

## القيادة النسائية من منظور سوسولوجيا التنظيمات

كسور آسيا

مركز البحث العلمي والتقني في الأنثروبولوجيا  
الاجتماعية والثقافية ( crasc )

## ملخص

شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعياً أن تصدر بصدد آراء كثيرة، و أن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج وحقائق تساعد في فهم ظاهرة القيادة والقادة في نفس الوقت. و تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأنّ الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتوالها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة، ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم، كما يستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس، إنها ليست بالمهمة اليسيرة، إنها تتطلب من المدير جهداً و وقتاً و مهارات، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة.

ولقد كانت مشاركة الأفراد في التنظيمات الاجتماعية موضوع العديد من الدراسات في العلوم الاجتماعية، وكان لتناول قيادة المرأة قليل مقارنة بذلك، فموضوع القيادة النسائية في علم اجتماع المنظمات هو محاولة التقرب لمشاركة المرأة باعتبارها فاعل اجتماعي لها دور و مكانة في المجتمع بعيداً عن المواضيع المستهلكة التي تقدم المرأة على أنها موضوع وليس كفاعل اجتماعي. الكلمات المفتاحية: المرأة العاملة، المرأة القائدة، القيادة، المرأة القائدة.

Keywords :working women- leading women-the leading- women's leadership

## Abstract :

The leadership phenomenon has occupied the human race for a long period of time and it has been natural to issue many opinions and to provide numerous research on determine their nature, dimensions and determinants, and this research has yielded results and facts that help to understand the phenomenon of leadership and leaders at the same time.

Leadership is one of the most important managerial functions of the Director, as the plan, once it is put into effect and is addressed by the minds and the hands and machines to accomplish them in accordance with established objectives and specific phases, the Director leads a group of individuals directing them and guiding them, train them and coordinate their actions, provoke their motivation and ambition and motivate them to cooperate and compete, It is not a simple task, it requires the

director's effort, Time and skills, so that he can lead his group towards the desired goal with efficiency and effectiveness.

The participation of individuals in social organizations has been the subject of many studies in social sciences, and the leadership of women has been a little compared to that, the theme of women's leadership in social science of organizations is to try to bring the participation of women as a social actor with a role and place in society away from the consumer themes which present women as subjects rather than as social actors.

مقدمة:

إن موضوع القيادة أخذ اهتماما بارزا بين علماء الاجتماع من أجل أخذ هذا الموضوع للدراسة السوسولوجية التي لها صور متعددة حيث يرجع ذلك إلى أهمية العنصر البشري في المنظمات والجماعات، و يُعد الفرد القائد هو العنصر المحوري في العملية القيادية و التنظيمية. وفي ضوء هذه الدراسة التي تناولت موضوع القيادة والتي طالما كانت مرتبطة بمفهوم الذكورة، إلا أن دخول المرأة مجال العمل وارتقاءها إلى بعض المناصب القيادية ظهرت العديد من الدراسات التي فرضت نفسها انطلاقا من مفهوم الأنوثة والعمل القيادي، والتي شهدت تأثيرا في منظمات العمل و جماعات الضغط.

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف عند وضعية المرأة القائدة التي تعتبر حجر الزاوية في إحداث التغيير، إذ هناك وظائف عديدة تبعد فيها، و أكد أن تناول القيادات النسائية يُعد طرعا غربيا وبعيدا عن الممارسة الفعلية، و ظل تميّز المرأة مرتبط بإتقان دورها داخل مجالها الأسري و فقط، لكن ذلك لا ينفي وجود نماذج لقيادات نسائية استطاعت فرض وجودها و تميّز أدائها في شتى المجالات.

أهمية دراسة ظاهرة القيادة

للقيادة أهمية كبيرة في إدارة الجماعة بشكل عام و في تسيير أعمال الأفراد وتوجيههم، حيث نجاح أي عمل داخل المنظمة يحتاج من القائد أن يفهم العملية القيادية من خلال توافر الدراية عنده بالخبرة الإدارية السليمة حتى يتمكن من تسيير شؤونه وممارسة أعماله بشكل يسمح له باتخاذ القرارات في الوقت اللازم، بعد ما يكون هذا القرار قد أخذ بالتشاور مع أفراد الجماعة و يكونوا من صنّاعه.

فدراسة ظاهرة القيادة تتطلب كذلك من القائد معرفة كل صغيرة وكبيرة في المنظمة أو الجماعة التي يتزأسها حتى يكون هناك تكامل بين الخطط والأهداف، وبالتالي يتمكن من استخراج طاقات الأفراد وتوظيفهم حسب إمكانياتهم العقلية والعملية، وفي هذه الحالة قد يستفيد القائد من كافة الظروف المحيطة والمتواجدة عنده ويعمل على استغلالها بالشكل الأمثل، ومن ثم استفادة المنظمة من ذلك والوصول إلى النتائج المرجوة التي تجعلها تسير في طريق النجاح والاستمرارية.

