هاما من مؤشرات التغيير الاجتماعي، بعدما كان دور المرأة يقتصر في إدارة شؤون البيت وخدمة الأبناء والإنجاب، حيث يمثل الرجل السلطة العامة الروحية والاقتصادية، أما النساء فهن سيدات المنزل.

فنتقسيم الأدوار بين الجنسين في المجتمع عامة، وفي الأسرة خاصة، تتحكم فيه جملة من الأسباب فضلا عن ثقافة المجتمع وقيمه، والمرجعية التي يعود إليها الأفراد عند إصدار أفعالهم، فان العوامل الاقتصادية والاجتماعية تسهم بقسط كبير في ذلك.

إن فتح المجال أمام المرأة لتولي مناصب قيادية عليا، وكذا انخراط عدد كبير من النساء اللاتي اقتحن المجال الجديد والصعب، نظرا لخصوصية المجتمع والمنصب الذي يتطلب الكثير من الوقت والتحدي والدقة والمسؤولية

والحضور الدائم ... وغيرها من الخصائص التي يتطلبها المنصب القيادي، كما أنه يعيق مسؤوليتها داخل الأسرة التي لازالت تتحكم في العقلية السائدة في المجتمع التي ترفض أو تقبل حضور المرأة في مجالات جديدة كانت حكرا على الرجل.

كما لا يمكن الحديث عن المرأة الإطار (المتروجة خاصة) داخل الأسرة، باعتبار الأم هي النواة الأساسية داخل الأسرة، فتولي الإطارات النسوية للمناصب القيادية العليا لم ينقص من عملها داخل الأسرة نتيجة التنظيم المحكم الذي تتبعه في بيتها بالإضافة إلى الدور التي تقوم به في الحياة الوظيفية.

ورغم تواجد المرأة الجزائرية في مجالات مهنية متعددة ، ورغم زيادة نسبة تواجدها ، ورغم توفرها على شهادات عليا وكفاءات لا يستهان بها ، فإننا نلاحظ ضعف تقلدها للمناصب القيادية ، وهذا ما جعلنا نضع عدة افتراضات عملية منها العوامل الاجتماعية، وطبيعة المرأة الجسمية والنفسية ، واهتمامها الكبير بحياتها الاجتماعية ، ونفورها من المنافسة والصراع ، مما ترك هذا المجال لصالح الرجال فقط.

وهكذا أصبح المجتمع الجزائري يحوي فئة الإطارات النسوية وهذا دليل على صعود فئة النساء في السلم المهني، هو إذن واقع جديد يفرض علينا طرح أسئلة معينة لفهم مميزات هذا الواقع الجديد، وإبراز إشكالية عدم تعيين الإطارات النسوية للمناصب القيادية العليا، ومعالجة الموضوع يدفعنا إلى الإجابة عن السؤال الجوهري التالي:

**فما هي أسباب عدم تولي الإطارات النسوية المناصب القيادية؟**

ومن هنا نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للتمييز الجنسي علاقة في عدم تعيين الإطارات النسوية في المناصب القيادية؟
- هل يرجع عدم تعيين المرأة الإطار للمناصب القيادية إلى صعوبة التوفيق بينها وبين الواجبات الاجتماعية؟
- هل العادات والتقاليد الاجتماعية تعد عائقا يمنع المرأة الإطار من تقلدها المناصب القيادية؟

وبالتالي يمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي :

- التمييز الجنسي بسبب الرواسب الثقافية يؤدي إلى رفض ترشح الإطارات النسوية في المناصب القيادية.
- صعوبة التوفيق بين مسؤوليات البيت والعمل والواجبات الاجتماعية يجعل المرأة الإطار ترفض المناصب القيادية.
- التنشئة الاجتماعية والتقسيم الاجتماعي للعمل تمنع المرأة الإطار من وصولها إلى المناصب القيادية.

**أولاً: تحديد المفاهيم:**

**أ- مفهوم العمل:**

لقد حاول العديد من علماء الاجتماع والاقتصاديون تحديد مفهوم العمل من خلال التحولات والتغيرات التي حدثت في البنية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع، ولكل واحد منظوره في تحديد لهذا المفهوم.

- نجد ابن خلدون صاحب المؤلف الهام في علم العمران " المقدمة "، ويمكن ملاحظة اهتمامه بهذا الموضوع في مؤلفه العام حيث وضع له فصلا كاملا

من المقدمة تحت عنوان: " في المعاش و جوعه من الكسب والصنائع وما يعرض في ذلك كله من الأحوال وفي المسائل ".  
أي أنه اهتم بموضوع العمل اهتماما خاصا لم يسبقه إليه أحد في الحقل الثقافي العربي الإسلامي، فالعمل عند ابن خلدون هو: " ابتغاء الرزق " (1) حسب التعبير القرآني.

يرى " ابن خلدون " وإدراكا منه لأهمية العمل، أنه هو الأساس في تحديد قيم الأشياء من سلع ومنتجات وهو مصدر كل الثروات، ومن دون عمل يستحيل أي إنتاج، فيقول: " إن الكسب هو قيمة الأعمال البشرية لأن الإنسان مفنقر بالطبع إلى ما يقوته ويمونه في حالاته وأطواره، من لدن نشوئه إلى أشده إلى كبره " (2)

إن " ابن خلدون " أعطى للعمل مكانة هامة، وهذا ما دفعه إلى أن يقول: " أعلم أن كثيرا من ضعفاء العقول في الأمطار يحرصون على استخراج الأموال من تحت الأرض، وبيبتغون الكسب من ذلك ويعتقدون أن أموال الأمم السالفة مختزنة كلها تحت الأرض مختوم عليها كلها بطلاسم سحرية لا يفض ختامها ذلك إلا من عثر على علمه، ويستحضر ما يحله من البخور والدعاء والقران... " (3)

من خلال هذا النص يتضح بأن ابن خلدون يرفض فكرة الاعتقاد بوجود كنوز مدفونة أو شابه ذلك من الأوهام والخرافات أو الروايات الأسطورية التي تتردد

(1) عبد المجيد مزبان، النظريات الاقتصادية عند ابن خلدون وأسسها من الفكر الإسلامي والواقع المجتمعي، مؤسسة الوحدة، الكويت، 1981، ص 345.

(2) عبد الرحمان ابن خلدون، لكتاب العبر، الجزء الثاني، الدار التونسية، تونس، 1984، ص 459.

(3) نفس المرجع، ص 464.

على الألسنة كمصدر للرفاهية، وعليه فهو يرى أن العمل هو السبيل الوحيد للحصول على الأموال وليس الاعتقاد في الطلاسم السحرية أو الأدعية أو القربان، ومن دون عمل يستحيل أي إنتاج.

• تعتبر نظرية دوركايم في العمل (1858-1917) الخط الفاصل بين الفكر الاقتصادي والفكر الاجتماعي في تفسير الظاهرة ومؤثراتها في المجتمع، إذ يعرفه على أنه: "ظاهرة اجتماعية لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط بل تتعداه ويمكن أن تؤثر حتى في كل البناء الاجتماعي".<sup>(1)</sup>

• فالعمل عند كارل ماركس (1818-1883) من خلال كتابه الرأسمال، هو: "عقد قائم بين الإنسان والطبيعة، حيث يلعب الإنسان ذاته تجاه الطبيعة دور إحدى القوى الطبيعية، فالقوى الممنوحة لجسده يضعها كلها في حركة تهدف إلى دمج المواد وإعطائها شكلا ذا منفعة لحياته، فتسهم في الوقت ذاته بتغيير الطبيعة الخارجية وطبيعته الخاصة منميا مواهبه الكامنة فيه"<sup>(2)</sup>

وهكذا بدأ تحديد جزئيا للعمل يرتسم تدريجيا مرده إلى الإنسان الذي تقدمه على أنه: "مجموعة نشاطات ذات هدف إجرائي، يقوم بها الإنسان بواسطة عقله ويديه، والأدوات والآلات وينفذها على المادة، وهذه النشاطات تسهم بدورها في تطويره"<sup>(3)</sup> بالتالي التفاعل الموجود بين الإنسان وبيئته من خلال التقنية هو العنصر المحرك الذي يفسر التطور أو الثورة في الهيئات الاجتماعية.

<sup>(1)</sup> علي شتا السيد، الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 63.

<sup>(2)</sup> جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسولوجية العمل، تر: يولاند ايمانويل، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 12.

