

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر 2  
أبو القاسم سعد الله



قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الاجتماعية

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية

## المراة القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية

Leadership Women and achieving organizational  
effectiveness in the Algerian administration

إشراف الأستاذة  
نبيلة وحدي

إعداد الطالبة  
غنية زماط

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1	الهاشمي مقراني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	رئيسا
2	وحدي نبيلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	مشرفا، مقررا
3	تشوافت كريمة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	عضوا
4	ياسين أوسعيدان	أستاذ محاضرة أ	جامعة الجزائر 2	عضوا
5	زوبيري حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	عضوا
6	كاف موسى	أستاذ محاضرة أ	جامعة بومرداس	عضوا

السنة الجامعية : 2024/2023

## ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا هذه إلى استكشاف دور المرأة القيادية في تحسين الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية من خلال قياس الدور الذي تلعبه كل من المهارات الوظيفية والوظيفة القيادية للمرأة باعتبارها عوامل مساعدة ومؤثرة في نفس الوقت على تحقيق الفعالية التنظيمية، وكذا الوقوف على مختلف المعوقات الوظيفية التي تواجهها المرأة القيادية في تحقيق ذلك، مع محاولة بناء نموذج إحصائي لقياس درجة تحقيق الفعالية التنظيمية.

لأجل ذلك اتبعت دراستنا منهجا كميًا بالاعتماد على الاستمارة كتقنية رئيسية لجمع البيانات، دعمناها بالمقابلات الاستكشافية والملاحظات الميدانية لإثراء التحليل، وأجريت الدراسة على عينة غير احتمالية سحبت بطريقة عرضية من مجتمع بحث مؤلف من نساء في مناصب قيادية في مختلف الإدارات.

توصلت الدراسة في الأخير إلى أن المرأة القيادية حققت فعالية تنظيمية متوسطة داخل الإدارة الجزائرية، وأن هذه الفعالية في علاقة طردية مع كل من المهارات الوظيفية من جهة ودور الوظيفة القيادية للمرأة القيادية من جهة أخرى، في حين أنها في علاقة عكسية مع المعوقات الوظيفية.

**الكلمات المفتاحية:** المرأة القيادية؛ الفعالية التنظيمية؛ المهارات الوظيفية؛ الوظيفة القيادية؛ المعوقات الوظيفية.

### Abstract:

This study seeks to explore leadership women's role in improving organizational effectiveness in the Algerian administration, by measuring the role played by both functional skills and leadership function of women leaders, as factors that help and influence the achievement of organizational effectiveness, as well as identify the various functional obstacles that women leaders face in achieving it. With an attempt to build a statistical model to measure the degree of achieving organizational effectiveness.

To that end, our study followed the quantitative method; based on the questionnaire as a main data collection technique, supported by exploratory interviews and field observations to enrich the analysis. The study was conducted on non-probabilistic sample withdrawn intentionally from a research community composed of women in leadership positions in various administrations.

Finally, the study concluded that leadership women have achieved a moderate organizational effectiveness within the Algerian administration, and that such effectiveness is in positive relationship with both functional skills and the role of the leadership position of women leaders, while it is in an inverse relationship with the functional obstacles.

**Keywords:** Leadership Women; Organizational effectiveness; Functional skills; Leadership function; Functional obstacles.



# شكر وتقدير

أولاً وقبل كل شيء، نحمد الله تعالى ونشكره على عونه وتوفيقه في إنجاز هذا

البحث.

ثم نتقدم بشكرنا الخالص من أعماق قلوبنا إلى الأستاذة المشرفة : نبيلة وحدي، على

نصائحها وتوجيهاتها وتوجيهاتها السديدة التي قدمتها لنا على الرسالة خلال مرحلة

الإشراف.

كما نتقدم كذلك بالشكر الخالص إلى الأستاذ: الهاشمي مقراني رئيس منبر علم

الاجتماع المنظمات والمناجمنت، على الجهود المبذولة من طرفه.

و نخص بالشكر والعرفان لكل من الأستاذ عز الدين العمري والأستاذة حياة مواج على

كل الدعم والمساندة طيلة المشوار الجامعي.

والى كل موظفي وأساتذة قسم علم الاجتماع.

وفى الأخير نشكر كل امرأة قيادية وثقة وساهمت في دراستنا.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

من قريب أو بعيد.

طالبة تخنية زلماط

# الإهداء

أهدي هذا العمل إليّ سندي في هذه الحياة أُمي أوريقة وأبي رابع

إخوتي محمد و عبد الرحمان

جدتي طلوس و جدي سعيد، و إليّ ذاتي حفيدة

والى هبة، بسمة، روفيدة، روان، عبد الجليل، تقي الدين

وكل عائلتي

و أحبتي حياة، مريم، أمال، حفيدة، فلة ،

وأصدقائي شريفة، سارة، أمال، سليمان، مهدي

إلى زملائي حدة، أمال، عبد الغني، أسامة، عبد الهادي، سفيان، الياس، يزيد،

عمر رحمه الله

وإلى جميع من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة.

## فهرس المحتويات

أ

مقدمة

### الإطار المنهجي للدراسة

03	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
04	ثانياً: أهداف الدراسة
05	ثالثاً: الإشكالية
10	رابعاً: الفرضيات
10	خامساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات
15	سادساً: بناء نموذج التحليل للدراسة
17	سابعاً: المنهج المتبع والتقنيات المستعملة
19	ثامناً: عرض الأدبيات حول "المرأة القيادية" و"الفعالية التنظيمية"
27	تاسعاً: المقاربة النظرية للدراسة

### الإطار النظري للدراسة

#### الفصل الأول: المدخل السوسيو-مفاهيمي للإدارة والقيادة الإدارية وخلفيتهما التاريخية

36	تمهيد
36	أولاً : المدخل السوسيو-مفاهيمي للإدارة
36	1. في تعريف الإدارة
39	2. التقسيم الهراري للإدارة
41	3. الأدوار الإدارية
43	ثانياً: التحولات الإدارية
43	1. مابين مفهوم الإدارة والقيادة
45	2. تجربة الإدارة للمرأة
47	3. السياسة الإدارية الجزائرية
51	ثالثاً:النظرة السوسيو-تاريخية لمفهوم القيادة الإدارية
51	1. المنظورات المتعددة لمفهوم القيادة
56	2. كرونولوجيا تطور مفهوم القيادة الإدارية
59	3. في مفهوم القيادة الإدارية
62	رابعاً:العوامل المختلفة للقيادة الإدارية
62	1. التصنيفات المتعددة للقيادة الإدارية
67	2. المستويات المختلفة للقيادة الإدارية
69	3. مهارات الوظيفة القيادية
73	4.أهمية القيادة الإدارية

**الفصل الثاني: السياق العام لعمل المرأة القيادية في خضم تحولات البيئة الاجتماعية المحلية والدولية**

- 78 تمهيد
- 78 أولاً: السياق العام لعمل المرأة
- 78 1. الخلفية التاريخية لعمل المرأة
- 79 2. عمل المرأة بين الأسباب والدوافع
- 82 3. تبعات عمل المرأة
- 84 ثانياً: المرأة القيادية في خضم تحولات البيئة الاجتماعية
- 86 1. التنشئة الاجتماعية للمرأة القيادية
- 88 2. التنشئة المؤسسية للمرأة القيادية
- 90 3. منظومة القيم الاجتماعية للمرأة القيادية
- 95 ثالثاً: نضال المرأة لولوج مناصب قيادية
- 95 1. الحركات التحررية النسوية
- 99 2. في مفهوم النوع الاجتماعي
- 103 3. النماذج العالمية المساندة
- 106 4. إسهام المنظومة القانونية المحلية
- 110 رابعاً: معوقات وتحديات المسارات الوظيفية للمرأة القيادية
- 110 1. المسارات الوظيفية للمرأة القيادية
- 112 2. المعوقات الوظيفية التي تواجه المرأة القيادية
- 116 3. تحديات السقف الزجاجي للمرأة القيادية
- 119 خلاصة الفصل

**الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية ومدخل دراستها وتوجه الوظيفة القيادية لتحقيقها**

- 122 تمهيد
- 122 أولاً: ماهية الفعالية التنظيمية
- 122 1. الفعالية التنظيمية ومجالاتها
- 125 2. الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية
- 129 3. مقاييس ونماذج الفعالية التنظيمية
- 132 ثانياً: المدخل المختلفة لدراسة الفعالية التنظيمية
- 133 1. مدخل تقليدي لقياس الفعالية التنظيمية
- 136 2. مدخل معاصر لقياس الفعالية التنظيمية
- 139 3. المقارنة بين مدخل دراسة الفعالية التنظيمية
- 140 ثالثاً: فعالية الوظيفة القيادية
- 140 1. نحو تحقيق الاتصال التنظيمي الفعال
- 142 2. فعالية صنع واتخاذ القرارات
- 145 3. تعدد الأهداف وتحقيق الفعالية التنظيمية

147	4. التغيير التنظيمي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية
149	رابعا: الخلفية الثقافية للقيادة وتحقيق الفعالية التنظيمية
149	1. القادة وصناعتهم للثقافة التنظيمية
153	2. النسق القيمي للفعالية التنظيمية
156	3. فعالية مناخ المنظمة
160	خلاصة الفصل

## الإطار الميداني للدراسة

### الفصل الرابع : الأسس المنهجية للدراسة

163	تمهيد
163	أولا: التحليل التنظيمي للإدارة الجزائرية
163	1. القطاع الإداري للمنظمات الجزائرية
165	2. النموذج المقترح للفعالية التنظيمية
168	ثانيا: تحليل بنية المناصب الأولية والقيادية
168	1. تحليل بنية التأهيل للمناصب الأولية
169	2. تحليل البنية التنظيمية للمناصب القيادية في الهيكل التنظيمي
172	ثالثا: مجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
172	1. مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة
174	2. مجال وحدود الدراسة
174	3. أساليب المعالجة الإحصائية
176	رابعا: خصائص أفراد العينة
176	1. خصائص عامة
181	2. خصائص علمية
183	3. خصائص عملية
189	خامسا: تقييم الفعالية والنماذج الوظيفية المدركة
189	1. تقييم الفعالية التنظيمية المدركة
194	2. بناء نموذج المهارات الوظيفية
198	3. نموذج الوظيفية القيادية المدركة
200	4. نموذج المعوقات الوظيفية للمرأة القيادية
204	خلاصة الفصل

### الفصل الخامس: المهارات الوظيفية للمرأة القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية

207	تمهيد
207	المهارات الوظيفية
210	أولا: المهارات الذهنية
212	1. مرحلة التنشئة الأولية
217	2. مرحلة البناء

221	3. مرحلة الممارسة
224	ثانيا : المهارات المعرفية
225	1. مرحلة التنشئة الثانوية
232	2. مرحلة البناء
237	3. مرحلة الممارسة
241	ثالثا: المهارات العملية
243	1. مرحلة التنشئة المؤسسية
247	2. مرحلة البناء
250	3. مرحلة الممارسة
259	بناء نموذج الخصائص الشخصية للمرأة القيادية وتأثيرها على المهارات الوظيفية
261	الاستنتاج الجزئي الأول

## الفصل السادس : الوظيفة القيادية للمرأة وكيفية تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية

265	تمهيد
265	الوظيفة القيادية
268	أولا: عملية الاتصال التنظيمي
270	1. وسيلة الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا
274	2. أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا
277	3. استخدام اللغة بين الثنائية والازدواجية اللغوية
283	ثانيا: عملية صنع واتخاذ القرار
285	1. آليات صنع واتخاذ القرار
293	2. دور الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار
299	ثالثا: عملية التغيير التنظيمي
301	1. المبادرة لعملية التغيير التنظيمي
303	2. مشاركة الموظفين في عملية التغيير التنظيمي
305	3. مقاومة التغيير التنظيمي
308	نموذج الوظيفة القيادية للمرأة الذي يحقق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية
310	الاستنتاج الجزئي الثاني