وفي هذا المجال فقد أوضح (R.LIKERT) وجوب الاهتمام بمدخل متكامل لدراسة ظاهرة القيادة، ويكون ملائما لطبيعة ونوعية الأشراف التنظيمي<sup>1</sup>

فمعظم أبحاث العلاقات الإنسانية ومصادرها تتركز بالضرورة على النتائج الواقعية من البحث والتجربة، أمّا مدخل الإدارة العلمية فلها إسهاماتها الهامة الإدارية في العمل على زيادة الإنتاج والفاعلية التنظيمية عموما.<sup>2</sup>

إنَّ الأفراد الذين يسيرون المنظمات الاجتماعية قادة بحكم مراكزهم، في حين أنَّهم قد لا يملكون من الصفات المرتبطة بالقيادة شيئاً، وقد نعت الأفراد ذوي الخبرة والمهارة الفنية الفائقة قادة لمجرد امتلاكهم هذه الخبرة والمهارة، أو تبدو لدى الفرد سمات شخصية معينة كالانتران الانفعالي أو المهارة في المعاملة مع الغير فنحسبه قائداً، مع أنه لا يستحق هذا الاسم لأنه لا يقود الأفراد ولا يؤثر في سلوك الآخرين.<sup>3</sup>

فالقيادة تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير.<sup>4</sup>

كما تعتبر القيادة فن على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.<sup>5</sup>

طبيعية القيادة

القيادة نوع من العمل يؤدي إلى مواجهة احتياجات الحالة الاجتماعية، إذ أن هناك بعض الأفراد يصلحون أكثر من غيرهم لأن يكونوا قادة لأنهم يمتلكون قدرات و سمات شخصية بارزة، وسواء كان القادة من هذا النوع أو غيره، فإن القيادة شكل متخصص من النشاط أو كنوع من العمل أو الوظيفة محققين ما يؤديه القادة ويتصل باكتشاف السمات الشخصية المطلوبة.<sup>6</sup>

وتتضمن القيادة أعمالا هامة وضعها سيلزنيك (p.seilwnick) في أربعة عناصر هي:<sup>7</sup>

- 1- تتميز الأعمال القيادية من خلال المستوى النظامي أو التنظيمي، فرسالة التنظيم ودوره تظهر من خلال ملاءمة التغيرات الخارجية وعملياتها الدينامية.
- 2- يتمثل هذا الطابع التنظيمي في تحقيق الهدف أو الغرض، فالعناصر القيادية تعمل داخل بناءات محددة، وتهدف لتحقيق جميع النتائج والأهداف.
- 3- تظهر الأعمال القيادية في إطار تنظيمي تكاملي، وتعمل على الربط بين القيم والعلاقات العامة المتنوعة داخل التنظيم، وهذا يضمن بالضرورة إتباع الأفراد للقرارات الصادرة وتنفيذها.
- 4- تعمل القيادات من خلال قدرتها على ضبط الصراع الداخلي، وذلك من أجل حفظ التوازن الداخلي للتنظيم.

القيادة مشكلة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة، فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان معينين ليكونوا جماعة فقط، ولكي تتخذ هذه الجماعة بنية لها، فإنه يجب أن يتواجد الأفراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف بعينه و بالإضافة إلى هذا فإن وجود القائد يعد شرطاً أساسياً لتنظيم بنية الجماعة هذه، فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف والتمركز حوله، ولا شك أنَّ السمات الشخصية للأفراد تلعب دوراً واضحاً ومهماً في القيادة، إذ يصبح بعض الأشخاص قادة دون سواهم.

ولكن المواقف المعينة هي التي تعمل على إحالة هذه السمات الشخصية إلى خصائص وصفات لدور القائد، وينمي هذا أن الجماعة بإزاء موقف معين تكشف عن رغبات معينة، وأنَّ السمات الشخصية للفرد تستطيع أن ترضي هذه الحاجات وتشبعها حتى يمكن أن تكون سمات القائد.<sup>8</sup>

مفهوم القيادة

القيادة هي نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر

المناسب وعند الضرورة، ويمكن تعريف القيادة أيضا " فن التأثير على الرجال " ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرءوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، وتقوم القيادة على دفع و تشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة، والقيادة كما يعرفها وايت، تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ويفرق وايت بين نوعين من القيادة هما:<sup>9</sup>

القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة، الممنوحة للرئيس.

ويعرف جليك القيادة أنها " مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة"، كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة، ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية، وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية.

أو هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل واختيارهم، والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، وقد يكون ذلك اتجاها عاما مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم، أو اتجاها محددًا مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة، ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضرا وعلى المدى البعيد.

أو هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:<sup>11</sup>

1- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

2- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

3- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

وقد أشار فيدلر (1967) fiedler والذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة: أن هناك أكثر من عشرين تعريفا لمصطلح " القيادة".<sup>12</sup>

فالقيادة عند الدكتور عبد الحميد محمد الهاشمي هي عملية نفسية تجعل فردا معينًا في جماعته يكون معها أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو فهو معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد، ويضيف أن القيادة تلقائية وعفوية تفرض نفسها بما لديها من قوة التأثير والجاذبية على الأفراد التابعين.<sup>13</sup>

كما يرى الدكتور طارق السويدان والأستاذ فيصل عمر باشا حيل في الكتاب " صناعة القائد " أن القيادة " هي تلك العملية التي يكون في مقدمتها القائد وذلك ليكون دليلا لجماعته على الخير، ومرشدا لهم إلى ما فيه صلاحهم... " ورئيس المؤسسة هو المسئول عن تسيير شؤونها لما فيه نجاحها.<sup>14</sup>

ولما كانت المنظمة هي تكتل بشري لانجاز أهداف معينة، لذلك نجد أن القائد الإداري المثالي إنما يعتمد على مجموعة من المؤثرات والمتغيرات التي تساعده في تصعيد درجة اهتمامه بالعنصر البشري ومن أهم

المؤثرات والمتغيرات دراسة السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة عليه ومدى ربطها بالاتصال بين المؤسسات المختلفة أفرادا وجماعات.<sup>15</sup>

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أنّ القيادة هي القدرة على التعامل مع الطبيعة البشرية و كيفية التأثير على السلوك البشري من أجل دفعهم للعمل وانجاز الأهداف المسطرة والمطلوبة بشكل صحيح. وفي سبيل تحقيق هذا يعمل القائد على تقوية وتدعيم العلاقات وتحقيق أهداف الجماعة، فهو يعمل على تعديل سلوك الجماعة بين أفراد الجماعة حتى يزيد من تماسكها ومن صلابتها في سبيل ضمان طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.<sup>16</sup>

القيادة النسائية كموضوع للدراسة السوسولوجية

مارست المرأة القيادة على مر التاريخ من خلال دورها الأساسي كأم و مربية و كذلك دورها في الجهاد والفقه والعلم وغيرها، و تولت المرأة مناصب قيادية عديدة في التاريخ، حيث قدم القرآن الكريم عناصر من القيادة النسائية بأمثلة و نماذج و مهارات أساسية يقتدي بها.