<sup>(3)</sup> نفس المرجع، ص 12.

إذن حسب تعريف **ماركس**: "يعتبر العمل كفعل يقوم به الإنسان والطبيعة ويعتبر احد عوامل الإنتاج في الدراسة الاقتصادية ويشمل الجهود التي يبذلها الأفراد سواء كانت يدوية أو جسمانية أو ذهنية"<sup>(1)</sup>

• يبدو العمل من خلال " **جورج فريدمان** " على أنه: " نشاط معقد كثيرا، يمكن الإشارة إليه في جملة من زوايا متعددة، كل واحدة منها تتناسب مع أسلوب معين لفهم الواقع ووجهة تقريب مختلفة، سواء كانت التقنية أو الفيزيولوجية أو الاجتماعية..."<sup>(2)</sup>. ومع ذلك فإن أوجه العمل تتوافق مع مفاهيمنا المختلفة للواقع والتي تؤثر كل واحدة منها على الأخرى.

**التعريف الإجرائي:** العمل هو كل جهد عضلي أو فكري الذي يبذله الفرد الراشد مقابل أجر سواء كان في شكل مهنة، وظيفة أو حرفة والذي يقضي فيه جزء معين من وقته.

## ب - مفهوم تقسيم العمل:

إن مفهوم تقسيم العمل يعود في أول الأمر إلى أفلاطون وسقراط اللذان كانا يريانه كوسيلة للزيادة في فعالية الفرد و ليس كوسيلة للزيادة في الإنتاج، ولكن بفضل " دوركايم " شاع هذا المفهوم في علم الاجتماع.

• إن دراسة "دوركايم" لظاهرة تقسيم العمل تعكس مدى اهتمامه بتحليل الواقع الاجتماعي وتفسير ظواهره الاجتماعية وفي تشكيل العديد من البناءات التنظيمية السياسية والدينية والاقتصادية في المجتمع الحديث تطورت بصورة أكثر تعقيدا لما كانت عليه من قبل في العصور الماضية، وجاء هذا التطور نتيجة لظهور العديد

<sup>(1)</sup> إبراهيم ومفكرون آخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975، ص 267.

<sup>(2)</sup> جورج فريدمان، نفس المرجع، ص 11.



من المتغيرات الجديدة في العصر الصناعي الحديث مثل استخدام قوة الآلات ونمو الرأسمال، مما أدى إلى تحديث نظام تقسيم العمل، وذلك من أجل تطوير المهن والوظائف على أساس التخصص، وهذا يمس جميع الأنشطة الاجتماعية، وهكذا أصبحت ظاهرة تقسيم العمل ظاهرة ملحّة وملازمة للتطور والتغير الذي حدث في البناءات الاجتماعية، كما يقول دوركايم: "إن تقسيم العمل لم يكن يخص فقط بالنشاط الاقتصادي ولكن نستطيع رؤية زيادة تأثيره على جميع الأنشطة المجتمعية المختلفة فقد تزايدت الوظائف والمهن السياسية، الإدارية والقضائية بصورة أكيدة وأكثر تخصصاً، مثلما حدث في الوظائف العلمية والفنية"<sup>(1)</sup>.

والواقع أن اهتمام "دوركايم" بتحليل ظاهرة تقسيم العمل أدخل عدة متغيرات سوسيولوجية هامة كمفهوم الوظيفة، الدور، النشاط، الهدف، النتائج والمؤشرات . يعتبر آدم سميث من المفكرين الأوائل الذين اهتموا بالفكر الاقتصادي، فقد اهتم في كتابه ثروة الأمم 1776 وطرح عدة مبادئ وقضايا أساسية تعالج اقتصاد السوق والمسائل الخاصة بتقسيم العمل وتأثيره على حجم السوق. حيث يرى أن تقسيم العمل هو: "الوسيلة لتخصيص كل فرد في مرحلة من مراحل الإنتاج ويرى أن تقسيم العمل له ثلاث خصال أساسية هي:

1- يزيد في مهارة كل عامل.

2- يساعد في اقتصاد الوقت.

<sup>(1)</sup> عبد الله محمد بن عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، نقلا عن دوركايم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 125.

3- هو عامل من العوامل الأساسية في اختراع الآلات التي تسهل وتقتصر كمية العمل والتي تسمح للعامل الواحد القيام أو تعويض عدة عمال".<sup>(1)</sup>

### ج- مفهوم التمييز الجنسي:

"الميل ضد بعض الموظفين والموظفات ومعاملتهم بصورة غير عادلة، دون بقية العاملين لأسباب واختلافات شخصية، عقائدية، طبقية أو جنسية أو غيرها يتعامل بها الرئيس على المرؤوس والمرؤوسة تكون أساسا في قراراته ومواقفه اتجاههم"<sup>(2)</sup>.

### د- أنواع التمييز الجنسي في مكان العمل

يحدث التمييز الجنسي في موقع العمل بعدة طرق، منها هذه الطرق:

#### • التمييز المباشر:

هناك حالات حيث يعامل الناس بشكل مختلف في موقع العمل. يتضمن التمييز المباشر في الأفعال مثل الاختلاف في الراتب بالاستناد على الجنس بالرغم من أن الموظفان يعملان في نفس الوظيفة، أو تفضيل ترقية شخصية ما لأنه من جنس معين بالرغم من كفاءة الشخص الآخر.

#### • التمييز غير المباشر:

وهي حالات يميز فيها ضد شخص ما غير مباشر وتتضمن الأمثلة وجود مجموعة من القواعد أو القوانين التي تشير ضمنا إلى عدم حصول الشخص على ترقية أو علاوة بسبب جنسه.

<sup>1</sup> Dictionnaire de la sociologie , Librairie Larousse , Paris, P 65.

<sup>2</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين(عرب -انجليزي)، مكتبة لبنان، ناشرون شام، ط1، بيروت، 1997، ص 78.

## • المضايقة في العمل:

يعد هذا النوع من التمييز الأسوأ لأنه لا يميز فقط ولكنه يسبب صدمة نفسية وعاطفية للموظف الذي يميز ضده، وتشمل هذه الفئة المضايقة الجنسية أو الشفوية أو المعاملة دون المستوى بسبب الجنس فقط. فالمعاملة غير العادلة أو المتحيزة المستندة على جنس الموظف تترجم إلى تمييز في طبيعة العمل. هذا أيضا يعد شكل من أشكال التمييز.

**التعريف الإجرائي للتمييز الجنسي:** التمييز الجنسي هو وجود ميل إلى جنس ما على حساب الجنس الآخر، ويكون هذا الميل سواء في الرئاسة أو السلطة أو القوة، وهذا التمييز يؤدي إلى عدم المساواة بين الجنسين، كما أنه عمل مضاد أو معاملة تفضيلية لشخص ما على شخص آخر بسبب جنس الأخير. بالرغم من الصفة السائدة للتمييز تشمل التمييز ضد النساء، إلا أن هناك مواقع عمل تمييز ضد الرجال أيضا وضد المتغيرين جنسيا. الذين يواجهون تمييزا جنسيا واجتماعيا أيضا.

## ه- مفهوم الإطارات:

حسب الباحثان **doublet (j)** و **o.passelec** يعرفان الإطار: كأجير يمارس وظيفة مبادرة ودائما حسبها يمكن الإدراج ضمن فئة الإطارات الفئات التالية: مهندسين، إطارات إدارية، تجارية، قانونية، تقنيين، أعوان التحكم" من خلال التعريف الذي نلتمس أن الإطار هو ذلك الشخص الذي يمارس وظيفة القيادة.

أما التحديد الثاني الذي نصغه هو تحديد (l) canene و (j) plessier:  
حيث يعرفان الإطار ويربطانه بشرطين هما: الحصول على تكوين ضروري لممارسة وظيفة التأطير، هذا الأخير "التكوين" هو مكتسب في كثير من الأحيان عن طريق دبلوم التعليم العالي، ويمكن كذلك أن ينتمي إلى فئة الإطارات، كل شخص حصل على تكوينه المهني عن طريق التجربة الشخصية أو عن طريق التكوين المتواصل، وهذا التكوين معترف به من طرف صاحب العمل، وهذا النوع نسميه cadre maison<sup>(1)</sup> من خلال هذا التعريف نرى أن الإطار هو ذلك الشخص الممتلك لتكوين معترف به.