## الفصل السابع : المعوقات الوظيفية للمرأة وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية

214	تمهيد
314	المعوقات الوظيفية
317	أولا: المعوقات التنظيمية التي تواجهها المرأة القيادية
320	1. معوقات الاتصال التنظيمي
323	2. معوقات متعلقة بظروف العمل
327	3. معوقات متعلقة بالمناخ التنظيمي
330	4. معوقات متعلقة بساعات العمل

333	ثانيا: المعوقات النوعية التي تواجهها المرأة القيادية
337	1. معوقات متعلقة بالقيم الثقافية
340	2. معوقات متعلقة بتحديد نوعية المناصب والسلوكيات
344	3. معوقات متعلقة بالتوفيق بين الواجبات الأسرية والوظيفية
347	4. معوقات نفسية جسدية
351	بناء نموذج الخصائص الشخصية للمرأة القيادية وتأثيره على طبيعة المعوقات الوظيفية
354	الاستنتاج الجزئي الثالث
356	الاستنتاج العام
359	خاتمة
361	قائمة المصادر والمراجع

## الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
101	جدول رقم ( 1 ) : الفرق بين مفهوم الجنس والنوع الاجتماعي
131	جدول رقم ( 2 ) : نموذج قياس الفعالية التنظيمية ل "ستير"
140	جدول رقم ( 3 ) : المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
154	جدول رقم (4): بعض مظاهر الاختلاف بين القيم التقليدية والقيم الحديثة للتنظيمات
169	جدول رقم (5): توزيع بنية المناصب الأولية للدراسة
174	جدول رقم (6): مقياس المتدرجة صعودا
175	جدول رقم (7): مقياس "ليكارت"
175	جدول رقم (8): المقياس اللفظي
191	جدول رقم (9): مدرج أو سلم التقييم (10-1)
191	جدول رقم (10): مدرج أو سلم التقييم (4-1)
191	جدول رقم (11): تحويل القيم من مدرج (4-1) إلى مدرج (10-1)
193	جدول رقم (12): مدرج أو سلم تقييم الشدة ومستويات الفعالية التنظيمية
193	جدول رقم (13): المتوسط العام للفعالية ودلالاتها
193	جدول رقم (14): نموذج القراءة الإحصائية للجداول
208	جدول رقم ( 15 ) : تأثير المهارات الوظيفية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
210	جدول رقم ( 16 ) : تأثير المهارات الذهنية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
212	جدول رقم ( 17 ) : تأثير مرحلة التنشئة الاجتماعية الأولية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
217	جدول رقم ( 18 ) : تأثير مرحلة البناء للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
221	جدول رقم ( 19 ) : تأثير مرحلة الممارسة للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
224	جدول رقم ( 20 ) : تأثير المهارات المعرفية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
226	جدول رقم ( 21 ) : تأثير مرحلة التنشئة الثانوية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
232	جدول رقم ( 22 ) : تأثير مرحلة البناء للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
237	جدول رقم ( 23 ) : تأثير مرحلة الممارسة للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها
241	جدول رقم ( 24 ) : تأثير المهارات العملية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
243	جدول رقم ( 25 ) : تأثير مرحلة التنشئة المؤسسية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
247	جدول رقم ( 26 ) : يمثل العلاقة بين مرحلة البناء للمرأة القيادية وفئات تحقيق الفعالية التنظيمية
250	جدول رقم ( 27 ) : تأثير مرحلة الممارسة للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
253	جدول رقم ( 28 ) : تأثير الكفاءة القيادية للمرأة على مستوى تحقيقها للفعالية التنظيمية
256	جدول رقم ( 29 ) : تأثير الدور القيادي للمرأة على مستوى فعاليتها التنظيمية
259	جدول رقم ( 30 ) : بناء نموذج تأثير الخصائص الشخصية للمرأة القيادية على بناء المهارات

## الوظيفية

- 265 جدول رقم ( 31 ) : تأثير الوظيفة القيادية للمرأة على مستوى فعاليتها التنظيمية
- 268 جدول رقم ( 32 ) : تأثير عملية الاتصال التنظيمي القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
- 278 جدول رقم ( 33 ) : تأثير استخدام اللغة للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
- 283 جدول رقم ( 34 ) : تأثير عملية صنع واتخاذ القرار للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
- 299 جدول رقم ( 35 ) : تأثير عملية التغيير التنظيمي للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
- 308 جدول رقم ( 36 ) : نموذج الوظيفة القيادية للمرأة الذي يحقق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية
- 315 جدول رقم ( 37 ) : تأثير المعوقات الوظيفية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
- 318 جدول رقم ( 38 ) : تأثير المعوقات التنظيمية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
- 321 جدول رقم ( 39 ) : تأثير معوقات عملية الاتصال التنظيمي للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
- 323 جدول رقم ( 40 ) : تأثير معوقات ظروف العمل للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
- 328 جدول رقم ( 41 ) : تأثير معوقات المناخ التنظيمي للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
- 331 جدول رقم ( 42 ) : تأثير المعوقات المتعلقة بساعات العمل للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
- 334 جدول رقم ( 43 ) : تأثير المعوقات الوظيفية النوعية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
- 337 جدول رقم ( 44 ) : تأثير المعوقات المتعلقة بالقيم الثقافية التنظيمية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها
- 340 جدول رقم ( 45 ) : تأثير المعوقات المتعلقة بتحديد نوع المناصب والسلوكيات للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها
- 345 جدول رقم ( 46 ) : تأثير المعوقات المتعلقة بالتوفيق بين المسؤوليات الأسرية والمهنية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية.
- 348 جدول رقم ( 47 ) : تأثير المعوقات النفسية والجسدية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية
- 351 جدول رقم ( 48 ) : بناء نموذج الخصائص الشخصية للمرأة القيادية وتأثيره على طبيعة المعوقات الوظيفية داخل الإدارة الجزائرية

## فهرس الأشكال والرسومات البيانية

الصفحة	عنوان الأشكال والرسومات البيانية
15	شكل رقم (1): سيرورة تحديد المفهوم الإجرائي
16	شكل رقم (2): نموذج التحليل للدراسة
40	شكل رقم (3): المستويات الإدارية في المنظمة
56	شكل رقم (4): كرونولوجيا تطور مفهوم القيادة الإدارية
117	شكل رقم (5): مفهوم السقف الزجاجي
138	شكل رقم (6): أطراف التعامل في المنظمة
164	شكل رقم (7): تصنيف القطاع الإداري للمنظمات الجزائرية
166	شكل رقم (8): الأبعاد القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية
176	الرسم البياني رقم (9): فئات سن المبحوثات
177	الرسم البياني رقم (10): الحالة المدنية للمبحوثات
179	الرسم البياني رقم (11): عدد أطفال المبحوثات
181	الرسم البياني رقم (12): الشهادة العلمية المتحصل عليها للمبحوثات
183	الرسم البياني رقم (13): فئة أول منصب توظيف للمبحوثات
184	الرسم البياني رقم (14): فئة المنصب القيادي الذي تتقلده المبحوثات
186	الرسم البياني رقم (15): قطاع نشاط المبحوثات
187	الرسم البياني رقم (16): فئة عدد ترقيات المبحوثات
194	شكل رقم (17): بناء المهارات الوظيفية للمرأة القيادية
198	شكل رقم (18): بناء الوظيفة القيادية للمرأة
201	شكل رقم (19): نموذج المعوقات الوظيفية
270	الرسم البياني رقم ( 20 ) : متوسط الفعالية التنظيمية حسب وسيلة الاتصال الأكثر استعمالا لدى المبحوثات
274	الرسم البياني رقم ( 21 ) : متوسط الفعالية التنظيمية حسب أسلوب الاتصال الأكثر الاستعمال لدى المبحوثات
285	الرسم البياني رقم ( 22 ) : ترتيب مراحل صنع واتخاذ القرار حسب فعالية المبحوثات
288	الرسم البياني رقم ( 23 ) : متوسط الفعالية التنظيمية حسب صورة عملية صنع واتخاذ القرار للمبحوثات
291	الرسم البياني رقم ( 24 ) : أسباب تفويض السلطة للمبحوثات وفعاليتها
293	الرسم البياني رقم ( 25 ) : متوسط الفعالية التنظيمية حسب تقييم المبحوثات لمشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار.

- 295 الرسم البياني رقم (26): متوسط الفعالية التنظيمية حسب تقييم المبحوثات لنوع مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار.
- 297 الرسم البياني رقم (27) : متوسط الفعالية التنظيمية حسب تقييم المبحوثات لسبب مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار.
- 301 الرسم البياني رقم (28) : متوسط الفعالية التنظيمية حسب مبادرة المبحوثات للتغيير التنظيمي
- 303 الرسم البياني رقم (29) : متوسط الفعالية التنظيمية حسب مشاركة المبحوثات الموظفين في عملية التغيير التنظيمي
- 305 الرسم البياني رقم (30) : متوسط الفعالية التنظيمية حسب مواجهة المبحوثات لمقاومة التغيير التنظيمي

### فهرس الملاحق

الملحق رقم	عنوان الملحق
01	الاستمارة
02	دليل المقابلة
03	جدول رقم (49): تأثير فئات السن للمبحوثات على نسبة تدرس الإناث مقارنة بالذكور داخل الأسرة .
03	جدول رقم (50): تأثير فئات السن للمبحوثات على الرضا عن التخصص الدراسي الذي اتبعته
03	جدول رقم (51): تأثير رفض عمل المرأة للمبحوثات على مستوى فعاليتها التنظيمية
03	جدول رقم (52): طموح ما بعد التخرج للمبحوثات
03	جدول رقم (53): تأثير طموح ما بعد التخرج للمبحوثات على مرحلة الزواج
03	جدول رقم (54): أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا من طرف المبحوثات
03	جدول رقم (55): وسيلة الاتصال الأكثر استعمالا من طرف المبحوثات
03	جدول رقم (56): قرار اختيار المبحوثات لأزواجهن
03	جدول رقم (57) : تأثير المعوقات الأسرية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

## مقدمة

يشهد عالمنا المعاصر تحولات عديدة في كافة الميادين والمجالات، وتعد هذه التحولات الحاصلة في المحيط الاجتماعي من أهم عوامل تطور الحياة الاجتماعية، حيث تؤثر على مجالات واسعة ابتداء من تغيير القيم والمعتقدات وكذا التصورات الاجتماعية، وإذا ما اعتبرنا المنظمات نسقا مفتوحا تؤثر في المجتمع وتتأثر به، فيمكن القول بأن هذه التغيرات تؤثر على الأسرة كمنظمة اجتماعية، وعلى المرأة كفرد فاعل فيها بصفة عامة وعلى عملها على وجه الخصوص، بالإضافة لتأثر المنظمات وإداراتها العامة ككل.

وبالنظر لهذه التغيرات يتبين أن المرأة قد دخلت في جميع ميادين المنظمات، كما أحرزت تقدما ملحوظا في اكتسابها مهارات وظيفية وصناعية وتقنية مهمة مكنتها من اكتساح بعض الميادين التي استطاعت أن تنزع سيطرتها من أيادي الرجال، وقد مكنتها السياسات الدولية والمحلية من ضمان حقوقها وتوفير الحماية اللازمة في ميدان العمل والتي نادى بمبدأ المساواة في الدستور دون تمييز بين الجنسين في بالأجر والترقية، بالإضافة لبعض المنظمات التي أخذت على عاتقها بعض المهام والمسؤوليات الأسرية للمرأة كدور الحضانه ورياض الأطفال والمدارس الخاصة، وقل عدد الأنشطة الأسرية بسبب وجود وسائل كهرو-منزلية متطورة وحديثة كالغسالة والمكنسة الكهربائية وغسالة الأواني ... وغيرها التي ساهمت في توفير الجهد والوقت مما أدى لتوجه المرأة للعمل والمنافسة مع الرجل للحصول على مناصب قيادية داخل المنظمات.