إن موضوع القيادة هو من المواضيع المهمة عند الكثير من علماء الاجتماع خاصة في محاولتهم لدراسة كظاهرة سوسولوجية لها صور متعددة، و يبدو هذا الاهتمام أخذ اتجاهات مختلفة، فبعض علماء الاجتماع حاولوا الربط بين القيادة و التغيير الاجتماعي، كما اهتم فريق آخر بدراسة الحراك الاجتماعي في علاقته بموضوع القيادة، خاصة عند دراستهم لحراك الصفوة في مجتمعات الإنجاز الصناعي، و التي شهدت تطورات هائلة في عمالة النساء و قيادتها و التي كانت لها تأثيراتها في منظمات العمل و جماعات الضغط من أجل تحقيق مطالب المرأة في بناء قوى العمل.

أصبح الرئيس في تنظيم المصنع قائدا، بكل ما تحمله هذه الكلمة من معاني، و في ضوء ذلك تحدد المفهوم الإجرائي للقيادة النسائية بالآتي: فئات الإناث يقمن بالإشراف، و تبدأ من رؤساء الصف الأول للعاملين إلى أعلى سلطة في تنظيم المصنع، و هي تعتمد على نوعين من السلطة، هي: السلطة الإدارية و السلطة الموقفية.<sup>(17)</sup>

و التاريخ يشهد العديد من الشخصيات النسائية التي تحمل صفات القائدة الناجحة، انطلاقا من شعب اليمن الذي أولى بلقيس ابنة ملك سبأ، التي برزت بقوتها حين قرر الملك الفرار بعدما أخبروه حكماؤه بانهم ساء مأرب تاركا المدينة و أسرته و من معه من الأتباع.

فابنته بلقيس التي كانت تعبد النجوم و الكواكب أعلنت أنها ستظل في سبأ لتعمل على إنقاذها، و خاطرت بذلك بعدما فر والدها، ليعطي شعب سبأ بلقيس لواد القيادة، فصنعت حضارة عظيمة، بعد أن حكمت اليمن حكما "ديمقراطيا" من خلال الحكمة التي كانت تتميز بها، و ذلك أنها استشارت قومها فيما يخص الرسالة التي كان لابد عليها و أن ترسلها للنبي سليمان عليه السلام حين أرسل إليها بموضوع ذكره نص القرآن الكريم: ﴿ يا أيها الملأ أفتوني في أمري ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون ﴾ النمل (32)<sup>18</sup>، فكان الرد جميلا من طرف بلقيس الذي فوضها الشعب بذلك نظرا لدورها السياسي والقيادي العظيم من خلال النص القرآني الكريم: ﴿ نحن أولوا قوة و أولو بأس شديد و الأمر إليك فانظري ماذا تأمرين ﴾ النمل (33)<sup>19</sup>، بعدها أمنت بلقيس بدين الله عز و جل هي و مملكتها، و تخلت عن عبادة الكواكب و النجوم.

كما حكمت كليوباترا مصر، و الملكة زنوبيا مملكة (تدمر) السورية، إلى أن سجل التاريخ الحديث بروز شخصيات نسائية قيادية كملكة إيزابيل الإسبانية، و شغلت مارجریت تاشر المرأة الحديدية في إنجلترا

منصب رئيس الوزراء، و تقلدت كذلك أنديرا غاندي منصب رئيسة الوزراء في الهند، و السيدة نظربوتو رئيسة وزراء باكستان السابقة، و في فلسطين في حكومة القائد إسماعيل هنية، السيدة جميلة الشنطي كوزيرة.

و فاطمة الفهرية، مؤسسة أول جامعة في التاريخ<sup>(20)</sup> حيث تعد جامعة القرويين في مدينة فاس بالمغرب أقدم جامعة قائمة في العالم، و كانت قد تدرجت من كونها مسجدا حتى أصبحت مقرا مهما للعلم درس فيه العديد من العلماء و أبرزهم ابن خلدون و محمد إدريسن و كانت فاطمة الفهرية الملقبة بأم البنين، هي التي وضعت حجر الأساس لجامعة القرويين عندما قررت بناء مسجد القرويين من مالها الخاص في العام 859 م لتساهم في إنشاء إحدى أهم المؤسسات التعليمية في التاريخ.

و جميلة بوحيرد، الشهيدة الجزائرية التي لا تزال على قيد الحياة ناضلت و حاربت الاستعمار الفرنسي في الجزائر حتى أصبحت المطلوبة رقم واحد لدى الفرنسيين، و لقبت بـ "الشهيدة الحية" حيث كانت أول المتطوعات لزراعة القنابل في أماكن تجمع الفرنسيين في الجزائر.