ويمكن الارتكاز أيضا على عدة مقاييس لتحديد الإطار منها: الشهادة- الكفاءة أو الاستفادة من تكوين تقني وممارسة السلطة على العمال.  
بعد كل هذه المحاولات لتحديد مفهوم الإطار، نحاول تلخيص المؤشرات التي ارتكز عليه مفهوم الإطار من خلال التحديدات السالفة الذكر.  
**على مستوى التأهيل:** الإطار لديه تأهيل معين، حصل عليه إما بالطريقة الأكاديمية المتمثلة في الدبلوم العالي أو عن طريق التجربة المهنية.  
**على مستوى القيادة:** الإطار يحدد بممارسته وظيفة قيادة.  
**على مستوى الدور:** الإطار يمثل عن مراقبة وتسيير.

**التعريف الجزائي لمفهوم الإطارات:** يمكن اعتبار الإطارات على أنها فئة سوسيو مهنية، والإطار هو أجير يمارس وظيفة المبادرة أو قيادة في مؤسسة أو إدارة ما، ويملك تكوينا عاليا محصل عليه، اما عن طريق دبلوم أو مكتسب

<sup>1)</sup> Plessier ( J) et Canene, **Droit de travail**, Dalloz, Paris, 1990, P 102

شخصيا في الميدان التقني - الإداري - التجاري - وكذلك يمكن تعريف الإطارات بأنهم فئة من الأشخاص لهم معرفة تقنية وخبرة وقدرات عالية يتحكمون في مبادئ التسيير حيث يسيرون ويراقبون مجموعة من العاملين في المؤسسة .

## و- القيادة الإدارية:

هي ظاهرة اجتماعية إنسانية تفاعلية ثقافية تتمثل في مسؤولية القائد اتجاه الجماعة كأميين للتوفيق بين أهداف المنظمة لتعزيز النسق الاجتماعي، فهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني تقوم على علاقات وروابط اجتماعية مشتركة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، عن طريق الاختيار الواعي لوسائل وأساليب حل مشكلات الاندماج الداخلي جماعيا لضبط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في بناء سلوكهم التنظيمي.<sup>(1)</sup>

**التعريف الإجرائي لمفهوم القيادة الإدارية:** يقصد بالقيادة الإدارية، هم إطارات المنظمة الذين يشغلون مناصب عليا ذات مسؤولية في المنظمة، يعملون في إطار تفاعلي على تعزيز وتطوير النسق الثقافي للمنظمة، من خلال دمج مختلف الدهنيات الفردية في عقلية جماعية، لخلق قدرة جماعية للفعل.

## ز- مفهوم القيادة النسوية:

تعرفها فاطمة محمد علي عثمان: " بأنها فئات الإناث اللاتي يقمن بالإشراف تبدأ من رؤساء الصف الأول للعاملين إلى أعلى سلطة في تنظيم

<sup>(1)</sup> يوسف جلولي، القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الآداب العلوم الاجتماعية، البلدة، 2007، ص 15.

المؤسسة، تعتمد في عملها الإشرافي على نوعين من السلطة: السلطة الإدارية والسلطة الموقفية.<sup>(1)</sup>

**التعريف الإجرائي لمفهوم القيادة النسوية:** القيادة النسائية هي تواجد المرأة في مناصب قيادية عليا داخل التنظيم، حيث تقوم بالإشراف على مختلف الأعمال التي تقوم بها الموظفون داخل المؤسسة.

### ج - مفهوم التنشئة الاجتماعية:

تعرفها مادلين قرافيتس (M. Grawitz): "الصبورة الذي يتم من خلالها اندماج الفرد في المجتمع من خلال استنباطه للقيم والمعايير والرموز، ومن خلال تعلمه للثقافة في مجملها بفضل الأسرة، المدرسة، وكذلك اللغة، والمحيط... الخ"<sup>(2)</sup>.

تعرفها غي روشي (Guy Rocher): "بكونها الصبورة التي تعلم الفرد خلالها ويستتبط العناصر الاجتماعية والثقافية لوسطه الاجتماعي، كما يقوم من خلال هذه الصبورة بإدماج هذه العناصر في بنية شخصيته تحت تأثير التجارب والفاعلين الاجتماعيين، ومن ثم تكيفه مع المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه"<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> فاطمة محمد علي عثمان، القيادة النسوية في عالم متغير، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، دس، ص 30.

<sup>(2)</sup> Grawitz(M), Lexique des sciences sociales, Paris, Ed. Dalloz , 6<sup>eme</sup> P.335.

<sup>(3)</sup> Guy Rocher, **Introduction a la sociologie générale**, Tome 1 ,Monterial ,Ed. H.M.H, 1968. P119.

بينما يعرفها **بارسونز**: " بعملية تعليم تعتمد على التلقين والمحاكاة التوحد على الأنماط العقلية والعاطفية والأخلاقية عند الطفل والراشد، وعملية تهدف إلى إدماج عناصر الثقافة في نسق الشخصية، وهي عملية مستمرة"<sup>(1)</sup>.  
فالتنشئة على حد تعبير **دوركايم** هي عملية تشكيل السلوك الاجتماعي للفرد، وعملية استدخال ثقافة المجتمع في بناء الشخصية، وهي عملية تحويل الكائن البيولوجي إلى كائن اجتماعي.

أما **سيجmond فرويد (Sigmund Freud)**: " من نظرة سيكولوجية، نظر إلى عملية التنشئة كعملية صراع مستمر بين النزاعات والرغبات الفردية من جهة والثقافة وما تفرضه من قيود من جهة أخرى"<sup>(2)</sup>. بمعنى آخر يهدف من عملية التنشئة إلى كبح الرغبات الفردية الغرائز وضبطها لتتفق مع ما هو سائد ومتفق عليه ( من معايير وقيم اجتماعية وثقافية) ومقبول من طرف المجتمع ككل.

كما يعرفها **محمد صفوح الخرس**: " بأنها تلقين أعضاء المجتمع الجدد ثقافة المجتمع، ويتم بها اختصار المدى الواسع مع الإمكانيات السلوكية الواقعية التي يتقبلها المجتمع، ويمكن الفرد من اكتساب عضوية في المجتمع"<sup>(3)</sup>

**التعريف الإجرائي للتنشئة الاجتماعية**: هي عملية تقوم بتحويل الفرد من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي ذات صفات إنسانية على إرجاع حاجاته وعلى

<sup>(1)</sup> فضيل رتيبي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دراسة نظرية، دار النشر بن مرابط، الجزء الأول، الجزائر، 2009، ص 12.

<sup>(2)</sup> عثمان إبراهيم، مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999، ص 184.

<sup>(3)</sup> محمد صفوح الخرس، تركيب العائلة العربية ووظائفها، مطبعة وزارة الثقافة، دمشق، 1980، ص 150.

إشباعها في الوقت الملائم بطريقة اكتساب المعايير الاجتماعية المرغوبة في مجتمعه.

## ثانيا- الإطار التنسيقي بالمؤسسي الجزائري:

لقد عرفت العشرية الأخيرة من القرن الماضي تغيرات عميقة منها خاصة مفهوم العولمة، وما انجر عنه من تحولات اقتصادية وسياسة تعرفها معظم أنظمة العالم. وقد امتازت هذه الفترة بارتفاع في معدلات دخول المرأة إلى سوق العمل (وهذا ما رأيناه في الإحصائيات الموجودة في الفصل الثاني)، هذه الزيادة كانت مصحوبة بزيادة التعليم والتكوين.

وتشير التغيرات التي مست البنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الجزائر إلى التغيرات الاجتماعية، والتي قد يكون أحد مؤشرات تعليم المرأة ودخولها الفضاء المهني، بالرغم من أن هذا اعتبر نموذجا غريبا ومفروضا من الخارج، ويدل على أزمة فقدان للهوية، وهو موقف يشير إلى النظرة السلبية التي لا تزال تحملها بعض الفئات داخل المجتمع، وترتبط في اعتقادنا بعوامل أيديولوجية وثقافية<sup>(1)</sup>.

مع ذلك يمكن اعتبار دخول المرأة إلى هذه الفضاءات مؤشرا هاما يدل على تبني نمط اجتماعي وثقافي مغاير للسابق، فالدراسات العديدة الخاصة بعالم الشغل، و بالفئات العمالية داخل هذا الفضاء، لم تكن تتطرق إلى المرأة، لأنها كانت شبه غائبة، كما يعود ذلك لارتباطها بالعائلة، وعدم استقلالها بعد عن

<sup>(1)</sup> العياشي عنصر، الإطار الصناعية: مواقع، ادوار، مسارات، تمثلات، مجلات إنسانيات، دفاقر المركز، رقم2، 2001، ص.55.