فقد استطاعت المرأة أن تستفيد من زخم الحركات النسوية في ستينيات القرن الماضي وسبعينياته، فاجتاحت مجال العمل والقيادة بنهج استراتيجي معتمد وأسست نماذج جديدة للاندماج، وفي الوقت نفسه، بدأ الباحثون في استكشاف التمييز بين الجنسين في مجال العمل والقيادة ومدى تأثير المرأة على اتخاذ القرارات داخل المنظمات.

ويعد دخول المرأة عالم القيادة بمثابة النجاح الاجتماعي لها، إذ يجعلها تنتقل من مكانة اجتماعية دنيا إلى مكانة اجتماعية أعلى، فبعد أن كانت تكتفي بالبحث عن مناصب في المنظمات، أصبحت اليوم تبحث عن سبل لتتبوأ مناصبا قيادية، كما أن دخولها هذا المجال مرهون بنوعين من الضوابط، ضوابط ترتبط بالخلفية الثقافية والاجتماعية التي تمثل كل القيم والمعتقدات والمعايير التي اكتسبتها المرأة من المحيط الاجتماعي الذي نشأت في إطاره، والذي يتضح من خلال مفهوم التنشئة الاجتماعية، وضوابط مرتبطة بالمحيط المؤسسي وما يحمله من القيم التنظيمية والثقافية والقيادية وغيرها والذي يتضح من خلال مفهوم التنشئة المؤسسية.

وهذا ما زاد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة في دراسة المحيط الاجتماعي ودوره في تكوين المرأة القيادية باعتبار القيادة مرتبطة بموقع وظيفي في المنظمات على اختلاف أنواعها، والقيادة هي عملية تأثير وتأثر بين القائد وتابعيه، وتمط القيادة يتحدد وفقا للخلفية الاجتماعية والثقافية التي نشأت فيها المرأة القيادية وإذ نقصد هنا بالخلفية الاجتماعية والثقافية تلك المعتقدات والعادات والقيم والمعايير وكل ما اكتسبته هذه المرأة خلال مرحلة التنشئة الاجتماعية فالיום لا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تؤديه هذه الخلفية في تكوين المهارات الوظيفية التي تساعدها على تحقيق الفعالية التنظيمية.

تعتبر الفعالية التنظيمية إحدى أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الجزائرية إلى تحقيقها، باعتبارها المعبر الحقيقي لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، فالفعالية التنظيمية يمكن قياسها من خلال فعالية أداء الموظفين في

تحقيق الغايات والأهداف التي يتم رسمها على مستوى الإدارة الجزائرية، بمعنى آخر تعتبر مستويات الأداء الفعلية للموظفين وهي المحرك الطبيعي في تحديد الفعالية التنظيمية.

ومن الواضح أن المرأة القيادية عززت حضورها في العديد من المجالات، منها التعليم والصحة البنوك والاقتصاد، وغيرها من الإدارات في العديد من الدول، والمرأة القيادية في الإدارة الجزائرية كمثيلاً لها في الدول الأجنبية والعربية استطاعت النهوض بنفسها لتتمكن من أداء دورها كفاعل اجتماعي يساهم في بناء مجتمعه من جهة، ومن جهة أخرى كامرأة تحقق وظيفتها القيادية مستويات متوسطة من الفعالية التنظيمية.

ورغم ارتفاع المستوى التعليمي والتأهيل للمرأة القيادية في الإدارة الجزائرية إلا أن الفجوة مازالت كبيرة بين الجنسين سواء إذا تعلق الأمر بتقلد مناصب قيادية أو حتى الاستمرار فيها، نظر للتحديات والمعوقات التي تواجهها في البيئة الوظيفية والاجتماعية، وتأتي في مقدمتها المعوقات النوعية المتعلقة بالموازنة بين المسؤوليات الوظيفية والأسرية دون اختلال التوازن بين الكفتين، بالإضافة للمعوقات التنظيمية المتعلقة بظروف العمل والمناخ التنظيمي السائد وغيرها التي تعرقل من تحقيق الفعالية التنظيمية.

وبذلك فدراستنا تهدف للبحث في المهارات الوظيفية التي تساعد المرأة القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية كنقطة أولى، أما النقطة الثانية فتهدف لتحديد الوظيفة القيادية بمختلف العمليات وتأثيرها على تحقيق الفعالية التنظيمية، والنقطة الأخيرة مختلف المعوقات التي تعترض تحقيق الفعالية التنظيمية للمرأة القيادية، ومنه جاءت دراستنا لتقف على المرأة القيادية وتحقيقها للفعالية التنظيمية، وانطلقت من مقدمة البحث لأجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع الذي اعتمد على ثلاث أطر أساسية وهي كما يلي:

### ❖ الإطار المنهجي

والذي يشمل أسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية منها، أهداف وأهمية الدراسة، الإشكالية والفرضيات، بعدها تم تحديد المفاهيم والمصطلحات، الانتقال لبناء النموذج التحليلي، والمنهج المتبع وتحديد التقنية المستعملة، عرض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسات المحلية والأجنبية، وفي الأخير تناولنا المقاربة السوسولوجية.

### ❖ الإطار النظري

ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة فصول كما يلي:

حيث الفصل الأول تناول مدخل سوسيو-مفاهيمي للإدارة والتحويلات الإدارية، ومدخل سوسيو-تاريخي لمفهوم القيادة الإدارية ومختلف العوامل المتحركة في القيادة الإدارية.

أما الفصل الثاني تناول السياق العام لعمل المرأة، بالإضافة للمرأة القيادية في خضم تحولات البيئة الاجتماعية، نضال المرأة للولوج لمناصب قيادية، ومختلف المعوقات والتحديات المسارات الوظيفية للمرأة القيادية.

وأخيراً الفصل الثالث تناول ماهية الفعالية التنظيمية، ومختلف مداخل دراستها، العمليات الفعالية للقيادة الإدارية، الخلفية الثقافية للقيادة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

## ❖ الإطار الميداني

فجاء تقسيمه إلى أربعة فصول كما يلي:

أما الفصل الرابع تناول التحليل التنظيمي للإدارة الجزائرية، وتحليل بنية المناصب الأولية والقيادية، تحديد مجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، بالإضافة لتحديد خصائص أفراد العينة، وأخيرا تقييم الفعالية التنظيمية والمهارات الوظيفية المدركة.

في حين الفصل الخامس تناول المهارات الوظيفية للمرأة القيادية، المهارات الذهنية، المهارات المعرفية والمهارات العملية، بناء نموذج تأثير الخصائص الشخصية للمرأة القيادية على بناء المهارات الوظيفية، الاستنتاج الجزئي الأول.

الفصل السادس تناول الوظيفة القيادية للمرأة، عملية الاتصال التنظيمي، عملية صنع واتخاذ القرار، عملية التغيير التنظيمي، نموذج الوظيفية القيادية للمرأة الذي يحقق الفعالية التنظيمية، الاستنتاج الجزئي الثاني.

أما الفصل السابع تناول المعوقات الوظيفية للمرأة القيادية، معوقات تنظيمية، معوقات نوعية، بناء نموذج الخصائص الشخصية للمرأة القيادية وتأثيره على طبيعة المعوقات الوظيفية التي تواجهها، الاستنتاج الجزئي الثالث.

وفي الأخير قمنا بصياغة الاستنتاج العام الذي يتضمن ما توصلنا إليه من خلال الدراسة وخاتمة التي تفتح

مجالا لتساؤلات أخرى مستقبلا.

# الإطار المنهجي

## الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

1. أسباب ذاتية

2. أسباب موضوعية

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: الإشكالية

رابعاً: الفرضيات

خامساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات

سادساً: بناء نموذج التحليل

سابعاً: المنهج المتبع والتقنيات المستعملة

1. المنهج المتبع

2. التقنية المستعملة

ثامناً: عرض الأدبيات حول "المرأة القيادية" و"الفعالية التنظيمية"

1. محلية

2. أجنبية

تاسعاً: المقاربة النظرية للدراسة

## أولاً : أسباب اختيار الموضوع

وراء كل موضوع بحث أسباب ينطلق منها، وموضوعنا تعددت الأسباب التي دفعتنا لاختياره والغوص فيه من خلال تعميق البحث حول حيثياته، وامتزجت بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نلخصها في ما يلي:

### 1- الأسباب الذاتية

يعد هذا الموضوع من أبرز الموضوعات التي شغلت تفكيرنا مدة من الزمن، خصوصا عندما كنت طالبة في مرحلة التدرج، حيث كان يثير اهتمامنا أي موضوع ذو علاقة بعمل المرأة والنجاحات التي استطاعت أن تحققها في كل القطاعات، وقبل الخوض في الموضوع لنيل شهادة الدكتوراه كانت لنا تجربة البحث فيه من خلال دراسة تحت عنوان "المعوقات والتحديات التي تواجهها المرأة القيادية" لنيل شهادة الماجستير والتي اعتبرناها كدراسة استطلاعية لبناء موضوعنا الحالي المَعنُون بـ "المرأة القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية" والتي شكلت لدينا الأرضية الأساسية للموضوع باستخراج متغيرات الدراسة بأبعادها ومؤثراتها.

### 2- الأسباب الموضوعية

لقد أحدث دخول المرأة ميدان العمل عدة تغيرات على جميع المستويات مما أدى لتغير أدوارها في النسق الاجتماعي، فبعدما انحصر دورها في المسؤولية المنزلية والأسرية تضاعف دورها للمسؤولية المهنية لتجد نفسها أمام تحدي التوفيق بين هذه الأدوار أو ما يعرف بازدواجية الدور، إلا أنها لم تلبى حاجاتها الأساسية فافتحمت باب القيادة والولوج لمناصب كانت حكرًا على الرجال لتتنافس معه. فكان من بين أسباب اختيارنا لهذا الموضوع، مايلي:

❖ ارتفاع نسبة دخول المرأة ميدان العمل بصفة عامة وبالشكل الخاص المستوى الإداري، حيث استطاعت أن ترتقي بمسارها الوظيفي في ظل المعوقات الوظيفية نحو مناصب قيادية، والتي تعمل من خلالها نحو تحقيق الأهداف بكل فعالية.

❖ يعتبر موضوع القيادة والفعالية التنظيمية من المواضيع التي تسعى جميع المنظمات إلى اختيار السبل المثلى لرفع فعاليتها، وبالأخص التركيز على تواجد المرأة في المناصب القيادية كونها لم تأخذ حيزًا في دراسات القيادة والفعالية التنظيمية.

❖ تعتبر القيادة هي جوهر العملية الإدارية ومفتاح نجاحها كما أنها الجهة المسؤولة والداعمة لتحقيق الفعالية التنظيمية، خصوصا أن المرأة القيادية هي التي تلعب دورا حاسما في تحديد العمليات القيادية التي تساعد على تحقيق الأهداف.

❖ نجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها أو إخفاقها تتحملها القيادة كونها تعمل على ترشيد وتوجيه سلوكيات الأفراد، وهو ما يقع على عاتق المرأة القيادية والخصائص الفردية التي تميزها في قيادتها وتحقيقها للأهداف.

❖ اهتمام الباحثين باختلاف تخصصاتهم بالمنظمات ومدى تحقيق هذه الأخيرة لفعاليتها التنظيمية من وجهة نظر ذكورية محضة، دون الأخذ بعين الاعتبار وصول المرأة لهذه المناصب، وغياب نماذج المرأة القيادية القادرة على القيادة من أجل تحقيق الأهداف.