و إذا رجعنا إلى مبدأ الشورى في الإسلام، نرى أن الإسلام أعطى للمرأة حقها في ذلك مما يؤهلها على أن تكون قائدة في الحياة العامة، فالشورى ركن أساسي في أركان النظام الإسلامي، و الحديث في الشريعة الإسلامية يتناول جوانب عدة، من أهمها تحديد صفات أهل الشورى و الشروط التي يجب أن تتوافر فيهم، فهل اشتركت الشريعة الإسلامية بين هذه الشروط صفة مذكرة ؟

الحقيقة أن مصادر الشريعة تنص على أن لا فرق بين الذكورة و الأنوثة بصدد تحديد الصفات التي ينبغي أن تتوافر لدى من يعدون أهلا لمركز الشورى في المجتمع الإسلامي، و أساس ذلك المواقع التي دلت عليه سنة سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم، و سير الخلفاء الراشدين.

كما يذكر الشيخ البوطي في موضوع الذكورة و الأنوثة<sup>(21)</sup> : " صفة الذكورة و الأنوثة، لم تكن مثار النقاش أو الخلاف في تعريف أهل الشورى و تحديد الصفات التي يجب أن تتوافر فيهم على أحد الأئمة و الفقهاء السابقين، الذين قرأنا لهم ... و لكن المسألة أصبحت مثار بحث و نقاش، على حد إطلاعي و علمي - في عصرنا الحديث أثاره و الباحثين المعاصرين، و نقل بعضهم في ذلك خلافا على الأئمة، ثم انتصروا القول بأن المرأة ليست من أهل الشورى، و أنها محصورة في الرجال خاصة بهم... و إني لمتعجب من تلك النقول التي لم أعثر على أصل لها قط !"<sup>(22)</sup>

إن الشورى مهما كانت صفتها و مهما تطورت مظاهرها و أطرها التنظيمية، لا تعدو أن تكون مظهرا من مظاهر التعاون للوصول إلى معرفة الحق و التواصي له، و المسلمون و المسلمات جميعا شركاء في تحمل هذه المسؤولية، فهي من الولاية المتبادلة التي تشبع بين الرجال و النساء بأمر من الله عز و جل في مثل قوله تعالى: ﴿ و المؤمنون و المؤمنات بعضهم أولياء بعض ... ﴾ التوبة (71)، و ليست من القوامة البيئية أو الولاية السياسية الكبرى في شيء.<sup>(23)</sup>

إنما الخير كل الخير في أن نكون أمناء على هذا الشرع الحنيف، لا نغير شيئا من مكانه و لا تستبدل حكما بغيره، و في أن نعطي كل ذي حق حقه، على أن نذكر المرأة المسلمة في الوقت ذاته، بما كلفها الله عز و جل به، رعاية و تشريفا لها، من واجب الصيانة و الستر.

حتى يكون عطاؤها للمجتمع خاليا عن الزلل، صافيا عن الشوائب بعيدا عن المنزلاقات و عوامل الانحراف.<sup>(24)</sup>

و كل ما نذكر في مفهوم مبدأ الشورى في الإسلام و أحقية المرأة في إعطائها حق إبداء الرأي في الحياة العامة و في كل المجالات، دافع قوي و لا مغالاة فيه، على أن المرأة لها الحق في القيادة و التسيير ما رغبت في ذلك و حسب ظروفها المتاحة، لأنه مهما كان فواقع المرأة هو من يفرض لها أحقية قبول تولي قيادة الشؤون العامة في كل المجالات أو عكس ذلك، فالمرأة المتزوجة على سبيل المثال، إن كانت ظروفها الاجتماعية في أريحية ما يمكنها من ترتيب شؤونها المنزلية و تولي إدارة الحياة خارج إطارها العائلي. تعريف القيادة النسائية:

"القيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين، بطريقة تضمن طاعتهم، ثقتهم احترامهم و تعاونهم، و القيادة على هذا النحو و هي فن توجيه الآخرين"<sup>(25)</sup>

"القيادة النسائية هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين، و تحثهم على العمل و تدفعهم إليه عن اقتناع و رغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة و أهداف و أهدافهم بشكل متكامل و ناجح، و بناء على هذا فالمرأة القيادية التي تتوفر لديها هذه القدرة القيادية أمكننا القول عنها أنها قائدة ناجحة"<sup>(26)</sup> فالقائدة الناجحة التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في مرؤوسيه و جعلهم ينفذون ما يُطلب منهم عن رغبة و اقتناع، هي في الواقع رئيسة و قائدة ناجحة قادرة على الإشراف السليم و تعمل على تحقيق ما هو مطلوب منها و من مرؤوسيه داخل الوحدة الإدارية التي ترأسها بكفاءة عالية.

و يعرفها R. GLEMBEWSKY : " بأنها القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة"<sup>(27)</sup> أما J. Letterer فيعرفها بأنها " ممارسة التأثير من قبل الفرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة"<sup>(28)</sup> من التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة و هي: أولاً: وجود جماعة من الناس

ثانياً: وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادرة على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء ثالثاً: أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة و تعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.

عند L. ALLEN "النشاط الذي تمارسه القائدة لتجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال " أما عبد الكريم درويش و ليلي تكللا: " هي القدرة التي تستأثر بها القائدة على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يستثنى بها كسب طاعتهم و احترامهم ولائهم و شحذ همم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"

تعرف القيادة النسائية كذلك " إنها فئات من الإناث اللاتي يقمن المصنع، تعتمد في عملها الإشرافي على نوعين للسلطة الإدارية و السلطة الموقفية"<sup>(29)</sup> تحقيق عنصر التنظيم لدى المرأة القائدة:

أصبح التنظيم تسمية رئيسية مميزة للمجتمع الحديث الذي شهد ظروفًا اجتماعية و ثقافية خلفت مناخًا لنمو المنظمات و مؤسسات و ازدهارها، فلقد منح هذا المجتمع الرشد و التعقل قيمة عالية، بعد أن ارتفعت معايير التعليم و الإنجاز و نشر الوعي السياسي، و اتجه التفكير نحو التطور، و تغير نظام الأسرة و ازدادت معدلات التنقل الاجتماعي، كما تعددت حاجات الأفراد و الجماعات، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الاتجاه نحو إقامة مؤسسات متخصصة تتولى مهام إشباع هذه الحاجات و الوفاء بمتطلبات الحضارة الصناعية الحديثة، و ذلك بأعلى درجة من الكفاءة و هي ميزة التنظيمات الحديثة.