المحيط العائلي، وحتى وإن كان البعض من النساء يعملن فإنهن يشغلن مناصب هامشية بالنظر إلى نظام التراتب، ويدل ذلك على المكانة التي تحتلها المرأة في المجتمع.

فالمكانة الاجتماعية للمرأة تتحدد بناء على المكانة التي يحتلها الرجل، باعتبار أن معظم المجتمعات يمكن أن تصنف ضمن المجتمعات الأبوية إلى حد تاريخ ليس ببعيد، بحيث تراجعت هذه المسألة نسبيًا، وتبقى تختلف من مجتمع إلى آخر أين يتواجد الرجل والمرأة في مواقع محددة وأدوار تعكس التقسيم النوعي للفضاء. بحيث يوجد فضاء عمومي رجالي وآخر خاص بالمرأة<sup>(1)</sup>.

أدوار تعكس "هرمية النوع" لصالح الرجل، باعتبار المرأة تقوم على إعادة إنتاج الجماعة.

أما بالنسبة للجزائر فتعتبر سنوات الثمانينات بداية زيادة وعي للمرأة، وهذا باقتحامها عدة قطاعات ومجالات.

لكن بالرغم من التطور الحاصل في وعي المرأة، وفي تجاوزها الحدود التي رسمتها العادات والتقاليد، فإن حضورها واقتحامها مؤسسات كالبرلمان، أو توليها مناصب سامية في الدولة يبقى ضعيفا مقارنة بالرجل، ففي سنة 1977 كانت النساء النائبات في المجلس الشعبي الوطني (APN) لا تتجاوز 3,9% لتسقط إلى 2,9% في سنة 1997، وهي نسب تشير بوضوح إلى ضعف تمثيل العنصر النسوي، أما عن احتلال المناصب التي يمكن أن نصنفها بالسامية داخل نفس

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص. 56.

المؤسسة (البرلمان)، فلا نجد سوى امرأة واحدة رئيسة مجموعة برلمانية، ويدل ذلك حسب اعتقادنا على استمرار تأثير المنظومة القيمية للمجتمع الجزائري، رغم ما يشير إليه المظهر من بداية تبني مبادئ الحداثة والعصرنة.

إن عمليات تحديث المجتمع لا تتوقف فقط على البعد الاقتصادي والمادي، ودون أن ننفي أهمية التحولات السارية على هذين المنسويين، لكن دون أن يرافقها التغيير في المستوى الفكري أو الثقافي وهو ما يمكن أن يشكل عائقا أمام تحقيق تغيير حقيقي. بهذا المعنى فإننا نتواجد أمام ثنائية تقليد/حداثة، في مجتمع لا تزال تسود فيه فكرة تحديد مجال تحرك المرأة لاعتبارات اجتماعية ورمزية أو دينية<sup>(1)</sup>.

لكن مع ذلك، لا يمكن أن نتجاهل بأن هناك انفتاح وإن كان نسبيا بفضل عمليات تحديث المجتمع الجزائري (التغيرات الاقتصادية أساسا والاجتماعية والثقافية) التي زادت من فرص النقاء الرجل والمرأة في فضاءات واحدة كالمدرسة، العمل (المؤسسات الاقتصادية المختلفة، مراكز الخدمات العمومية...)، وهو عامل يمكن أن يدل على التراجع النسبي للأفكار السابقة التي تميز المجتمع التقليدي، وقد ساهمت في ذلك المدرسة، الأسرة والمؤسسة<sup>(2)</sup>.

إذن، لاشك في أن هناك تطورا وزيادة ملحوظة في نسب تشغيل المرأة وممارستها لنشاطات مختلفة داخل قطاعات عديدة مثل التعليم، الصحة، القطاع الصناعي أو الاقتصادي عامة... وغيرها من القطاعات التي اقتحمتها المرأة

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص. 57.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص. 60.

وأصبحت تحتل ضمنها موقعا ومكانا بارزا، وقد سجلت المرأة خلال سنوات ما بعد الاستقلال من أواخر السبعينات، زيادة مهمة تتفاوت نسبيا من قطاع إلى آخر كما يوضحه الجدول الآتي: **جدول رقم 05: يوضح تطور بنية عمل المرأة حسب القطاع (%)**

القطاع	1977	1982	1983	1984	1987	1989	1990	1991
الزراعة	5,6	3,4	4,8	2,3	2,7	2,8	3,8	2,11
الصناعة	17,4	14,3	15	13,3	12,4	9,7	11	10,9
البناء و الأشغال	2,1	1,5	2,3	3,5	3,4	3,5	3,7	1,90
نقل والمواصلات	3,2	3,3	2,7	3,1	2,5	3,6	2,8	2,17
الإدارة	53,8	64,4	63,7	64,2	64,3	70,4	67,5	70,83
قطاعات أخرى	10,2	8,8	7,7	8,3	5,4	6,1	6,6	8,20
غير مصرح	3,3	2,5	3,8	5,3	3,4	3,9	4,6	3,89
المجموع	100	100	100	100	100	100	100	100

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات، مجلة إحصائيات، وضعية العمل

1990، عدد 36.

نلاحظ من خلال الجدول بأن المرأة تتجه منذ سنة 1977 إلى قطاع الإدارة ( التعليم، الصحة)، بعكس القطاع الصناعي الذي عرف انخفاضا مستمرا من 14,4% في سنة 1977 حتى 11% في نهاية سنة 1990، اما بالنسبة لباقي القطاعات ما عدا الانخفاض المسجل ما بين 1977 و 1982 فإنها تبدو مستقرة بداية من 1984.

كما تشير فترات السبعينات وبداية الثمانينات، الى الانتعاش الذي عرفه الاقتصاد الوطني بالنظر إلى سياسة التشغيل التي تبنتها السلطة الحاكمة آنذاك<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً- القيادة النسائية فلاح علم الاجتماع:

القيادة النسائية هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين، وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه عن اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح، وبناء على هذا فالمرأة القيادية التي توفر لديها هذه القدرة القيادية أمكننا القول عنها قائدة ناجحة<sup>(2)</sup>

فالقائدة الناجحة التي تتوفر لديها قدرة التأثير في مرؤوسيهما وجعلهم ينفذون ما يطلب منهم عن رغبة واقتناع هي في الواقع رئيسة وقائدة ناجحة قادرة على الإشراف السليم ويعمل على تحقيق ما هو مطلوب منها ومن مرؤوسيهما داخل الوحدة الإدارية التي ترأسها بكفاءة عالية.

- ويعرفها " **R.Glembewsky** " بأنها القدرة القويمة للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة<sup>(3)</sup> ويعرفها " **J. LETTER** " بأنها: " ممارسة التأثير من قبل الفرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة<sup>(4)</sup> التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة وهي:

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص.61

<sup>(2)</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 285.

<sup>(3)</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 90-91.

<sup>(4)</sup> عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، اصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 2، القاهرة، 1972، ص 29.

أولاً: وجود جماعة من الناس.  
ثانياً: وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادرة على التأثير الايجابي في سلوك بقية الأعضاء.

ثالثاً: أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.

- عند L.Allen النشاط الذي تمارسه القائدة لتجعل مرؤوسيتها يقومون بعمل فعال.

"عبد الكريم درويش وليلى تكلا": هي القدرة التي تستأثر بها القائدة على مرؤوسيتها وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

تعرف القيادة النسائية كذلك: "أنها فئات من الإناث اللاتي يقمن المصنع، تعتمد في عملها الإشرافي على نوعين للسلطة: السلطة الإدارية والسلطة الموقفية"<sup>(1)</sup>

## أ- النساء كقائدات إداريات:

ظل التقدم الإداري للنساء لفترات في الماضي مسدودا بسبب التقاليد التنظيمية ولكن بالتدرج ثم إزالة العقبات وتمهيد الطريق أمامهن وأصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب في البنوك وفي القطاع الحكومي وفي الجامعات وفي قطاع الأعمال العام وفي القطاع الخاص، ومنذ حقبتين من الزمان كان من الصعب، دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين قيادات الذكور والإناث حيث كانت

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 30.