❖ ممارسة الدور القيادي الذي يواجهه عدة معوقات وظيفية نحو تحقيق الأهداف المحددة، والمرأة القيادية ليست في معزل عن هذه المعوقات خصوص كونها أنثى وما يترتب عليها في الثقافة بما تحمله من قيم ومعايير تفرق بين الجنسين.

ومن خلال هذه الأسباب ارتأينا دراسة موضوع المرأة القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، ومن ثمة معرفة الخصائص والمهارات التي اكتسبتها المرأة وساعدتها في الولوج إلى عالم القيادة وتحقيق الأهداف بالتركيز على ممارستها لمختلف العمليات القيادية وما تواجهها من معوقات وظيفية نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.

### ثانياً: أهداف الدراسة

اعتباراً من كون الهدف هو الحقيقة التي ينبغي على الباحث الوصول إليها عن طريق بحثه، وحسب موريس أنجرس (Maurice Angers) هو "تصريح عن غاية للإجابة عن سؤال البحث، ويستلزم القيام ببحث إمبريقي"<sup>1</sup>، ولكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم الطريق الذي يؤدي إلى إثبات صحة الفرضيات محاولاً الإجابة على التساؤلات البحث، من خلال هذه الدراسة نحاول الوصول إلى:

- ❖ الكشف عن دور المحيط الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية في تكوين مهارات وقدرات المرأة والتي تساعدنا على تقلد مناصب قيادية في الإدارة الجزائرية؛
  - ❖ الوقوف على المسارات الاجتماعية والثقافية ودورها في ولوج المرأة للمناصب القيادية في ظل التقسيم الاجتماعي للعمل الذي تحكمه تقاليد وقيم المجتمع الذكوري؛
  - ❖ تسعى هذه الدراسة لتوضيح الخصائص التي تتوفر عليها المرأة القيادية فيما يخص الوظيفة القيادية التي تمارسها في الإدارة الجزائرية؛
  - ❖ السعي وراء دور المرأة القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية باعتبارها عملية تحديد الأهداف وتحقيقها بمجموعة من الطرق القيادية؛
  - ❖ الوقوف على نمط أو أسلوب المرأة القيادية في ممارسة مختلف العمليات القيادية سعياً لتحقيق أهداف الإدارة الجزائرية؛
  - ❖ محاولة التعرف على مختلف المعوقات الوظيفية التي تواجهها المرأة أثناء ممارستها الدور القيادي نحو تحقيق الأهداف في الإدارة الجزائرية.
- ومن هذا المنطلق فإن الهدف من الدراسة يتمحور حول "دور المرأة القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية وفقاً للأهداف المحددة داخل الإدارة الجزائرية.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة الثانية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص، 152.

## ثالثا: الإشكالية

مع إطلالة القرن العشرين وانبثاق الثورة الصناعية، طُرحت التنمية الشاملة بمثابة مبدأ استراتيجي في سياسات المجتمعات، من خلال اتخاذ مجموعة من التدابير والقرارات التي من شأنها المساهمة في تطوير ورقي هذه المجتمعات فكانت سبابة للوصول إلى مصف الدول المتقدمة والمزدهرة سواء على المستوى الاقتصادي والسياسي، الاجتماعي والثقافي، فأصبحت بذلك قدوة لغيرها خاصة فيما تعلق بمجال التنظيم والتسيير. ومنه عملت المجتمعات حديثة الاستقلال ومنها الجزائر على مواكبتها، وتنمية قدرة التخطيط والتحكم في الظروف الاقتصادية والاجتماعية للاستفادة من أنظمة القيادة والإدارة لتحقيق الأهداف المسطرة، باعتماد مساهمة جميع أفرادها ومؤسساتها.

تمثلت خاصية الجزائر على غرار بقية الدول المستقلة حديثا آنذاك أن الأمية وهشاشة الاقتصاد كانتا خاصيتين متلازمتين لم يكن تجاوزهما ممكنا إلا من خلال تبني إستراتيجية تنموية قائمة على إبراز ضرورة التعليم كحق شامل لكل فئات المجتمع حتى يتمكن هذا الأخير من النهوض عن طريق انتهاج سياسة تنموية فعالة علما أن المواثيق الدولية أقرت حق التعليم لأنه يعمل على تنمية الفرد من جميع الجوانب النفسية والاجتماعية والمعرفية لأن "الفرد المتعلم يندمج في المجتمع بشكل أفضل ويساهم في تنمية وتطوير المجتمع"<sup>1</sup>، وبما أن المرأة نصف المجتمع يصبح تعليمها والاهتمام بدورها في تنمية المجتمع جزء أساسيا من عملياته.

إلا أنه خلال الحقبة الاستعمارية عانت المرأة مثلها مثل الرجل لكن بصفة أكثر حدة من قيود الجهل نتيجة حرمانها من التعليم، فقد حارب المستعمر الفرنسي التعليم العربي بهدم مراكزه أو تحويلها إلى خدمة مصالحه، وقد أوردت **إيبارتين أوكلاز (Hubertine Auclert)** في إحدى رواياتها فصلا لمشكلة غياب المدارس الموجهة للمرأة تحت عنوان "الجزائر العاصمة دون مدارس للفتيات"<sup>2</sup> فقد غلق الاستعمار التعليم على الجزائريين عامة، إلا أن الإغلاق لفئة الإناث أكثر لوعيه المطلق بالدور الذي ستؤديه في حال تعلمها، فعمد المستعمر على الاعتماد على سياسة التجهيل جنبا لجنب مع سياسة التفجير في الجزائر، حيث تشير الإحصائيات المتعلقة بعدد التلاميذ الجزائريين المرشدين للمدارس الفرنسية إلى أنه لم يزد عن 10% طيلة فترة الاستعمار وتمثلت نسبة الإناث وفقا لهذه النسبة أقل بكثير حيث قدرت بـ 1 إناث من 5 إلى 6 ذكور<sup>3</sup> ببرامج فرنسية بحتة. فمن الصعب إذن في ظل تلك النسب الحديث عن تعليم فرنسي جاد وفعال موجه لأبناء الأهالي وإنما كان الشغل الشاغل بالنسبة للحكومات الفرنسية المتعاقبة في جميع مراحلها الهيمنة الفرنسية على الجزائر من خلال طمس كل معالم الهوية، التعليم واللغة، العادات والتقاليد وغيرها.

ولعبت المرأة دورا مهما في مجابهة الاستعمار الغاشم بتمسكها بدينها وثقافتها "فلقد قاومت الثقافة الاستعمارية التي حاولت الاستعلاء على عقلها وشخصيتها ودينها"<sup>4</sup> من أجل الدفاع عن الوطن، وما فرضتها حاجة المجاهدين إليها كان سببا لإنخراطها في صفوف النضال والقيام بأعمال نسوية وتشكيل خلايا نسائية وقيادات نسائية والتاريخ يشهد لكل من لالة فاطمة نسومر وجميلة بوحيرد، حسيبة بن بوعلي ووريدة مداد... حيث استطعن أن يقدن معارك ضد الاستعمار الفرنسي.

<sup>1</sup> - فتيحة بن حميد، <<تعليم المرأة أثناء الفترة الاستعمارية: عند شيخ بن باديس نموذجاً>>، المجلة المغربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 3، ديسمبر 2018، ص، 13.

<sup>2</sup> - زهير بن علي، <<قضايا المرأة ضمن اهتمامات الحركة الإصلاحية الجزائرية 1925-1954>>، مذكرة ماجستير، تخصص التاريخ الحديث والمعاصر، جامعة باتنة، 2014-2015، ص، 119.

<sup>3</sup> - فتيحة بن حميد، مرجع سبق ذكره، ص، 13.

<sup>4</sup> - أنيسة بركات درار، نضال المرأة الجزائرية خلال الثورة التحريرية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص، 23.

وبعد الاستقلال عرف المجتمع الجزائري مرحلة انتقالية لمواجهة مخلفات وبقايا الاستعمار الفرنسي، وبداية كفاح جديد لبناء مجتمع حديث وتحقيق التنمية الشاملة، وأقر الدستور الجزائري بالمساواة بين الجنسين في حق التعليم وفقا لإجبارية ومجانية التعليم لكل طفل يبلغ من العمر 6 سنوات، من أجل دفع الأسر لتعليم الجنسين دون تمييز، خاصة الإناث بعد الكفاءة التي أبرزتها المرأة خلال الثورة المجيدة. وسرعان ما انتشر التعليم حيث بلغت نسبة تـمدرس الإناث في الجزائر غداة الاستقلال وتحديدًا سنة 1966 نسبة 36.6%<sup>1</sup>، إذ نادرا ما كانت الفتاة تتمكن من مواصلة دراستها الثانوية دون الحديث عن الجامعية فكان المجتمع يرى أنها كبرت "ولا يجوز أن تخرج إلى الشارع لأنها سرعان ما تتزوج"<sup>2</sup>، فالتركيز كان على الحيز الأنثوي في تكوين شخصية المرأة القادرة على التكيف مع متطلبات الحياة الاجتماعية والمتمثل في الدور الطبيعي للمرأة أي الزواج والإنجاب، القيام بمتطلبات الأطفال والزواج والأسرة، وهذا التوزيع للأدوار بين الجنسين استمد من الذاكرة الجماعية للمجتمعات التي تخزن القيم والمعتقدات والمعايير والتي شهدت عدة تغيرات "إلا أن فكرة الذكورة والأنوثة لم تتغير على المستوى الاجتماعي وبقيت على حالها"<sup>3</sup>، وأكدت (فاطمة المرنيسي) أن "الاعتقاد بتبعية المرأة للرجل هو تصور راسخ في المخيال الاجتماعي المطبوع بقوة"<sup>4</sup>.

ولقد بقيت المرأة في المجتمعات التقليدية محدودة الأدوار وفقا للقوالب والحدود التي رسختها التنشئة الاجتماعية التي تعد "عملية اجتماعية لتشكيل السلوك الاجتماعي للفرد وعملية إدخال ثقافة المجتمع في بناء الشخصية لاسيما شخصية المرأة"<sup>5</sup>، لكن الوضع لم يبق على حاله إذ أوضح (مصطفى بوتفنوش) أن الأسرة الجزائرية تتجه من نمط الأسرة الممتدة التقليدية إلى نمط الأسرة الأبوية العربية، وهذا الأخير هو نمط "يتمتع بخصائص أهمها أنه توافقي بين الآباء والأبناء فسلطة الأب في هذه الأسرة ليست استبدادية كما هو في الأسرة التقليدية"<sup>6</sup> تشجيع بناتها إلى طلب العلم ومواصلة الدراسة للحصول على شهادة جامعية وذلك للتباهي بها أمام أفراد المجتمع، ومع مطلع الألفينات ارتفع المستوى التعليمي للمرأة حيث أصبح أكبر هاجس تواجهه هو الحصول على شهادة البكالوريا لالتحاقها بالجامعة، وحسب الإحصائيات فإن الإناث حققت نجاحا كبيرا مقارنة بالذكور، ونسبة النجاح في شهادة البكالوريا مثلا لسنة 2022 نسبة النجاح كانت 50.63% منها 34.71% ذكورا و65.29% إناث<sup>7</sup>، وفي نفس الاتجاه عرفت الجامعة نسبة تأييث معتبرة في جميع الشعب، ساهمت هذه السيرورة الاجتماعية لتنشئة "امرأة متعلمة".

لقد ساهم حصول المرأة على شهادة جامعية أو مهنية في فك بعض قيود التقليد والتهميش<sup>8</sup> بعدما كان لا يجوز أن تخرج للفضاء الخارجي، فالشهادة الجامعية ساهمت في عمل المرأة "فالنظام التعليمي الموجود قد أسس للحصول على عمل أو وظيفة"<sup>9</sup>، وخروجها للعمل أصبح ضرورة حتمية بعد حصولها على الشهادة الجامعية المؤهلة

1 - Asma HAMANE , << Analyse statistique de l'emploi féminin en Algérie à travers les enquêtes d'emploi durant la période 2004-2011>> ,INPS, Alger ,2013, P ,30.