فدور المرأة القيادية في مجالس الإدارات في أي منظمة يتوجب عليها عدة واجبات أهمها: <sup>(30)</sup>

- 1- التخطيط الإستراتيجي نحو المستقبل.
  - 2- وضع السياسة الكفيلة يستنفذ هذه الإستراتيجيات المستقبلية.
  - 3- الإشراف على الجهاز الوظيفي و توفير الدعم له.
  - 4- متابعة و مراقبة النتائج.
  - 5- تنمية الموارد اللازمة لاستمرار البرامج و تنفيذ الخطط المستقبلية.
- و عادة ما سيكون مجلس الإدارة عند إنشاء شركة أو منظمة جديدة، و في الشركات العائلية نجد أن أعضاء مجلس الإدارة يتكون أحيانا من الإخوة، أو أبناء العم أم الأب، وأصبحت ظاهرة وجود المرأة كأم أو زوجة، كأخت أو ابنة في مجلس الإدارة في شركة عائلية أمرا طبيعيا بل أن السيدات وصلن إلى درجة رئيس مجلس الإدارة ذلك لأن المرأة الجزائرية ولت إلى أقصى درجات العلم و الخبرة في معظم المجالات. هذا الأمر الذي جعل إتباع المسؤولين لعنصر التنظيم و اعتباره أساس نجاح منظماتهم، فالتنظيم هو وسيلة و ليس غاية، فهو وسيلة للوصول إلى تحقيق الأهداف... حيث أن هذه الأهداف هي التي تدفع بالقائدة إلى التحرك نحو رؤيتها و عليه فالأهداف يجب أن تكون: <sup>(31)</sup>

- 1- محددة بصورة واضحة و قابلة للتحقيق.
- 2- يمكن قياسها و واقعية
- 3- محددة بزمن معين.
- 4- تتطلب خطوات العمل.
- 5- يمكن مراجعتها و تنقيحها حسب الحاجة.
- 6- منسجمة مع أهداف الجوانب الأخرى في حياتها.

فالهدف في حد ذاته هو نهاية لجهود معين تبذله القائدة من أجل الوصول إلى هذه النهاية في غضون وقت معين و بموجب تكاليف معينة.

و عناصر هذا الهدف تتحدد ما يلي:

- يمكن انجازه و تسعى المرأة نحو تحقيقه.
- تضمن المرأة القائدة الأهداف عامل الوقت فهي محددة بزمن لتحقيقها.
- الأهداف تتضمن عوامل التكلفة، فكم من المال يحتاجه تحقيق الأهداف.
- فالمرأة العاملة أحيانا ما تنجب القيادة ظنا منها أن القيادة من الأمور المخفية لأنها تعرض نفسها للمخاطر، و أنها مسؤولة كبيرة و صعبة، و هذا الأمر غير صحيح حيث أن القيادة هي تحقيق الإنجازات عن طريق فريق العمل، و تحقيق الأهداف المرجوة <sup>(32)</sup>
- و يتحقق ذلك بتكوين فرق متماسكة إلى حد كبير و يتميز هذا الفرق الفاعلة في بيئة العمل باحتوائها على أعضاء يجب عليهم ما يلي: <sup>(33)</sup>

- يفهم رؤية القائدة و يشاركها في العمل و يقدر بعضهم البعض.
- الحوار بينهم مفتوح ولديهم الشعور بالفقر و الاعتزاز.
- يشجعون بعضهم على التعاون، و حل المشكلات بصورة بناءة.
- يعملون بأسلوب هادئ، و يشاركون في صناعة القرار.
- يتفهمون المهام المطلوبة و يشاركون في صناعة القرار.

- منح الثناء و التقدير لكل من يعمل جيدا دون مقابل.
- و بهذا فالفائدة الفعالة هنا تهتم بفريقها أكثر و تحاول التأكد من أن معنويات الفريق مرتفعة، و أن الأنشطة التي يمارسها فريقها منتجة، و لابد لهذه القائدة أن تتبع بعض الأساليب لتحقيق عنصر التنظيم في المؤسسة و الانسجام بين فريق العمل و هذه الأساليب منها:
- معاملة كافة الموظفين بالتساوي و العدل، و الوفاء بالوعود التي وعدتها لفريق العمل، التصرف بإيجابية و تماسك حتى الشعور بالسلبية، يجب أن تكون الفائدة مثلا في تفعيل سياسات و إجراءات العمل، التصرف بهدوء أثناء حفظ العمل، لأن ذلك يعكس الأفكار مع فريق العمل، و إتاحة الفرصة لمناقشة و تبادل الأفكار، و التأكد من المعلومات أنها مفهومة من قبل فريق العمل.
- \* زيادة على هذا فالمرأة القيادية لابد أن تتحلى ببعض الصفات مما يجعلها تتحقق كل ما ترغب فيهن من بين هذه الصفات: <sup>(34)</sup>
- التخطيط بحرص، أن تكون أمينة و واقعية، مخلصه لرؤسائها و مرؤوسيهما أن تعامل الآخرين كبشر و كما تجب أن يعاملوها أن تكون مرنة و صاحبة قرار.
- النقد للآخرين يكون بشكل بناء يعني اجتناب كل من القوة و العنف: وجود الثقة.
- الاعتراف بالخطأ، مكافأة الغير، تشجيع الاختلاف في وجهات النظر كمظاهر صحية.
- المرأة و مواقع القيادة:

و مع هذا كما تذكر الباحثة عبلة محمود فإن إشكالية وضع المرأة على كراسي قيادية مركبة و معقدة، فهي تعيش في بلدان معظمها، يفتقر لتوافر عوامل الاستقرار السياسي و الاقتصادي، و محاطة بأجواء التمييز السلبي بحكم طغيان عادات و تقاليد متخلفة، وفي ظل غياب سياسات نهضوية شاملة حيث تشتت حركتها بين اتجاهين الانعزال، والحدثة الهاربة إلى الأمام التي تجاوزت الحدود الوطنية تجنباً للصدام المحتمل مع الأنظمة السياسية القائمة و ضيق هامش الحريات الأساسية. <sup>(35)</sup>

و الباحثان الأمريكيان في نهاية السبعينات (تارفريس - Tarvis ) و (أوفير - offris ) <sup>(36)</sup>، بأنه لا ينظر إلى المرأة أنها قادرة على أداء القيادة بكفاءة بالنظر إلى قلة النساء القائدات آنذاك، و بناء على دراسة ميدانية شملت 2000 مسترا اتضح أن خمس البناء وتلتي الرجال لا يرغبون في امرأة مسيرة لهم، و عليه فالباحثان أكد على أن العديد من النساء اللواتي تطلعت في ذلك الوقت إلى احتلال المناصب القيادية قد تراجع و اتجهن إلى تطوير القيادة تحت إطار النموذج الهرمي الذكوري، لكن شيئا فشيئا و مع تزايد النساء في المناصب القيادية الإدارية و السياسية برزت القيادة السنوية كنمط خاص و فريد خاصة مع بداية التسعينات.

لذا جاءت دراسات أخرى لتؤكد أن القيادة تتطور بفضل العوامل الاجتماعية المتمثلة في الخبرات الحياتية التي يمر بها الفرد، المهنة التي يشتغلها و مستواه التعليمي، و بالنسبة للمرأة تساهم أدوار الرعاية التي تشرف عليها المرأة في تطوير قدرتها على التعامل مع الآخرين، كما أن الخلفية الثقافية التي تأتي منها تؤثر بشكل مباشر على قدراتها القيادية أثناء ممارستها السلطة. <sup>(37)</sup>

كما ترى الباحثة سيميونيكا (Simienska) أن المرأة أكثر واعيا من الرجل بأشكال اللامساواة المرجوة بينهما و بالعراقيل الثقافية التي تحد من تقدمها، لذا فهي تعمل أن عليها العمل أكثر لتتمكن من البروز و إذا بلغت مناصب قيادية، فهي أكثر مبادرة من الرجل، تتجاوز النظرة المادية و تعمل لصالح توزيع أحسن للثروات، و تضيف الباحثة ليتزا نيكولو سموكوفيتي (Listea Nicolau Smokovitè) أن قيادة

النساء أكثر ديمقراطية من الرجال فهن تركزن على فكرة التوزيع اللاتنافسي للسلطة لدعم فكرة المشاركة الموجهة أكثر من فرض الهيمنة، و هنا فهي تولي أهمية خاصة للجو التضامني داخل المجال المهني مثله مثل المجال الأسري، لذا فهي تؤدي دورها القيادي السلطوي "بطريقة تعبيرية على حد قول بارسونز على خلاف الرجل الذي يؤديها بطريقة وسائلية"

و لعل العديد من الدراسات في مجال علم الاجتماع العمل و حتى علم النفس تفسر ظاهرة القيادة النسائية، على أن المرأة قادرة على تحمل المسؤولية و التسيير الفعال للمهام المنوطة بها، و هذا من أجل إبراز دورها و مكانتها في المجتمع الذي تساهم فيه.  
فروق أنماط القيادة بين المرأة و الرجل:

و لتوضيح أكثر حول دور المرأة البارز في تنمية المجتمعات، لابد أن نولي الاهتمام للفروق الموجودة بين المرأة و الرجل فيما يخص الأنماط القيادية في نظر الباحثين.

حيث يوضح (Vecchio, 2002)<sup>(38)</sup> إن مفهوم القيادة و الجنس، من حيث التذكير والتأنيث، قد تطورا بصورة متقابلة و متشابهة، ففي السابق كان التصور السائد بان الذكورة و الأنوثة، قطبين متضادين، كذلك القيادة إما أن تكون Job centered الاهتمام بالوظيفة أو أن تكون centered employees، يكون التركيز في القيادة على الموظفين والعلاقات الإنسانية، و يمثل الرجل القطب الأول، الاهتمام بالوظيفة، و تشكل المرأة القطب الآخر، الاهتمام بالموظفين.

إلا أن مفهوم القيادة تغير و ذلك بعكسه اتجاهين لا يشكلان قطبين متضادين، فهناك الاتجاه الذي يشدد على أهمية الوظيفة Initiating، و الاتجاه الآخر الذي يبين أهمية علاقات الأفراد consideration، و يعكس الأسلوب القيادي الاتجاهين في آن واحد.

و من هنا نشأ و تطور ما يسمى بـ Leadership Androgyny style، و قد كانت نتائج الدراسات و البحوث بخصوص هذا الأسلوب غير قاطعة و غير واضحة.