الأقلية من النساء تحتل المناصب القيادية، ورغم أن النساء في الإدارة ظلن أقلية إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعا وأكثر إمكانية لإجرائها الآن عن ذي قبل.

وهناك سؤالين ينبغي توجيهها بشأن المناصب القيادية.

**الأول:** عن المهارات والمقدرات اللازمة للقيادة، هل القيادات من النساء أكثر أو أقل من الرجال في الاهتمام بالعمل والناس؟

فهناك بعض البحوث التي تجيب عن هذا السؤال حيث أثبتت دراسات جامعة " أوهايو " انه ليس هناك فروق في الاهتمام لكل من المجموعتين، وهناك باحثون آخرون طبقوا بحوثهم على 2000 مدير ( 950 نساء و 966 رجال) لمعرفة ما إذا كانا مختلفين عند ممارسة العملية الإدارية ، وتبين انه ليس هناك أية فروق بين القيادات من النساء ومن الرجال.

**الثاني:** يتعلق باستجابة التابعين للقيادات من النساء ومن الرجال وهل لا يسمح للنساء بالقيادة بسبب التحيز من جانب العاملين الرجال؟ أجيب عن هذا السؤال من خلال دراسة قام بها كل من **G . H.Victorvroom Arthur .jago** إن النساء كن ذوات توجه في المشاركة أكثر من الرجال المتسلطين ولذا فينبغي على النساء إن يكن أكثر تساهلا وأقل تشددا وأكثر اهتماما بمشاعر الآخرين، ووفقا لهذه الدراسة نجد أن الرجال يلزم اهتمامهم بهذه البنود مثل النساء كما وتوصلت دراسة أخرى إن القيادات من النساء والتي أخذت بالنمط الاستبدادي كن أقل

فاعلية، اما بالنسبة للرجال فكانوا بصفة عامة أكثر قبولا من المشرفات من النساء<sup>(1)</sup>.

وعموما فإن القيادات من النساء لسن مختلفات عن القيادات من الرجال، ولكن يتم فهمهن على نحو مختلف ولا شك أن القيادات من النساء المتعلمات ومع زيادة عددهن سوف يدعو بالتدرج إلى الفهم الصحيح لهن من جانب مرؤوسيهن ولسوء الحظ فان السيدات لا زلن يواجهن تمييزا في المنافسة على الفرص الوظيفية في الإدارة.

#### - الخصائص القيمة للقيادات النسائيات:

- صغر السن لدى القيادات النسائية حيث يتراوح متوسط عمرهن 38 سنة.
- قلة عدد أفراد الأسرة وارتفاع الدخل الشهري لدى القيادات النسائية.
- تقييم معظم القيادات النسائية خارج منطقة العمل ولهذا أثره بالإضافة إلى الضغوط الاجتماعية نتيجة روابط الجوار وعلاقات القرابة.
- زيادة عدد سنوات الخبرة في وظيفة العمل القيادي الحالي لدى القيادات الصناعية.
- ارتفاع نسبة القيادات النسائية اللاتي يساهمن في تحقيق خطة الإنتاج بالمصنع.
- تبين أن الرجال اقل استجابة لتنفيذ التعليمات التي تعطونها لهم القيادات النسائية في المصانع.

<sup>(1)</sup> سعد بن عبد الله العباد، أبعاد حديثة في القيادة، دار المعرفة للتنمية البشرية، لبنان، 2002، ص 38.

- لجوء القيادات النسائية إلى الطرف القانونية كل المشاكل بين العمال وأحيانا أخرى تلجأ إلى الطرق الودية وهذا دليل على ارتفاع العلاقات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية.

- تتميز القيادات النسائية في المصانع أنها أكثر موضوعية في صرف الحوافز للعاملين، وانها تركز على النواحي الإنسانية والجوانب الاجتماعية.

- القيادات النسائية أكثر حزما في اتخاذ القرارات بشأن توقيع الجزاء على العامل متكرر الخطأ، حتى لو كان هذا الجزاء الموافقة على فصل العامل بسبب تكرار الخطأ.

- القيادات النسائية أكثر مشاركة في اتخاذ القرار بشأن تعديل خطة الإنتاج ومناقشة ذلك مع المرؤوسين من ذوي الخبرة والأقدمية.

- إن القيادات النسائية أكثر تبنيا ودفاعا عن الآراء ومقترحات المرؤوسين طالما كانت موضوعية بعد مناقشتها معهم، أمام المستويات الإدارية الأعلى بالمصنع.

- تتمتع بقيم النقد الموضوعي للذات والاعتراف بالخطأ وضرورة التعديل للقرار ثم اتخاذه<sup>(1)</sup>.

## ب- ظروف اختيار النساء للمنصب القيادي:

كون الرئيسة المعنية مؤسسة لمنظمتها أو من مؤسسيها، وكونها تدرجت بدون مناقشة على سلم الهرم القيمي وحظيت في كل من الحالتين، باعتراف الجميع بتفوق كفاءتها على الباقين، فجاء اختيارها شبه تلقائي غير محكوم

<sup>(1)</sup> فاطمة محمد علي عثمان، القيادة النسائية في عالم متغير، ملتقى المصري الإبداع والتنمية، الإسكندرية، ص



بالمنافسة، نصف النساء اللاتي تم اختيارهن "على سبلي التسوية" وحلا وسطيا بين متباريين متصارعين كاد تصادمهما أن يؤدي بوحدة الجمعية.

ومن أسباب وجود النساء على رأس المناصب القيادية. (1)

الإعلاء من الدور القيادي والإقرار بامتلاك مقوماته وبالسعي الحثيث أحيانا، لشحذها، وينطبق ما نقل بشكل خاص، على المؤسسات من القيادات وان كان لا يقتصر عليهن، وبجميع هؤلاء على تبنيهم لرؤية ما للعمل إلا الاجتماعي تنطوي على فهم وتحليل لحركة المجتمع الذي يرقبن في الفعل والتغيير فيه، والعمل على ابتداء صياغة إستراتيجية النضال وأدواته الفاعلة لتحقيق ذلك، وتصرح بعض القيادات باختصار وثقة بأنه تم التوافق عليهن لأنهن يملكن صفات شخصية قيادية، هذا فيما يعد البعض الآخر السمات التي تشكل معا أي السمات القيادية، هذه تشتمل على الأخلاقية والالتزام والمثابرة والصبر والتضحية والتنظيم والحماس للقضية وامتلاك الميزات والثقافات والتحصيلية المطروحة والقدرة على حل النزاعات.

إن النساء لعبن دورا قياديا في بناء المنظمات تجلى في إطلاق البحث والتجريب في الآليات التنظيمية التي تسمح بتحويل السلطات وتوزيع الصلاحيات والتشارك في اتخاذ القرار وعملهن على رفع كفاءتهن سعيا لزيادة الفعالية التنظيمية وإرساء شروط الممارسة الديمقراطية فيها. (2)

(1) سعد بن عبد الله العباد، القيادة النسائية، ديوان العرب، لبنان، 2002، ص 19.

(2) سعد بن عبد الله، مرجع سابق، ص 21.

## ج- أساليب القيادة النسائية وتأثيرها على سير العمل:

هناك أساليب عديدة وقيادة نسائية فعالة:

- تحديد الأهداف الواقعية الملائمة.
- تكيف أهدافك طبقاً لأهداف العمل.
- وضع متطلبات الأداء التي تقوم على معايير يمكن قياسها مثل الحكم والكيف الربح والتكلفة والحدود الزمنية.
- الإبقاء على خطوط اتصال مفتوحة مع الحفاظ على معايير الاستقامة والقيم الأخلاقية، قد يكون من المفيد إن تفهم القائدة أسلوب العمل الخاص بمن يعمل معها من الموظفين، هناك أسلوبان رئيسيان للقيادة هما: القيادة الهادئة والقيادة الودية.