<sup>2</sup> - نوال باشا ، << دور المرأة في محاربة الثقافة الأبوية: قراءة سوسيو تاريخية حول تحرير النساء في العالم والمرأة الجزائرية من الثقافة الأبوية>>، مجلة دفاتر علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، العدد 14، ديسمبر 2015، ص، 137.

<sup>3</sup> - زينب الأعوج ، دفاتر نسائية: المرأة الكتابة الديمقراطية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص، 30.

<sup>4</sup> - فاطمة المرنيسي ، سلطانات منسيات، ترجمة: فاطمة الزهراء أزروبل، الطبعة الأولى، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، 2000، ص، 16.

<sup>5</sup> - أحمد حوامده محمد ، التنشئة الاجتماعية في الإسلام ، دار الكندي للنشر، عمان، 1994، ص، 143.

<sup>6</sup> - سليمان دحماني ، <<في إشكالية نمط الأسرة الجزائرية>>، مجلة دراسات اجتماعية، الجامعة الأغواط، العدد 10، 2012، ص، 35.

<sup>7</sup> - الصفحة الرسمية لوزارة التربية والتعليم، <https://www.education.gov.dz>، تاريخ الاطلاع 2022.

<sup>8</sup> - نوال باشا ، مرجع سبق ذكره، ص، 139.

<sup>9</sup> - ثرية أفصري ، إشكالية خروج المرأة من البيت ودخولها العمل والمجال العام، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث والدراسة السياسات، 2019، 2019، بيروت، ص، 139.

"خاصة وأن المجتمع يسمح للمرأة أن تعمل خارج البيت إلا في حالة ما إذا كانت حاملة لشهادة وتأهيل جامعي"<sup>1</sup> وهذا ما توصل إليه (جاي ناصر) فعمل المرأة المؤهلة معترف به اجتماعيا، وحسب الديوان الوطني للإحصائيات سنة (2015) بلغت نسبة النساء العاملات بشهادة جامعية (44,4%) مقابل (3,7%)<sup>2</sup> بدون مستوى علمي.

وبفعل التنمية الاقتصادية هناك نمو كثيف لولوج المرأة في سوق العمل وسعيها لتكون فاعلة في حقل النشاط الاقتصادي الذي نتج عنه أشكال جديدة لتقسيم العمل بعدما كان "نموذج الرجل العامل والمرأة الماكثة في بيت هو نموذج المجتمع الشائع"<sup>3</sup>، لتجتاح بعض القطاعات التي عرفت نسبة تأنيث كبيرة مقارنة بغيرها، والتي تعتبر تقليديا وظائفها امتداد لوظائف المرأة ونجد منها قطاع التعليم، الصحة والقانون، الإدارة... وهي وظائف مقبولة اجتماعيا.

تناولت العديد من المؤتمرات الدولية في مسألة "تمكين المرأة" ومساواتها مع الرجل، وجاء المؤتمر الدولي الرابع للمرأة الذي انعقد في "بكين" في سبتمبر سنة 1995 والذي ركز على قضية المرأة وتمكينها في جميع المجالات<sup>4</sup>، بالإضافة لتكريس كل الدساتير الجزائرية مبدأ التساوي بين الجنسين ومنعت التمييز مهما كان نوعه ومن ذلك ما يكون أساسه الجنس، من حيث تساوي الحقوق والواجبات، ولا تتضمن جملة التشريعات التي سنت في الجزائر أية قوانين تمييزية بين الجنسين في الرواتب ولا الترقية، إلا أن تواجد الجنسين في سوق العمل لم يقلص من الفجوة الحاصلة بينهما لاسيما في مجال التقدم الوظيفي، فنشهد تركز الإناث في المناصب العرضية (الأفقية) للهرم التنظيمي بينما يقل حضورها كلما صعدنا نحو قمة الهرم، وتحمل القوانين العرفية للمجتمع دورا رئيسيا في تكريس اللامساواة وضمان استمرارها، كون القوانين والآليات لا تصمد أمام القوانين العرفية التي رسمها الضمير الجمعي والمتجسدة في القيم والمعايير، المعتقدات والتقاليد التي ترسم الصورة النمطية للمرأة.

فالفعاليات الاقتصادية التي نشطت في السنوات الأخيرة أنتجت "إمرأة عاملة" والتي حققت نجاحا في مجال التعليم والحياة المهنية، بحيث تعتبر كل من الشهادة والكفاءة والطموح محددات كبيرا للترقية والتقدم في المسار الوظيفي والوصول لمناصب قيادية، إلا أن أغلبية هذه الوظائف تعتبر حكرًا رجاليا، فالدراسات حول التنظيمات كانت تنطلق من النماذج الكلاسيكية التي وضعت الرجل في مركز الهيكل التنظيمي من حيث المكانة والمرتبة والسلطة وحتى القيادة<sup>5</sup> وتتضح مظاهر التقسيم الاجتماعي للمهام وبقوة في المناصب القيادية، حيث يظهر مدى تأثير البنية الاجتماعية والتنظيمية على المسارات الوظيفية بالإضافة إلى توضيح المعوقات التي توضع في طريق المرأة عند محاولة تقلدها لهذه المناصب، وتوظف (حورية ميشيشي) ما يعرف "بالسقف الزجاجي"<sup>6</sup> الذي يشير إلى الحواجز غير المرئية والاصطناعية الناتجة عن مواقف مسبقة والتصرفات التي تمنع المؤهلين من تجاوز مستوى معين وولوج أعلى المناصب القيادية اعتبارا لجنسهم، بالإضافة إلى عدم تحرر المرأة من الأعمال المنزلية حتى وإن ذهبت للعمل خارج المنزل مما خلق لديها مجموعة من الصراعات الناتجة عن تعدد أدوارها، نجد أن "النشاط النسائي ينمو بينما نشاط الرجال يتراجع"<sup>7</sup>، وعملية ادراك الأدوار الاجتماعية هي معقدة ومتشابكة لأنها تنعكس على الأسرة والمنظمات.

<sup>1</sup> - ناصر جاي، **المواطنة من دون استئذان**، منشورات الشهاب، الجزائر، 2006، ص، 43.

<sup>2</sup> - الديوان الوطني للإحصائيات، نتائج 2012-2014، رقم 45، نشرة 2015.

<sup>3</sup> - Michele Frrand, **Feminin Masculin**, Editions La Decouverte, Paris, 2004, p, 13.

<sup>4</sup> - صلاح الدين رأفت، << المرأة بين الجندرة والتمكين >>، مجلة **السوسيولوجية العربية**، العدد الأول، أكتوبر 2016، <http://socio.mohtadarabi.com>، تاريخ زيارة الموقع ديسمبر 2016.

<sup>5</sup> - أنتوني غيدنز، **علم الاجتماع**، تر: الصياغ فايز، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2005، ص، 420.

<sup>6</sup> - المختار الهراس، **المرأة وصنع القرار في المغرب**، الطبعة الأولى، مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث كوثر، تونس، 2008، ص، 77.

<sup>7</sup> - Andrée Dore-Audibert, Sophie Bessis, **Femmes de méditerranée: politique, religion, travail**, Editon Karthla, paris, 1995, p, 35 .

ومع بروز الدراسات النسوية لوضع المرأة في المنظمات تتصدر بدراسة روزابيث موس كاتر (Rosabeth Moss Kanter) عن وضع المرأة في المنظمات والتي حللت فيها السبل التي أقصيت فيها المرأة عن مراكز التأثير والقوة وفرص التقدم والارتقاء الوظيفي، والتي تتمحور في الأحكام المسبقة ومختلف القوالب حول القدرات والكفاءة المهنية للمرأة على تولي هذه المناصب<sup>1</sup>، ويعتمد التقدم الوظيفي على جانب كبير من طموح المرأة وقدرتها على بناء إستراتيجية تسمح لها بالارتقاء، كما يلعب المحيط التنظيمي دورا هاما في خلق الفرص والطموح حتى يتسنى لها تجاوز كل المعوقات ليتسنى لها تقلد مناصب قيادية.

وعليه شكل دخول المرأة للمناصب القيادية التي تعرف على أنها تلك المناصب النوعية التي يمكن شغلها من خلال التعيين أو الانتخاب في المنظمات، تحديا لمحيطها الاجتماعي والتنظيمي، فهي مطالبة بإثبات قدراتها وكفاءتها على تولي هذه المناصب داخل التنظيم، فالملوروث الثقافي الذي لازالت آثاره مترسبة في الوعي الجمعي الذكوري الذي يستريب من وجود المرأة ولا يتقبل فكرة شغل منصب أدنى منها في السلم الوظيفي وتلقي الأوامر منها، ويشكك في القدرة والكفاءة القيادية لهذه المرأة.

إن تكوين المرأة القيادية داخل أي تنظيم مرهون بنوعين من الضوابط، ضوابط ترتبط بالخلفية الثقافية والاجتماعية التي تمثل كل القيم والمعتقدات والمعايير التي اكتسبتها المرأة من المحيط الاجتماعي الذي نشأت في إطاره، وضوابط مرتبطة بالمحيط المؤسسي وما يحمله من القيم التنظيمية والثقافية والقيادية وغيرها. فاجتاحت المرأة مجال الإدارة والقيادة بنهج استراتيجي معتمد وأسست نماذج جديدة للاندماج، وفي الوقت نفسه، بدأ الباحثون في استكشاف التمييز بين الجنسين في مجال القيادة ومدى تأثير المرأة على اتخاذ القرارات داخل الإدارة، كون القيادة هي عملية تأثير وتأثر بين القائد وتابعيه ويعرفها رنيسيس ليكارت (Rensis Likert) على أنها "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"<sup>2</sup>، وتختلف القيادة عن القيادة الإدارية كون هذه الأخيرة مرتبطة بموقع وظيفي في المنظمات<sup>3</sup> والتي تمارس بشكل قانوني، منظم ومؤطر. ففي التصور الاعتيادي تأخذ القيادة الشكل الهرمي غير أن الواقع فرض وجود عدة بنيات لا تتكون من هرم واحد بالضرورة، بل بعدة أهرام متدرجة<sup>4</sup> من مختلف المديرات والفروع والأقسام... وغيرها، مما يساعد في مراقبة ومتابعة الوظائف القيادية.

إن المعيار الأساسي لنجاح الوظيفية القيادية في الإدارة الجزائرية مرتبط بالمهارات الوظيفية للمرأة القيادية وقدرتها على توظيف كفاءتها العلمية وخبرتها المهنية وإمكانياتها الفردية في بناء النموذج القيادي من أجل بناء علاقات ايجابية بين الموظفين وتحسين أدائهم نحو تحقيق الأهداف. ويختلف تصور الأنثى عن طريقة تفكير وتصور الرجل لنهج القيادة، فالأنثى "تفهم القيادة على أساس جماعي بسبب نشأتها، فقد اعتادت على أن تكون تابعة فهي لا تملك سلطة كافية للسيطرة على الجماعة كما هو الحال بالنسبة للذكر"<sup>5</sup>، فنمط القيادة يتحدد وفقا للخلفية

<sup>1</sup> - أنتوني غيدنز ، مرجع سبق ذكره، ص، 420.

<sup>2</sup> - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2006، ص، 215.

<sup>3</sup> - كيث جرينت ، القيادة، ترجمة حسين التلاوي، الطبعة الأولى، كلمات عربية للترجمة والنشر، مصر، 2014، ص، 12.

<sup>4</sup> - جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسولوجيا العمل، تر: حسين حيدر، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص، 77.