و توغر (Kawter, 1977) اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي إلى ميل و نزعة التنظيم إلى توظيف النساء في وظائف تعكس قوالب الأدوار الاجتماعية للمرأة، و غالبا ما تكون هذه الوظائف كما يعتقد فيما يختص بالأدوار الاجتماعية تتمتع بدوثية فيما له علاقة بمصادر القوة، هذا الذي يجعل من النساء ضعيفات و عاجزات كما هو وضعهن في خارج التنظيم، و الذي يؤدي بدوره إلى عكس تصور سلبي عن المرأة القيادية، و تضيف بأنه عموما فإن الاستراتيجيات القيادية لا تستند و لا ترتبط بأية أمور تتعلق بالجنس، كالذكورة و الأنوثة.

و تتفق Klenke و Kanter من حيث كون النساء تحرم من مصادر القوة بسبب سياسات التنظيم المختلفة (Scandura and Williams, 1998)

و يوضح (Jeames and George, 2008) عدم اختلاف المرأة فيما يختص بالأسلوب القيادي، إلا أن المرأة تميل إلى اتباع أسلوب المشاركة في أغلب الأحيان مقارنة بالرجل، و نسيب ذلك إلى أمرين، الأمر الأول: محاولة المرأة القائد من التغلب على الرفض الخفي لسلطتها كامرأة قائد، هذا الذي يخالف التصور العام بضرورة كون القائد رجل.

و الأمر الثاني: هو كون المرأة أكثر قدرة على تطوير علاقات إنسانية أفضل في التنظيم.<sup>(39)</sup>

- و بعد فحص مساهمة المشاركات من الجنس الأنثوي في العديد من الدراسات البحثية، حسب رأي الباحثة (ابتهاج أحمد) هذه الأبحاث المختصة بكيفية اختلاف المرأة عن الرجل فيما يخص الأسلوب القيادي، فكانت الاختلاف كالتالي:<sup>(40)</sup>
- 1- يتسم أسلوب المرأة بالحكمة و الاستقرار و ذلك لشمولية التفكير القيادي لتكامل العقل مع العاطفة عند المرأة مقارنة بالرجل.
  - 2- من أهم معوقات المرأة في القيادة الميل و النزعة العاطفية في السلوكيات، على خلاف السلوك العقلاني الرجل.
  - 3- لا توجد فروق بين المرأة و الرجل فيما يخص أساليب القيادة، طالما توافرت المهارات و القدرات القيادية.
  - 4- الفروق بين المرأة و الرجل في أساليب القيادة ايجابية و لمصلحة المرأة، فالمرأة أكثر ترتيباً من الرجل و تنظيمياً و صرامة فيما يخص تحقيق الأهداف.
  - 5- المرأة أكثر حذراً و جرأة و كفاءة في عملية اتخاذ القرار من الرجل و أكثر قدرة على تخطيط المستقبل.
  - 6- المرأة تلعب دوراً قيادياً في أكثر من موقع و مجال، و عليه يمكن وصفها بالمحاربة، كذلك تحقق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها، و هذا ما يغني تجربة المرأة القائدة.
  - 7- المرأة أكثر ميلاً إلى خلق علاقات إنسانية أكثر نجاحاً من الرجل داخل التنظيم و عليه تحصد المرأة القادة احتراماً أكثر من الرجل.
  - 8- كذلك هي أكثر قدرة على التعامل مع التغيير و التغاير و ذلك لأسلوبها المرن في القيادة.
  - 9- الثقافات الحضارية تهيئ للرجل معطيات القيادة، كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية و الشخصية، مما يسمح له بالتعبير عن ذاته في جميع الأشكال و التي تعد مقبولة أما بالنسبة للمرأة فتعبرها لذاتها و سلوكياتها يكون أكثر محدودية عن الرجل، متضمنة بذلك السلوك القيادي.
  - 10- الاختلاف بين المرأة و الرجل بخصوص الأسلوب القيادي لا يمكن إيعازه إلى اختلافات فردية و لكن يمكن أن ينسب إلى فروق تنظيمية، فالمرأة لا تمنح كل الصلاحيات و القوة التي تمنح للرجل و المرأة تحرم من مصادر القوة و السلطة و تعين في المناصب التي تعزز أدوارها الاجتماعية.<sup>(41)</sup>
- و مع كل هذه الصفات التي حوصلت دور المرأة القيادية في الحياة العامة، فإن وضعية المرأة في العالم فيما يخص القيادة هي على العموم كما يلي:<sup>(42)</sup>
- كلما صعدا في سلم القيادة اتجاه الهرم، قلت نسبتهن، مع العلم أن عدد النساء القائدات قد تضاعف في الثلاثين سنة الأخيرة لكن نسبتهن تبقى ضعيفة.
- فمثلاً يوضح لنا (و أثرت مانوش 2007) بأنه رغم أن النساء يشغلن 37 % من مجموع المناصب القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنهن يمثلن 5% فقط من الرؤساء التنفيذيين chief executive officer لأكبر 500 شركة موجودة بهذا البلد، و نفس الوضعية تقريبا نجدها في أوروبا، حيث يمثلن حوالي 30 % من مجموع المناصب القيادية إلا أن نسبتهن لا تتعدى 3 % في منصب الرئيس التنفيذي بالنسبة لأكبر 50 شركة أوروبية، و في هذا الاتجاه يشير تقرير منظمة النساء المديرات العالميات (CWDI) بأن المرأة أصبحت تمثل 45% من القوة العاملة في أوروبا، و مع ذلك فهي لا تمثل سوى 11.9 % عندما يتعلق الأمر بعضوية مجالس المديرين للشركات، و تنخفض هذه النسبة إلى 9.9 % في أمريكا (الشمالية و الجنوبية) و إلى 6.5 في منطقة آسيا و المحيط الهادي.