إلا أن معظم النساء يفضلن أساليب القيادة الهادئة، وهي موضوعة بالجدول رقم 5 الآتي:

الصفات	الأسلوب
مساندة، مساعد، يوافق كثيراً جداً، سهل الانقياد، صبور هادئ، يأخذ الطرق الأقل مخاطرة، يمكن معرفة رد فعله، مخلص.	عضو فريق تقليدي
متقن لعمله، كثير الأسئلة، يقض الضمير، متحفظ، متغير، ناضج، نظامي، على مستوى عال، منظم ذاته، مرتب، دقيق.	قائم على حل المشكلات وذو نظرة تحليلية

مدير عام، يوجه كثير، مخاطر، منظم، صبور، هادئ، واثق بنفسه، يتحمل المسؤولية، نشيط، قوي، طموح.	المراقب
محرك، يتكلم كثيرا بحماس، مؤثر، متعاطف، كريم، ودود، حميم اجتماعي، مثير، محب للتميز، يسحر الألباب	المحرك

تتصرف القائدة بأساليب منظمة فهي:

- تحافظ على خطى ثابتة وتجيد مهارات التفاوض للوصول إلى نتائج ولا تضيع وقت الآخرين. (1)

إن عملية التحكم في الوقت تبدأ مع عملية التخطيط، لأن كل عمل تقوم به القائدة لابد أن يقربها لأهدافها مع الأخذ بمبدأ الأولويات عند قضاء الأعمال، فعلى القائدة أن تستخدم تقويما لكتابة خطوات العمل اليومية لتحقيق أهداف يومية، ثم تتخذ بعض التدابير لإدارة الوقت مثل: تخصيص وقت للرد على المكالمات الهاتفية أو المقابلات أو مهام محددة.

القائدة لا تستطيع أن تعمل كل شيء بنفسها، ففي مجال العمل لابد أن تفوض بعض الأعمال للموظفات وبهذه الطريقة تنمي روح المبادرة والالتزام لدى الموظفات وللتفويض الناجح خطوات هي:

- اختيار المشروع بعناية، وإعداد قائمة بالمهام التي يمكن تفويضها، وهي تأخذ الوقت ويمكن تفويض الآخرين بها.

(1) سعد بن عبد الله، المرأة ومهارات القيادة الإدارية، دار المعرفة للتنمية البشرية، لبنان 2005، ص 10.

-اختيار موظفة بعناية لكل مهمة مع الأخذ بعين الاعتبار أحوال الموظفة والظروف من حولها.

- إعطاء فرصة للموظفات لكي يدركن أن مسؤولية كل مهمة قد تم استنادها إلى موظفة معينة ثم شرع لباقي الموظفات كيف تمت عملية التفويض.

- إعطاء للمهمة شيئاً من التركيز والاهتمام، والتأكد من أن الموظفة التي تم تفويضها تفهم المهمة الموكلة إليها.

-المتابعة مع إعطاء الفرصة كاملة للموظفة المفوضة لإدارة المهمة، وتقديم التوجيه والتدريب والنصح والمشورة إذا لزم الأمر، وتقديم الشكر والثناء للموظفة المفوضة، وتدعيمها بشكل مباشر فهي تمثل القائدة في أداء المهمة<sup>(1)</sup>ولسير العمل وفق متطلبات القائدة لابد أن:

\_ معاملة كافة الموظفين بالتساوي والعدل.

\_ الوفاء بالوعود التي وعدتها لفريق العمل.

\_ يجب أن تكون القائدة مثالا في تفعيل سياسات وإجراءات العمل بالإضافة إلى التصرف أثناء حفظ العمل، لأن ذلك يعكس الأفكار مع فريق العمل.

\_ التصرف بإيجابية وتماسك حتى مع الشعور بالسلبية<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 11.

<sup>(2)</sup> سعد بن عبد الله العباد، مرجع سابق، ص. 12.

## رابعاً- القيادة النسائية ودورها في تطوير وتنظيم العمل: أ- تحقيق عنصر التنظيم لداع المرأة القاندة:

أصبح التنظيم تسمية رئيسية مميزة للمجتمع الحديث الذي شهد ظروفًا اجتماعية وثقافية، خلقت مناخًا لنمو المنظمات والمؤسسات وازدهارها فلقد منح هذا المجتمع الرشد، والتعقل قيمة عالية بعد أن ارتفعت معايير التعليم والإنجاز ونشره الوعي السياسي، واتجه التفكير نحو العلمانية، وتغير نظام الأسرة وازدادت معدلات التنقل الاجتماعي، كما تعددت حاجات الأفراد والجماعات، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الاتجاه نحو إقامة مؤسسات متخصصة تتولى مهام إشباع هذه الحاجات والوفاء بمتطلبات الحضارة الصناعية الحديثة، وذلك بأعلى درجة من الكفاءة وهي ميزة التنظيمات الحديثة.

فدور المرأة القيادية في المجالس الإدارية في أي منظمة يتوجب عليها عدة واجبات أهمها:

- التخطيط الإستراتيجي نحو المستقبل.
  - وضع السياسة الكفيلة يستنفذ هذه الإستراتيجيات المستقبلية.
  - الإشراف على الجهاز الوظيفي وتوفير الدعم له.
  - متابعة ومراقبة النتائج.
  - تنمية الموارد اللازمة لاستمرار البرامج وتنفيذ الخطط المستقبلية.
- وعادة ما سيكون مجلس الإدارة عند إنشاء شركة أو منظمة جديدة، وفي الشركات العائلية نجد أن أعضاء مجلس الإدارة يتكون أحيانًا من الإخوة، أو أبناء

العم أو الأب وأصبحت ظاهرة وجود المرأة كأم أو زوجة كأخت أو ابنة في مجلس الإدارة في شركة عائلية أمرا طبيعيا بل إن السيدات وصلن إلى درجة رئيس مجلس الإدارة ذلك لأن المرأة الجزائرية وصلت إلى أقصى درجات العلم والخبرة في معظم المجالات<sup>(1)</sup>

هذا الأمر الذي جعل إبتاع المسؤولين لعنصر التنظيم واعتباره أساس نجاح منظماتهم، فالتنظيم هو وسيلة وليس غاية، فهو وسيلة للوصول إلى تحقيق الأهداف ويبدأ عند القائد من:

- التركيز على ما ترغب أن تكون عليه من النتائج.
- تحليل الأنشطة التي تقوم بها القائد لتحقيق النتائج المرغوبة.
- قيامها بتنظيم هذه الأنشطة لتحقيق أهدافها.
- تحليل العادات والصفات التي تعيق فعاليتها.
- تعلم الطرق والأساليب التي تتغلب بها على العادات والصفات المعيقة.
- وبالتالي هذا ما يدفعها إلى تحقيق أهدافها، فالأهداف المحددة سلفا هي التي تدفع بالقائدة إلى التحرك نحو رؤيتها وعليه فالأهداف يجب أن تكون:
- محددة بصورة واضحة وقابلة للتحقيق.
- يمكن قياسها وواقعية.
- محددة بزمان معين.
- تتطلب خطوات عمل.
- يمكن مراجعتها وتنقيحها حسب الحاجة.

<sup>1)</sup> WWW. Woman , Bdr 130 , net/ Files/ image/x m

- منسجمة مع أهداف الجوانب الأخرى في حياتك.
- فالمهدف في حد ذاته هو نهاية لجهد معين تبذله القائدة من أجل الوصول إلى هذه النهاية في غضون وقت معين وبموجب تكاليف معينة.
- وعناصر هذا الهدف تتحدد فيما يلي:
- يمكن إنجازها وتسعى المرأة نحو تحقيقه.
- تضمن المرأة القائدة الأهداف عامل الوقت فهي محددة بزمن لتحقيقها.
- الأهداف تتضمن عوامل التكلفة، فكم من المال يحتاجه تحقيق الأهداف.
- فالمراة العاملة أحيانا تتجنب القيادة ظنا منها أن القيادة من الأمور المخيفة لأنها تعرض نفسها للمخاطر وأنها مسئولية كبيرة وصعبة وهذا الأمر غير صحيح حيث أن القيادة هي تحقيق الإنجازات عن طريق فريق العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة<sup>(1)</sup>
- ويتحقق ذلك بتكوين فرق متماسكة إلى كبير ويتميز هذا الفرق الفاعلة في بيئة العمل باحتوائها على أعضاء يجب عليهم ما يلي:
- يفهمون رؤية القائدة ويشاركونها في العمل ويقدر بعضهم البعض.
- الحوار بينهم مفتوح ولديهم الشعور بالفخر والاعتزاز.
- يشجعون بعضهم على التعاون، وحل المشكلات بصورة بناءة.
- يعملون بأسلوب هادئ، ويشاركون في صناعة القرار.
- يتفهمون المهام المطلوبة ويشاركون في صناعة القرار.

<sup>(1)</sup> سعد بن عبد الله العباد، المرأة ومهارات القيادة الإدارية، دار المعرفة للتنمية البشرية، لبنان، 2005، ص 78.

- منح الثناء والتقدير لكل من يعمل جيدا دون مقابل.