<sup>5</sup> - الطاهر أحمد محمد علي، <<القيادة الفردية والقيادة الجماعية: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة السودان>>، مجلة

العلوم الانسانية، مجلد 12، العدد 2، نوفمبر 2012، ص، 130

الاجتماعية والثقافية التي نشأت فيها المرأة القيادية والتي تختلف عن قيادة الرجل فليس ما يصلح للرجال لا يصلح في الكثير من الأحيان للنساء<sup>1</sup> في نهج العمل والوظائف القيادية.

عرفت الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال العديد من التحولات عبر مراحل عديدة طبعها الجانب الكرونولوجي الذي كان له اثر كبير في طبع مسيرتها بخصائص ومميزات اجتماعية وسوسولوجية، ارتبطت ارتباطا وثيقا بالسياق التاريخي الذي تواجد فيه المجتمع الجزائري، بحيث اعتبرت مرحلة التسيير الذاتي ضرورة لاستمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها، إلا أنها حققت مردودية اجتماعية على حساب المردودية الاقتصادية لغياب سياسة واضحة المعالم ونموذج إداري يعمل على تسيير المنظمات نحو تحقيق الفعالية التنظيمية نادى بضرورة تجربة جديدة، حيث اعتبر أسلوب التسيير الاشتراكي الطريقة الوحيدة لتسيير المنظمات واستهدف بذلك شرط إعادة امتلاك المجتمع لوسائل الإنتاج وكذا تكفل الدولة بتسيير رأس المال العمومي، مما ميز مؤسساتها بحجمها الكبير وتعقد العمليات الإدارية والقيادية، حيث حققت نتائج سلبية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، مما دفع لفكرة إعادة الهيكلة مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات كبدية للعمل المنظم الذي استهدف الإصلاح الشامل يأخذ على عاتقه معيار الفعالية التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والربحية<sup>2</sup>. إلا أن النتائج لم تكن المرجوة، زادت المديونية الخارجية والتدهور الكبير في المردودية وعوامل كثيرة حالت دون تحقيق الفعالية، جعلت من الضرورة الانتقال لمرحلة جديدة وهي استقلالية المؤسسات الاقتصادية والتي يقصد بها "إعطاء حرية أكثر لتسيير المؤسسات العمومية والخاصة في نشاطها الدولي خارج انجلترا"<sup>3</sup>، وذلك بإدخال ثقافة إدارية تركز على التطور والتحكم في التقنيات الحديثة للإدارة<sup>4</sup> والتي كانت تمهيدا لمرحلة الخصخصة وهي تحويل جزء أو كل من ملكية الأصول المادية أو المعنوية من مؤسسة عمومية لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، ومن أجل تحقيق دعم كامل للقطاع الخاص لجأت الجزائر إلى استحداث مجموعة من وسائل الدعم والهيئات المرافقة، التي تهدف إلى توفير مناخ استثماري مناسب لاستقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وجاءت الإصلاحات والسياسات بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية.

وبهذا تتعدد أبعاد الفعالية التنظيمية بتعدد أهداف المنظمات، ونحن في خضم علم الاجتماع التنظيم والعمل لا نهتم بالبعد الاقتصادي لأنه يتجاوز حدود تخصصنا، وسوف نسلط الضوء على البعد الاجتماعي والثقافي الذي يتناول الفعالية التنظيمية، كون الفعالية التنظيمية تتعلق بالنتائج التي حققتها المنظمات والتي تصبح معيارا لنجاح وتحقيق أهدافها.

لقد تم تناول موضوع المرأة القيادية وتحقيق الفعالية من عدة مقاربات، ووقع اختيارنا على البنائية الوظيفية من حيث أن المرأة القيادية تمارس الوظيفة القيادية في نسق اجتماعي اقتصادي الذي يشكل البناء الوظيفي والمتمثل في الإدارة الجزائرية وفي نفس الوقت تمارس القيادة كوظيفة مؤطرة ومحددة مسبقا، وقد تواجهها معوقات وظيفية نحو تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - هارد سوندراشو، وآخرون، **المرأة والعمل الخيري**، تر: أميرة أحمد إمباي، دار النداوي للنشر، المملكة العربية السعودية، 2017، ص، 24.

<sup>2</sup> - بهدي عيسى بن صالح، <<ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية>>، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 3، 2004، ص، 9.

<sup>3</sup> - بن علي بن عيسى، عبد القادر زيتوني، <<تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد>>، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 4، ديسمبر، 2018، ص، 52.

<sup>4</sup> - بن علي بن عيسى، عبد القادر زيتوني، مرجع سبق ذكره، ص، 53.

بناء على هذه الخلفيات، تهدف الدراسة إلى قياس دور المرأة القيادية في تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تقييم التأثير الوسيط للفعالية التنظيمية على تأثير المرأة القيادية في الإدارة الجزائرية. وأمام هذا الطرح نتساءل من خلال هذه الدراسة عن :

#### ■ هل للمرأة القيادية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية؟

ومن أجل الإلمام بجوانب الموضوع وتحري الوضوح والدقة، ارتأينا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية

كما يلي :

■ هل تعتبر المهارات الوظيفية للمرأة القيادية عاملا مساعدا في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية؟

■ هل تؤثر الوظيفة القيادية للمرأة في تحقيق أبعاد الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية؟

■ هل تواجه المرأة القيادية معوقات وظيفية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية؟

#### رابعاً: الفرضيات

ومادام كل باحث يهتم بالتحقق في الواقع من تساؤلات دراسته، ننتقل لمرحلة صياغة الفرضيات والتي تتضمن أول عملية لإضفاء طابع ملموس على سؤال البحث الرئيس والفرعي، وهذا ما يجعل الفرضيات إطار تفسيري واقعي للمشكلة البحث بالانتقال من مرحلة التجريد إلى مسعى علمي ملموس في الواقع الاجتماعي<sup>1</sup>. وبناء على التساؤلات المطروحة توصلنا إلى طرح مجموعة من الفرضيات كإجابة مؤقتة لهذه التساؤلات كما يلي:

- تساعد المهارات الوظيفية التي تمتلكها المرأة القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.
- تلعب الوظيفة القيادية للمرأة دورا مؤثرا في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.
- تواجه المرأة القيادية معوقات وظيفية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

#### خامساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات

جرت العادة انه عند القيام بأية دراسة ننطلق من التعاريف الاصطلاحية في مسعى ضبط مفاهيم الدراسة وصولا للتعاريف الإجرائية التي جرى تشكيل ملامحها استنادا إلى ميدان الدراسة وتعرف هذه بالانتقال من التجريدي إلى الملموس، كما نوضحها فيما يلي:

#### المناصب القيادية

تتوزع المناصب القيادية على مجموعة من المؤسسات بالاختلاف نشاطها وطبيعتها، وقد عرفها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حسب المادة 10 بأنها "مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية، وتسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية"<sup>2</sup>.

1 - سعيد سبعون، حفصة جرادي ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة للنشر- والتوزيع، الجزائر، 2012، ص ص ، 105 -107.

2- أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الفصل الثالث، المادة 10.

ونجد تعريف كل من (الزهرة صوالحية) و(كريمة بن طراد) بقولهما: "ونقصد هنا الأشخاص الذين يحتلون مواقع المسؤولية في إطار المسؤولية، أي المدراء الذين يتولون الإمساك بدفة القيادة والتوجيه في المؤسسات بمختلف مواقعهم، بمعنى المناصب الوظيفية من رتبة مدير عام، مدير أو رئيس فرع، رئيس قسم ورئيس مصلحة، رئيس مكتب، والمتوقع ممن يتولون هذه المراكز الإدارية أن يقوموا بدور قيادي في إحداث التطور والتغيير في مناصب عملهم"<sup>1</sup>، ومنه تتحد المناصب القيادية في إطار المسؤولية وفقا لمناصب وظيفية معينة.

كما عرفتها (ليلي قريدي) على أنها "هي تلك المناصب النوعية والتي يتم الحصول عليها إما من خلال التعيين و ذلك في المؤسسات العمومية ذات طابع الإداري أو التنفيذي أو الاقتصادي، أو الانتخاب وذلك في المجالس والهيئات والمؤسسات التمثيلية، وهي تشمل كل المناصب ذات الطابع السياسي أو الإداري أو الاقتصادي، التشريعية منها والتنفيذية"<sup>2</sup>، ومنه يعود التعيين في المناصب القيادية للسلطة المؤهلة إما عن طريق التعيين المباشر، أو السلطة التقديرية عن طريق الانتخاب.

أما إجرائيا فيمكن تعريف المناصب القيادية على أنها تلك المناصب النوعية التي يمكن شغلها من خلال التعيين أو الانتخاب في المنظمات العمومية المنظمات التمثيلية.

### المرأة القيادية

تعددت تعريفات المرأة القيادية بتعدد آراء الباحثين حولها والمنظور الذي تم تناوله فيها، فنجد أن (بوزيدي رجاء) تعتبرها "نموذج للنخبة النسوية المهنية وهي صاحبة المنصب العالي الذي يخول لها القدرة على اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر نجدها في المختلف القطاعات"<sup>3</sup> بمعنى المرأة التي يخول لها المنصب القيادة.

كما تعرف كل من (الزهرة صوالحية) و(كريمة بن طراد) المرأة القيادية بأنها "كل امرأة تشغل مركز مدير عام أو نائب مدير، رئيس قسم أو مسئول مصلحة، أو رئيس مكتب"<sup>4</sup>، تحديد قيادة المرأة من خلال المناصب الوظيفية التي تشغلها وترتيبها في الهيكل التنظيمي.

أما إجرائيا فيمكن تعريف المرأة القيادية بأنها كل امرأة تشغل مناصبا قياديا وتقود جماعة أو فريق من الأفراد في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، كما أنها تتمتع بمهارات فردية تساعد في التأثير على سلوكيات وأداء العاملين وكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم، ولها القدرة على القيام بالعمليات القيادية الضرورية التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة ومواجهة مختلف المعوقات الوظيفية.

### الفعالية التنظيمية

في المفهوم اللغوي جاءت الفعالية بمعنى "القدرة على التأثير والتأثر الفعلي" بمعنى امتلاك القوة للوصول إلى النتيجة مرغوبة. وأما قاموس "موريس" Morris تعني "المدى الذي نصل إليه في تحقيق الأهداف"<sup>1</sup> بمعنى الحد الأقصى لتحقيق الأهداف واقعا.

1- الزهرة صوالحية ، كريمة بن طراد ، <<المرأة القائدة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية : الانجازات والمعوقات>>، جويليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 22، 2017، ص، 318.

2- ليلي قريدي ، <<تصورات الأوساط المثقفة الجزائرية لحظوظ المرأة في تولي المناصب العليا>>، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2010 / 2011، ص، 12.

3- رجاء بوزيدي ، <<النخبة النسوية المهنية بين الواقع السوسيوثقافي ومتطلبات التنمية: المرأة القيادية نموذجا>>، رسالة دكتوراه، الجزائر: جامعة تلمسان، تخصص علم الاجتماع تنمية بشرية، 2015، ص، 318.

4- الزهرة صوالحية ، كريمة بن طراد ، مرجع سبق ذكره، ص، 318.

في المفهوم الاصطلاحي تعرف الفعالية التنظيمية بأنها "مدى الانتفاع بالطاقة لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>2</sup> بمعنى الاستغلال الأقصى للموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف بصورة جيدة.

ومن بين أكثر التعريفات شيوعاً للفعالية التنظيمية تعريف إيتزيوني (iimtay Etzioni) "على أنها قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على نموذج المستخدم في دراسة المنظمات، غالباً ما يستخدم هذا المتغير تابعاً لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال"<sup>3</sup>، بمعنى مساهمة كل من السلطة وأنماط الاتصال في تحقيق الأهداف، أما ويعرفها مليس (Miles) على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات علاقة والمؤسسات المنافسة<sup>4</sup>، بمعنى توافق مهارات القائد في تحقيق الأهداف المسطرة سلفاً.