فإذا كان الوضع في البلدان المتطورة و التي كانت سباقة في اتخاذ عدة إجراءات من أجل تحقيق عملية تمكين المرأة من مختلف المجالات، مازال بعيدا عن طموحات مبدأ المساواة بين الجنسين، فإن الوضع بالنسبة العربيات بطبيعة الحال يبقى أصعب لكونه لا يتناسب مع عددهن و لا مع المستوى العلمي و الأداء المهني<sup>43</sup> الذي بلغناه فمشاركتهن في الاقتصاد محدودة نتيجة هيمنة الذكور، و كفاءتهن غير مستغلة بالشكل الأمثل، وذلك راجع لعدة عوامل أمثال سائدة مرتبطة بالثقافة العربية التي تتميز حسب حديد الدراسات بذكورية مرتفعة و نمط أبوي للقيادة و السلطة (كالاساكال و دستاماليشان 2001) و في هذا الإطار سيشير التقرير العربي حول التنمية البشرية (2002 AHDR) إلى أن استغلال كفاءات المرأة العربية في الميادين الاقتصادية و السياسية يبقى الأضعف على مستوى العالم.<sup>(44)</sup>

خاتمة:

نستنتج من المقال ومن خلال ما تمّ عرضه، أنّ الموضوع عالج ظاهرة القيادة النسائية، فالقيادة تشكل محورا أساسيا تركز عليه كل الأعمال التي يديرها الأفراد سواء داخل المنظمات أو الجماعات. كما تقوم القيادة على تقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم وتحقيق الأهداف العامة للجماعة حتى تزيد من تماسكها و استمراريتها.

و القيادة النسائية من المواضيع المهمة خاصة عند الباحثين و علماء الاجتماع، حيث أنّ المرأة بتجاوزها الترسبات الذهنية للعادات والتقاليد والنظرة الدونية لها، استطاعت أن تقتحم كل مجالات الحياة بما فيها العمل، و أصبحت قادرة على تحمل المسؤولية و إن كانت لها خصوصية تميّزها عن الرجل في طريقة القيادة و أسلوبها الإداري.

الهوامش والاحالات:

- 1- حيسن عبد الحميد رشوان، القيادة الإدارية، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص85.
- 2- نفس المرجع، ص86.
- 3- أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص68.
- 4- أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الرابية، عمان، ط1، 2013، ص15.
- 5- نفس المرجع، ص16.
- 6- حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص89.
- 7- نفس المرجع، ص90.
- 8- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، ط2، 2010م، ص29.
- 9- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية، عمان، ط1، 2013م، ص17-18.
- 10- أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 15.
- 11- نفس المرجع، ص 16.
- 12- أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره، ص 25.
- 13- نفس المرجع، ص 24.
- 14- طارق محمد السويدان و فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 40.
- 15- محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- 16- نفس المرجع، ص 30.
- 17- حسن عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 118.
- 18- سورة النمل، الآية 32.
- 19- سورة النمل، الآية 33.
- 20- رموز نسائي عربية [http:// WWW. Sasapost.com/ influential. Arab. Woman](http://WWW.Sasapost.com/influential.Arab.Woman) 21 أوت 2015م.
- 21- محمد سعيد رمضان البوطي، "المرأة و الشورى في الشريعة الإسلامية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 1، العدد 4، 1985 م، ص 25.
- 22- محمد سعيد رمضان البوطي، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- 23- نفس المرجع، ص 32.
- 24- نفس المرجع، ص 36.

- <sup>25</sup> فاطمة محمد علي عثمان، القيادة النسائية في عالم متغير، الملتقى المصري للإبداع و التنمية، الإسكندرية، ص 29.
- <sup>26</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص 285.
- <sup>27</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 90-91.
- <sup>28</sup> نفس المرجع، ص 91.
- <sup>29</sup> عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط2، القاهرة، 1972، ص 29.
- <sup>30</sup> فاطمة محمد علي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 106.
- <sup>31</sup> نفس المرجع، ص 107.
- <sup>32</sup> سعد بن عبد الله العباد، المرأة و مهارات القيادة الإدارية، دار المعرفة للتنمية البشرية، لبنان، 2005، ص 78.
- <sup>33</sup> نفس المرجع، ص 80.
- <sup>34</sup> ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات المدينة في القيادة الإدارية، زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 178-179.
- <sup>35</sup> عبلة محمود أبو عبلة، المرأة العربية العاملة و متطلبات النجاح في العمل القيادي، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 11.
- <sup>36</sup> Travis. C. offris, the longest war, sex differences in perspectives, ed: Halcourt Brace Jovanovich, USA , 1977, p2.
- <sup>37</sup> نسرین تواتیت، القيادة السنوية و علاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة باتنة، 2014، ص 113.
- <sup>38</sup> نفس المرجع، ص 114.
- ابتهاج أحمد علي، المرأة و أمهات القيادة الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع للإدارة، دمشق، 2003، ص 349-350.
- <sup>40</sup> نفس المرجع، ص 361.
- <sup>41</sup> ابتهاج أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 361-362.
- <sup>42</sup> محمود بوسنة، مراد عيمر، المرأة و القيادة في الجزائر: دراسة مسحية حول تصورات الموظفين و الموظفات، الندوة الإقليمية حول: المرأة في مراكز القيادة و اتخاذ القرار بالبلدان العربية، الكويت 10-11 مارس، 2013، ص 188.
- <sup>43</sup> نفس المرجع، 189.