وبهذا فالقائدة الفعالة هنا تهتم بفريقها أكثر وتحاول التأكد من أن معنويات الفريق مرتفعة، وان الأنشطة التي يمارسها فريقها منتجة، ولا بد لهذه القائدة أن تتبع بعض الأساليب لتحقيق عنصر التنظيم في المؤسسة والانسجام بين الفريق العمل وهذه الأساليب منها:

- معاملة كافة الموظفين بالتساوي و العدل، و الوفاء بالوعد التي وعدتها لفريق العمل، التصرف بايجابية وتماسك حتى مع الشعور بالسلبية، يجب أن تكون القائدة مثلا في تفعيل سياسات وإجراءات العمل، التصرف بهدوء أثناء حفظ العمل، لأن ذلك يعكس الأفكار مع فريق العمل إتاحة الفرصة لمناقشة وتبادل الأفكار مع فريق العمل، التأكد من المعلومات أنها مفهومة من قبل فريق العمل<sup>(1)</sup>

- زيادة على هذا فالمرأة القيادية لابد أن تتحلى ببعض الصفات مما يجعلها تحقق كل ما ترغب فيه، من بين هذه الصفات.

- التخطيط بحرص أن تكون أمينة وواقعية، ان تكون مخلصا لرؤسائها ومرؤوسيتها، ان تعامل الآخرين كبشر وكما تحب أن يعاملوها، ان تكون مرنة وصاحبة قرار.

- النقد للآخرين يكون بشكل بناء يعني اجتناب كل من القوة والعنف، وجود الثقة.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 80.



- الاعتراف بالخطأ، مكافئة الغير، تشجيع الاختلاف في وجهات النظر كمظاهر صحية<sup>(1)</sup>

هذا ما يؤدي بها إلى تحقيق عنصر التنظيم سواء في عملها وحتى في حياته اليومية.

### ب- تطوير القوة الشخصية للمرأة القائدة:

تتمتع المرأة القائدة بصفات شخصية فريدة، وهذا ما يدفع للتساؤل.

- ما هي تلك الصفات؟ أو ما هي السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد أو القائدة على سواء؟

لهذا ظهرت نظرية السمات *théorie trait* في القيادة، وتطورت هذه النظرية تاريخياً من مفهوم القائد أو الرجل العظيم *Great men* إلى مفاهيم ونظريات أخرى عديدة، إلى أن وصلت إلى مفهوم المرأة القائدة أو المرأة الرئيسة<sup>(2)</sup>.

وفي بداية الحرب العالمية الأولى قام الجيش الأمريكي بتطوير فكرة الرجل العظيم، وذلك بالاستعانة بجمعية علم النفس الأمريكية في البحث عن تصفية واختيار القادة العسكريين، وذلك باستخدام مجموعة من الاختيارات التي تبحث عن صفات محددة في المرشحين للمناصب.

<sup>(1)</sup> ظاهر محمد كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997، ص 178-179.

<sup>(2)</sup> محمد قاسم القرواني، السلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية، ط2، عمان، 19، ص 69.

وبعد الحرب امتد عمل الجمعية لكي تطبق اختياراتها على المرأة، ولقد استطاع العديد من العملاء خلال بحوثهم اكتشاف صفات تتسم بها النساء القائدات وحصروها في ستة صفات شخصية هي كالتالي:

- القدرة على الإشراف supervisory ability هي أهم الصفات وتعني القدرة على تنظيم العمل و القدرة على التوجيه بالقدر الذي يحدث تكاملا وتحقيقا للهدف.
- الذكاء intelligence
- الحسم decisiveness
- الثقة بالنفس self assurance
- دافع عالي للإنجاز achievement
- دافع عالي لتحقيق الذات self actualization

وفي نفس الوقت استطاع علماء آخرون التواصل إلى صفات أخرى منها:

- المبادرة initiative ، النضج maturity، القوة power ، الحيوية energy
- وبالتالي توفر كامل الصفات في المرأة القائدة يمكنها من تطوير شخصيتها وبالتالي تحقيق مكانة وجودها في المؤسسة بالإضافة إلى هذا غالبا ما تشعر القائدة بالضغط وخاصة النساء، لأنهن يتحملن ضغط العمل بالإضافة إلى لأعباء المنزل والحياة الخاصة.

فالمرأة القائدة أو بالأحرى القائدة الفاعلة هي التي تحاول إيجاد انسجام بين العمل والحياة الشخصية أو العائلية، وكلما زاد الانسجام بينهما زادت فاعليتها بشكل عام، ولا بد عليها أن تتعامل مع شؤون المنزل على أنها تحديات إدارية، وليست أزمات شخصية وأن تتذكر دائما أن: "الكمال لله سبحانه وتعالى" وان

تحضر من يساعدها في شؤون المنزل إذا ألزم مثل الجدة، المريية، الخادمة... وأن تقبل الواقع إذا اتبعت القليل من الأمور لم تنجز هذا الآن وقت القائدة وقدرتها على إتمام كل هذا محدودة.

فالقائدة الفعالة بداية يجب أن تثق بقدراتها وإمكانياتها وأن تكون لديها القدرة على تحقيق أكثر مما تريده، ان القائدة الفاعلة هي التي تمنح القوة لمن حولها من الموظفين وتشجع على وضع الأهداف والتعبير عن أنفسهم بالصور الايجابية والأسلوب الأمثل في التخاطب، ومن هذه العادات<sup>(1)</sup>.

#### 1- السلطة: السلطة ثقة داخلية = ثقة بمهاراتك وقدراتك.

تبدو السلطة من داخل المرء من منطلق القدرة على القيام بأمرها ومنطلق النجاح، وينجلي هذا الأمر أي السلطة عندما تؤكد القائدة الفاعلة حقوقها، الا أن بعض النساء يشعرن بالحرج عندما يتم الإعلان عن مواهبهن، ونقاط القوة لديهن، والقائدة الفاعلة يجب أن تثق بمهاراتها وقدراتها التي تمنحها السلطة والثقة الداخلية.

2 - تأكيد الأمور والجزم بها: وهي المهارات الرئيسية للقائدة الفاعلة، والتي من خلالها تسير أمورها بطريقة مستقيمة وجازمة، بشكل ايجابي من خلال اكتساب صفة الجزم في الأمور.

<sup>(1)</sup> سعد بن عبد الله العباد، مرجع سابق، ص 82.

## ج-التأثيرات المعيقة للقيادة النسائية:

قبل أن توضح هذه التأثيرات أن تتطرق إلى تعريف القيادة بإيجاز، إذ أن القيادة بصفة عامة هي: "نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة"<sup>(1)</sup>

والقيادة النسائية بصفة خاصة هي: نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائدة، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآتية"<sup>(2)</sup>

كما سبق ذكرها، ومع ذلك فينتضح من خلال هذا أن للقيادة أهمية من خلال ما تسهم به القائدة في حياة الجماعة، فالقائدة الفاعلة هي التي تستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد فريقها وإقناعهم بأن في تحقيق أهداف المنظمة نجاحا شخصيا لهم وتحقيقا لأهدافهم الشخصية.

كما أنها تعمل على تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد فريقها، وامكانيات واحتياجات المنظمة التي ينتمون إليها جميعا، وبذلك ترتفع روح الجماعة المعنوية"<sup>(3)</sup>.

وبالرغم من هذه الأهمية إلا أنه يوجد بعض التشويه والمضايقات لتشويه صورة القائدة الفاعلة، على القائدة أن تعرفها وتحمي نفسها منها:

<sup>(1)</sup> هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية "أسس وعمليات"، المكتب العالمي للكمبيوتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 84.

<sup>(2)</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 98.

<sup>(3)</sup> هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 86.

- توجد بعض النساء يضعفن عن مواجهة الأزمات والضغوط، وانهن يغيرن آراءهن باستمرار، كما تعلم النساء لا يمكن إرضاءهن بتاتا، وان العمل مع النساء صعب جدا، فالمرأة تحب الأشياء الشخصية هذا يجعلها لا تستطيع في بعض الأحيان العمل مع الفريق، بالإضافة إلى النساء يخلطن بين مشاكل العمل وحياتهن الشخصية فعليك أن تضع حدود لهذا.

- كما أن طبقة المرأة عاطفية، ويمكن أن تتدهور بسرعة فاحترسي أن تقعي في هذا.