نلاحظ اختلاف بين الباحثين في تعريف الفعالية التنظيمية، ويرجع هذا الاختلاف لتعدد المداخل، ولهذا فضل وصف الفعالية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي ذو معانٍ مختلف وأبعاد متعددة، مما صعب الاعتماد على مدخل واحد، وفضلنا التوجه لمنظور شمولي للأهداف لتناول الفعالية التنظيمية يركز على تحقيق الأهداف.

أما في التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية جاء على أنها: هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، وقوة القيادة على تحقيق التعاون بين التابعين والتزامهم بقوانين العمل وانضباطهم، بالإضافة لضمان الاستقرار لتغلب على مصادر التوتر، وتشجيعهم على تطوير الخبرات.

في الواقع فإن الفعالية التنظيمية لها مستويات ودرجات تحدد على أساس مدى مقدرة القيادة على تحقيق الأهداف الموضوعية للمنظمة، مما دفعنا لبناء نموذج يتماشى مع خصوصية ميدان الدراسة حتى يتمكن من تقييمها من وجهة نظر أفراد العينة، والذي سنوضحه في الدراسة الميدانية بالتفصيل.

### المهارات الوظيفية



نجد اختلاف وتعدد في تناول تعريف "المهارات الوظيفية" وتحت عدة تسميات نجد منها "المهارات القيادية" و"المهارات الشخصية"، "المهارات المهنية" و"المهارات الإدارية"، إلا أن جلها ينصب في مفهوم واحد وهو "المهارات الوظيفية".

وحسب (Dejoux Celile) فإن المهارة الوظيفية هي "مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة"<sup>5</sup>، ومنه المهارة هي عملية بناء مستمرة عبر عدة مراحل.

<sup>1</sup> - علي سويلم محمد نسيم ، التوأمان الكفاءة والفعالية، طبعة 2016، دار جوانا للنشر والتوزيع، جامعة الأزهر - القاهرة-، ص، 66.

<sup>2</sup> - علي سويلم محمد نسيم ، مرجع سبق ذكره، ص، 71.

<sup>3</sup> - الأمين بلفاضي ، <<العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية>>، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2015، ص، 14.

<sup>4</sup> - Alain Desreumaux, introduction à la gestion des entreprises, éd: Armand colin, Paris, 1992 , p,133.

<sup>5</sup> - Celile Dejoux , Les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001, p, 141.

نقلا عن: كمال منصوري، سماح صولح، <<تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى>>، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 7، جوان 2010، ص، 52.

كما قدم ستيوارت (T.Stewart) تعريفا للمهارات على أنها " المكون لرأس المال الفكري والتي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتجعلها أكثر قيمة"<sup>1</sup>، وفي ذات سياق جاء تعريف (Bontis) على أنها حزمة من المواد الفكرية والمعرفية والمعلومات التي تستعمل خلق الثروة"<sup>2</sup>، فهي مجموع المهارات التي تتوفر بمعارف واسعة تجعلها قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

ونجد تعريف عامر سعيد على أنها " نتاج خبرة وتضافر سنوات من العمل والنشاط لتعطي في النهاية قدرة على الإبداع، والاستطاعة على التجاوب مع الواقع وتخطي الصعاب أو معالجة وضعية ما"<sup>3</sup>، فهي تدل على الكفاءة أو القدرة التي تتجلى في التصرف الفعال.

بالإضافة لتعريف مصطفى أحمد سيد على أنها "ضرورة لازمة للحصول على وظيفة ولتدرج الفرد في وظائف مناسبة على مدى حياته الوظيفية أو فرص نجاحه"<sup>4</sup>، فهي تدل على القدرة الفعلية التي تمكن الفرد من أداء عمل ما.

أما إجرائيا يمكن تعريف المهارات الوظيفية : هي قدرة المرأة القيادية التي تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها عن طريق التأثير في توجيه سلوك الأفراد الذين هم تحت قيادتها، ومن أهم هذه المهارات نجد المهارات الذهنية والمهارات المعرفية والمهارات العملية والتي اكتسبها عن طريق مراحل التنشئة الاجتماعية بمختلف مؤسساتها.

### الوظيفة القيادية



وانطلاقا من التصور الذي يفترض ضمينا أن القيادة والإدارة وجهان لعملة واحدة، باعتبار أن المدير الناجح لا يختلف عن القائد الناجح فالاثنان يحققان أهداف المنظمة، وقد ذهب بريثوس (Prethus) إلى أن القيادة هي "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم بلوغ غاية منشودة، وهي كذلك نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة"<sup>5</sup>، وفي نفس التصور يقول بيتر دراكر (Petre Drucker) أننا أمام تسيير عمال عصر المعرفة، لقد تحولت المنظمات من عصر الإدارة والمدراء المسيطرين إلى عصر القادة الإداريين<sup>6</sup>، هذا ما يدفعنا للجمع والمزج بين الأسلوب القيادي والعملية الإدارية لتحقيق التوليفة التي تحقق أهداف المؤسسات والمنظمات تحت تسمية "العملية القيادية".

حيث عرفها (محمود عبد الفتاح رضوان) هي "عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد والجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، فهي تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل

1- بوجمعة بن حمين الجبالي، بن عبو، <<إدارة رأس المال الفكري وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية>>، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة أعمال، المجلد الثاني، العدد 2، ص، 78.

2 -Nick Bontis، « Assing Knowledge assets : a Review of the models used to measure intellectual capital»، *JIMR: international Journal of Management Reviews* ,Volume 3, Issue1,Balckwell Publishers, Ltd Oxford ,USA, March 2001,P,42.

<sup>3</sup> - نجاة بزايد، <<المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سونطراك بمنطقة أرزيو>>، مجلة التنمية البشرية، مخبر التربية والتطوير، الجزائر، مجلد 6 العدد 4، 2019، ص، 69.

4- سيد مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص، 61.

<sup>5</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي-، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2012، ص، 14.

<sup>6</sup> - أحمد فرحات، عتيقة حرابرية، <<القيادة والمستويات القيادية- وسيلة المنظمات للبقاء والتكيف>>، مجلة آفاق وأفكار، العدد 4، المجلد 9، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2021، ص، 177.

الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات"<sup>1</sup>، وتتعدد هذه العمليات التي تساعد القيادة في تحقيق أهدافها.

أما (خليل محمد حسن الشماع) فيرى أن الوظيفة القيادية التي "عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة"<sup>2</sup>، وتتعدد هذه العمليات التي تساهم في تحقيق الأهداف.

ويمكن تعريف الوظيفة القيادية إجرائيا : هي القدرة على الاتصال وصنع واتخاذ القرار والتغيير التنظيمي بهدف تحقيق أهداف التنظيم، باستعمال التأثير والنفوذ والسلطة الرسمية عند الضرورة.

### المعوقات الوظيفية



تعددت تعريفات المعوقات الوظيفية بتعدد آراء الباحثين حولها والمنظور الذي تم تناوله فيها، فنجد أن (زينب شامي) ترى المعوقات الوظيفية هي العوامل التي تؤدي إلى انحراف النموذج المثالي وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعها إليها التنظيم، بمعنى اتجاه سلوكي سلمي يحول دون تحقيق أهداف التنظيم. كما عرفت على أنها "مجموعة الوظائف العكسية للتنظيم البيروقراطي المتمثلة في سيادة المصالح الخاصة مع التحيز في تطبيق اللوائح التنظيمية والتسيير العقلاني للمصالح المنظمات"<sup>3</sup>

في حين عرف (طلعت إبراهيم لطفى) المعوقات الوظيفية "هي عدم التزام الأفراد بواجبات الدور يؤدي إلى فشل النظام في التكيف وحدث ما يطلق عليه أضرار أو المعوقات التنظيمية أو الخلل الوظيفي الذي يتمثل في التعارض بينما ينبغي أن يكون وبينما هو واقع فعلا، وقد ينتهي الأمر إلى تفكك النظارة وانهاره"<sup>4</sup>

أما (أحمد زكي بدوي) يرى المعوقات الوظيفية "بأنها كل النتائج أو العمليات التي تحد من تكيف النسق الاجتماعي أو توافقه كما يتضمن ضغطا وتوترا على المستوى البنائي"<sup>5</sup>.

وتناول **روبرت ميرتون** (Robert Merton) موضوع المعوقات الوظيفية معتبرا أن "وجود معوقات وظيفية معينة يتطلب أن يكون هناك تعارض مرئي بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون"<sup>6</sup>، بمعنى وجود نتائج غير متوقعة كما أكد **ميرتون** على فكرة المعوقات الوظيفية في التنظيم"<sup>7</sup>.

أما إجرائيا يمكن تعريف المعوقات الوظيفية : هي تلك العراقيل التي تواجهها المرأة القيادية في المنظمات وما ينتج عليها في ضعف الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية، وتتضمن هذه المعوقات التنظيمية، المعوقات المادية (الفيزيائية)، المعوقات الاجتماعية أو النوعية، والتي يجب على المرأة القيادية مواجهتها.

1- محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص، 45.  
2- كريمة مراكشي، <<القيادة الإدارية ودورها في عملية التطوير التنظيمي>>، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2013/2014، ص، 9.

<sup>3</sup> زينب شامي، <<المعوقات الوظيفية في ظل التغيير التنظيمي داخل الوسط الجامعي>>، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، السنة 2022، المجلد 5، العدد 1، ص 569.

4- لطفى طلعت إبراهيم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص، 58.

5 - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص، 120.

6- زهية جاب الله، أبحاث في المشكلات الاجتماعية : نظريات ونماذج، شركة الأصال للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص، 17.

<sup>7</sup> . السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 4، دار المعارف، مصر، 1983، ص 53.

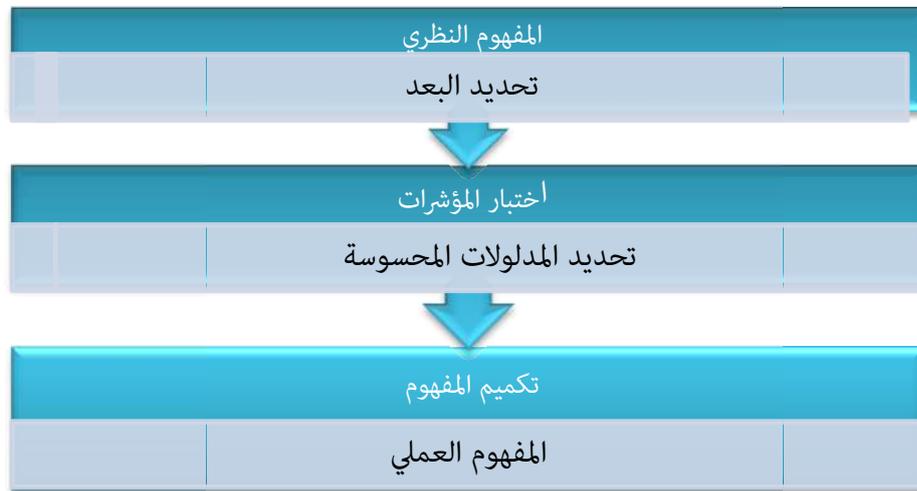
## سادسا: بناء نموذج التحليل للدراسة

إن المفاهيم معقدة ومتنوعة، يشتمل بعضها على بعد واحد فقط بينما الأخرى متعددة الأبعاد، وعندما تكون هذه الأخيرة غير معروفة يلجأ الباحث لاستخدام ما يسمى "مفاهيم الملاحظة أو المؤشرات فهي خصائص يمكن ملاحظتها وتجعل القياس ممكنا وصادقا"<sup>1</sup>. كما يمكن أن تكون بعض المفاهيم معقدة جدا حتى أنها تستوجب تفكيك بعض الأبعاد إلى مكونات قبل الوصول إلى المؤشرات<sup>2</sup> ويبدأ هذا التحليل أثناء شروعنا في استخراج المفاهيم من الفرضية أو أهداف البحث فهو "سيرورة تجسيد مفاهيم الفرضية أو أهداف البحث"<sup>3</sup> لتجسيد ما نريد ملاحظته في الواقع. ولتحديد التحليل المفهومي فإننا ننتقل من أربعة عناصر رئيسية:

- تحديد الأبعاد والمكونات؛
- اختيار المؤشرات؛
- تحديد المراجع العلمية ؛
- تكميم المتغير<sup>4</sup>.