وأن بعض النساء يعملن على تعقيد الأمور وإعطائها أكبر من حجمها، كما لا ننسى أن هناك بعض النساء نجدهن متقلبات المزاج نتيجة لظروف الحمل والولادة، وغيرها بالتالي هذا يكون اثر معيق كونها قائدة، لأننا غالبا ما نجد انه عندما يتم تدريب المرأة، ولديها كفاءة في الميدان تترك العمل لرغبتها في الإنجاب ورغبتها في اتخاذ مسؤولية البيت وإعطائها أولوية على حساب العمل<sup>(1)</sup>.

فلا بد على كل قائدة أن تتجنب هذه التأثيرات المحافظة على مكانتها في هذا المنصب القيادي وأن تعمل وتبذل قصارى جهدها للموافقة بين المسؤولين العمل والبيت وأن لا تجعل مسؤولية البيت عاتقا أكبر في حياتها وأن تأخذ كل أمور بجدية.

ومن خلال هذا أن للقيادة دور هام في حياة كل فرد سواء كان ذكرا أو أنثى وأن الوصول إلى المنصب (القيادي) يكون بالاستمرارية في العمل، الكفاءة،

<sup>(1)</sup> سعد بن عبد الله، مرجع سابق، ص 91.

الخبرة في الميدان، بالإضافة إلى الشهادة المتحصل عليها، كما أن القائدة الفاعلة لا بد عليها أن تتبع الأسلوب الأمثل للوصول إلى هدفها، ويكون هذا بتحقيق عنصر التنظيم في حياتها العملية والعامية، وبهذا تستطيع أن تفرض التوفيق بين المسؤولية العمل والبيت من جهة.

ومن جهة أخرى لا بد من أن تتجنب أي عائق قد يكون السبب في تخليها وتركها لهذه المناصب (القيادية) وبهذا تستطيع أن تكون قائدة نسائية فاعلة.

### مقترحات :

- إتاحة الفرصة للمرأة لإبداء رأيها في الاجتماعات والندوات، وفي مجالات عديدة سياسية كانت أو اجتماعية، واقتصادية وغيرها.
- محاربة البيروقراطية بأشكالها.
- تطبيق الإجراءات القانونية ( فرص الترقية) على كلا الجنسين دون استثناء.
- إعطاء فرص للنساء كما للرجال لإثبات كفاءتهن وقدراتهن العلمية والعملية في تحمل مسؤوليتهن من خلال تقلدهن المناصب القيادية.
- التحرر من التصورات الذهنية الحبيسة التي فرضتها القيم السائدة الموروثة، بالابتعاد عن فكرة قصور المرأة وعدم وصولها للمراكز السامية (القيادية).
- الاعتراف من طرف المجتمع بأن المرأة تساهم بشكل كبير بالنهوض بالمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبروزها على المستوى الدولي.
- من بعض الحلول لعلاج التمييز في العمل:

التمييز وفقا للجنس قضية غير عادلة ويجب أن يتصدى لها الجميع، ومن أهم الخطوات التي يجب أن تقوم بها هي:

1. التحدث إلى الموظفين المسؤولين وإعلامهم بحالة التمييز.
2. لا تتردد في التحدث عن المواقف التي تشير إلى وجود تمييز جنسي.
3. أما إذا كان الموظف المسئول هو الشخص الذي يقوم بالتمييز فيمكنك التحدث إلى مدير شؤون الموظفين أو ( الموارد البشرية).
4. تتوفر عدة منظمات مثل اتحادات العمال أو محاكم التوظيف التي تدعم حقوق المستخدم وتتنظر في أمور التمييز الوظيفي وفقا للجنس.
5. أما إذا فشلت هذه القنوات أو لم تكن متوفرة فيمكنك دائما اللجوء إلى القانون.
6. تذكر دائما بأن التمييز الوظيفي بسبب الجنس قضية اجتماعية خطيرة وتنتهك حقوق الإنسان والقانون العام، انت تملك الحق في الدفاع عن نفسك وعن مؤهلاتك.

## الهوامش والإحالات:

- 1- عبد المجيد مزيان، النظريات الاقتصادية عند ابن خلدون و أسسها من الفكر الإسلامي والواقع المجتمعي، مؤسسة الوحدة، الكويت، 1981، ص 345.
- 2- عبد الرحمان ابن خلدون، كتاب العبر، الجزء الثاني.
- 3- الدار التونسية، تونس، 1984، ص 459.
- 4- نفس المرجع ، ص 464.
- 5- علي شتا السيد ،الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 63.
- 6- جورج فريدمان ، بيار نافيل، رسالة في سوسيوولوجية العمل، تر: يولاند ايمانويل، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص12.
- 7- نفس المرجع، ص 12.
- 8- إبراهيم ومفكرون آخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975، ص 267.
- 9- جورج فريدمان، نفس المرجع ، ص 11.
- 10- عبد الله محمد بن عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، نقلا عن دوركايم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 1994، ص 125.
- 10- Dictionnaire de la sociologie, **Libraire Larousse**, Paris, P 65.
- 11- حبيب الصحاف ، م عجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين(عرب - انجليزي)، مكتبة لبنان ، ناشرون شام ، ط1، بيروت، 1997، ص 78.
- 12- Plessier ( J) et Canene, **Droit de travail** ,Daloz, Paris, 1990, P 102



- 13- يوسف جغلوي، القيادة الإدارية و تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الآداب العلوم الاجتماعية، البلدة، 2007، ص 15
- 14- فاطمة محمد علي عثمان، القيادة النسوية في عالم متغير، الملتقى المصري للإيداع والتنمية، د.س، ص 30.
- 15- Grawitz(M), Lexique des sciences sociales, Paris, Ed. Dalloz , 6<sup>eme</sup> P.335
- 16- Guy Rocher, **Introduction a la sociologie générale**, Tome 1 ,Monterial ,Ed. H.M.H, 1968. P119.
- 17- فضيل رتيبي، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية، دراسة نظرية، دار النشر بن مرابط، الجزء الأول، الجزائر، 2009، ص 12.
- 18- عثمان إبراهيم، مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999، ص 184.
- 19- محمد صفوح الخرس، تركيب العائلة العربية ووظائفها، مطبعة وزارة الثقافة، دمشق، 1980، ص 150.
- 20- العياشي عنصر، الإطارات الصناعية: مواقع، ادوار، مسارات، تمثلات، مجلات إنسانيات، دفاتر المركز، رقم2، 2001، ص.55.
- 21- نفس المرجع، ص. 56.
- 22- نفس المرجع، ص.57.
- 23- نفس المرجع، ص. 60.
- 24- نفس المرجع، ص.61.
- 25- عمر وصفي عقيلي، ادارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 285.

- 26-نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 90- 91.
- 27-عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 2، القاهرة، 1972، ص 29.
- 28-نفس المرجع، ص 30.
- 29-سعد بن عبد الله العباد، أبعاد حديثة في القيادة، دار المعرفة للتنمية البشرية، لبنان، 2002، ص 38.
- 30-فاطمة محمد علي عثمان، القيادة النسائية في عالم متغير، ملتقى المصري الإبداع و التنمية، الإسكندرية، ص 224-225.
- 31-سعد بن عبد الله العباد، القيادة النسائية، ديوان العرب، لبنان، 2002، ص 19.
- 32- سعد بن عبد الله، مرجع سابق، ص 21.
- 33-سعد بن عبد الله، المرأة ومهارات القيادة الإدارية، دار المعرفة للتنمية البشرية، لبنان 2005، ص 10.
- 34-نفس المرجع، ص 11.
- 35-سعد بن عبد الله العباد، مرجع سابق، ص 12.
- 36- WWW. **Woman** , Bdr 130 , net/ Files/ image/x m.
- 37-سعد بن عبد الله العباد، المرأة ومهارات القيادة الإدارية، دار المعرفة للتنمية البشرية، لبنان، 2005، ص 78.
- 38- نفس المرجع ، ص 80.
- 39-ظاهر محمد كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997، ص 178-179 .

40- محمد قاسم القرواني، السلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية، ط2، عمان، 1993، ص 69.

41- سعد بن عبد الله العباد، مرجع سابق، ص 82.

42- هناء حافظ بدوي، ادارة المؤسسات الاجتماعية " أسس و عمليات "، المكتب العالمي للكمبيوتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 84.

43- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 98.

44- هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 86.

45- سعد بن عبد الله، مرجع سابق، ص 91.