انطلاقا من المفهوم باعتباره تصور تجريدي فإن الشروع في تجسيده يتطلب تفكيكه إلى أبعاد مختلفة، تحديد الأبعاد التي تكون المفهوم والتي تفسر بها أمور الواقع، ومن خلال دراستنا تناولنا 03 أبعاد للمفهوم الأول "المرأة القيادية" وبعدين للمفهوم الثاني "الفعالية التنظيمية" كما هو موضح في الرسم التوضيحي رقم (02).

إن أهم جزء في عملية التحديد الإجرائي للمفهوم هو اختيار المؤشرات، إذ من الصعب أحيانا تعريف المفاهيم بوضوح وترجمتها إلى بناء مفهومي مرادف للمفهوم الأساسي وتغطية جميع جوانبه لمحاولة تحقيق الوضوح والدقة، ويمكن أن نوضح ذلك كما يلي:



شكل رقم (01) : سيرورة التحديد الإجرائي للمفهوم

المصدر: سوتيريوس سارانتاكوس، البحث الاجتماعي، تر: شحدة فارغ، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2017، ص، 274.

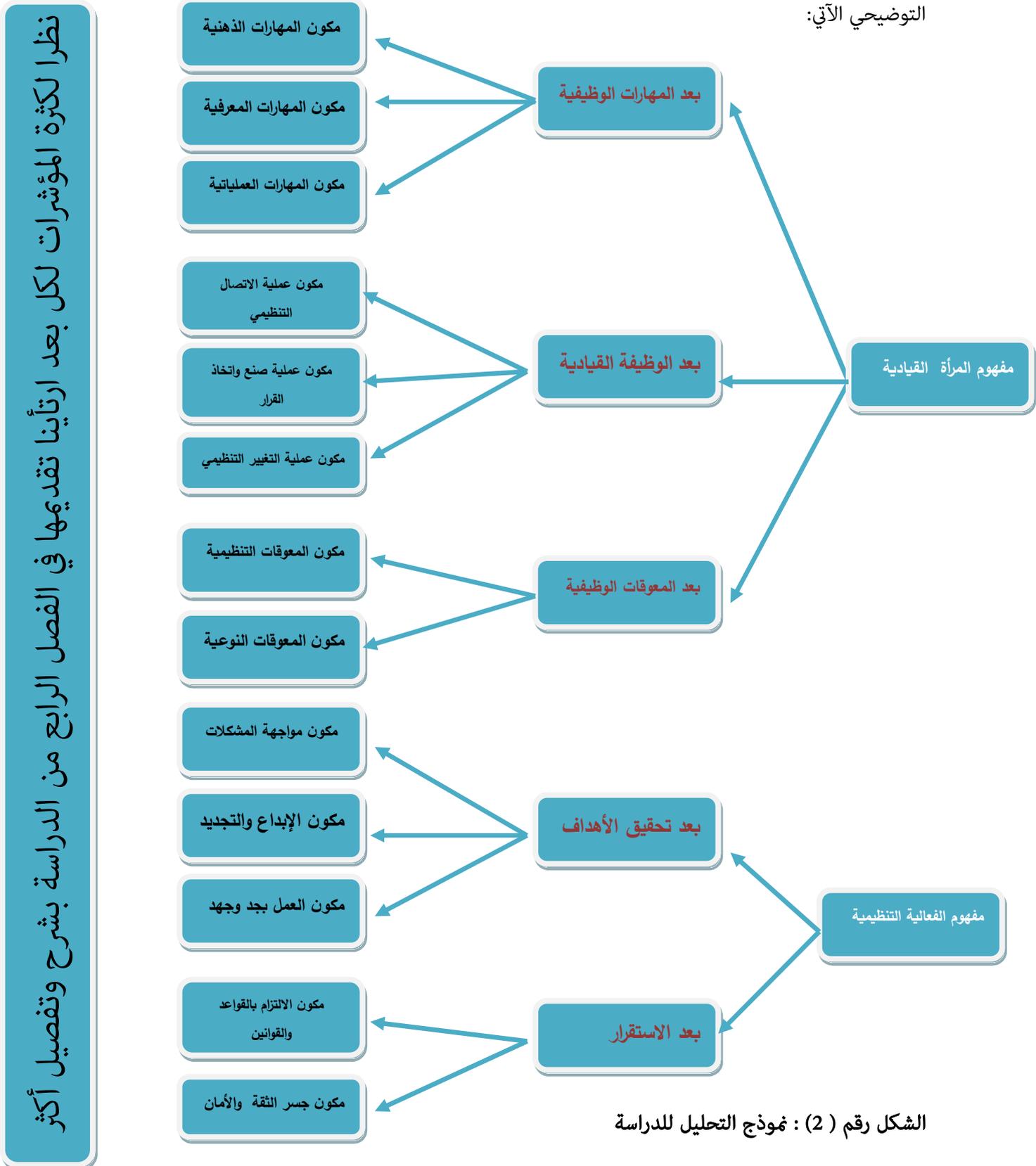
<sup>1</sup> سوتيريوس سارانتاكوس، البحث الاجتماعي، تر: شحدة فارغ، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2017، ص، 271.

<sup>2</sup> ريمون كيني، لوك فان كامبهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، د ت، ص150.

<sup>3</sup> موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص، 157.

<sup>4</sup> سوتيريوس سارانتاكوس، مرجع سبق ذكره، ص، 271.

وتختار الأبعاد والمؤشرات بطرائق مختلفة إما بالرجوع لمبادئ نظرية أو ملاحظة الواقع وكذا باستعمال الدراسات الاستطلاعية وتعد هذه الأخيرة من أفضل الطرق لاختيار المؤشرات. وفقا لدراستنا لمفهوم "المرأة القيادية" و"الفعالية التنظيمية" وتفكيكهما إلى أبعاد، وترجمت هذه الأبعاد إلى سلوكات وظواهر ملاحظة وهو دور المؤشر. وبالاعتماد على تقسيم موريس أنجرس لنموذج المفاهيم والأبعاد والمؤشرات والتي نوضحها من خلال الرسم التوضيحي الآتي:



## سابعاً: المنهج المتبع والتقنيات المستعملة

يعد الاقتراب المنهجي عملية لا يمكن الاستغناء عنها في البحث الميداني للدراسة العلمية، حيث يمدنا بالحقائق والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وتحليلها تحليلًا موضوعيًا<sup>1</sup>، ولهذا فأبي بحث مهما كان نوعه لابد أن يقوم على منهج معين أو عدة مناهج حسب طبيعة الموضوع ونوعه، وهذا الأخير هو الذي يحدد لنا نوع المنهج الذي يمكن استعماله في الدراسة، فالباحث ليس حراً في اختيار المنهج، وإنما يبقى موضوعه هو الذي يتحكم ويفرض المنهج على الباحث، كما أن المنهج يستعين بمجموعة من الأدوات والتقنيات لجمع المعلومات وبيانات المتعلقة بالدراسة، إن ممارسة أي عمل تتطلب أن تكون لدينا أساليب ومهارات البحث العلمي لكي نفهم العمل، ونحلل أبعاده ومهاراته الأساسية.

### 1- المنهج المتبع

للقيام بدراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة بطريقة عقلانية من أجل الوصول إلى نتيجة معينة، وهذا بإتباع منهج معين ومناسب يتحدد وفقاً لطبيعة موضوع الدراسة، إذن ينص المنهج على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما، والدلالة اللغوية الأصلية لمفهوم المنهج هي "المسعى" أو "السبيل" أو "المسلك" أو "الطريق" وصفته "الوضوح" و"البيان"<sup>2</sup>، بتوجيه النظر إلى "الإجراءات" و"العمليات" الواقعة في الدراسة.

ويمكن تحديد المقصود الاصطلاحي من مفهوم المنهج بوصفه مكون من مكونات البحث وعرفه **موريس أنجرس** (Maurice Angers) على أنه: "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"<sup>3</sup>، أما **جورج ليندبرغ** (George W. Lindberg) يعرفه "هو الوسيلة التي عن طريقها يكون لدينا قدرة دراسة الظواهر تحت ظروف أو شروط معينة تمكننا من دراستها بصورة علمية"<sup>4</sup>، كما أنه "منظومة من الوسائط والأدوات يتوصل بها إلى تحقيق هدف من الأهداف"<sup>5</sup>، فهو مجموعة منظمة من العمليات تستعمل وسائل وتقنيات بقصد كشف الحقائق تستخدم أو تستعمل في انجاز عمل أو تحقيق هدف "ويتفق الباحثون أن هدف البحث الاجتماعي المنهجي هو التوصل إلى تحليل منطقي لظاهرة ما"<sup>6</sup> كما أن اختيار المنهج لا يأتي من قبل الصدفة أو لميل الباحث إلى منهج دون آخر، بل طبيعة الموضوع تحدد نوعية المنهج المتبع وهذا من أجل الحصول على معلومات دقيقة ونتائج موضوعية.

ولأننا نسعى لتفسير الظاهرة محل الدراسة حول "المرأة القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية" اعتمدنا على المنهج الكمي فهو يسعى "في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة"<sup>7</sup> بمعنى أن المنهج الكمي يهدف بالأساس لقياس موضوع الدراسة، وعليه ينصب اهتمامنا هنا أكثر في استعمال المؤشرات والنسب والمتوسطات والأدوات التي يوفرها الإحصاء لتبويب البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها.

1- حسن أحمد الرافي، **مناهج البحث العلمي**، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 1996، ص، 122.

2- حمو النقاري، **روح المنهج**، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للفكر والإبداع، بيروت، 2018، ص، 13.

3- أنجرس موريس، مرجع سبق ذكره، ص، 98.

4- عبد الله محمد عبد الرحمان، بدوي محمد علي، **مناهج وطرق البحث العلمي**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2002، ص، 126.

5- حمو النقاري، مرجع سبق ذكره، ص، 15.

6- فريديريك معتوق، **منهجية العلوم الاجتماعية عند العرب وفي الغرب**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر- والتوزيع، 1985،

ص، 9.

7- أنجرس موريس، مرجع سبق ذكره، ص، 100.

## 2- التقنيات المستعملة

إن نجاح البحث العلمي في تحقيق أهدافه يتوقف على الاختيار الرشيد والأنسب للأدوات والتقنيات الملائمة للحصول على البيانات، وتعد عملية اختيار التقنيات مرتبطة أساساً بالهدف المنشود من الدراسة، والذي يتوقف في حد ذاته على عدة اعتبارات كالمنهج المتبع ونوعية البيانات المراد جمعها، هناك تقنيات عديدة يمكن للباحث أن يلجأ إليها، أو بالأحرى توجهه إليها أهداف دراسته<sup>1</sup>، ولقد استخدمنا في بحثنا التقنيات المناسبة والتي تسهل عملية جمع المعلومات وتحليلها وتتمثل في:

أ. **الاستمارة:** هي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف العلاقات، وهي كما جاء تعريفها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي وتستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية"<sup>2</sup>. وتعتبر كأهم وسيلة أو تقنية لجمع البيانات في المنهج الكمي، "ويتوقف قرار تبني هذه التقنية دون الأخرى على التقييم الموضوعي لإمكانيات التقنية نفسها وحدودها، ذلك انطلاقاً من تحدينا لمشكلة الدراسة"<sup>3</sup> وطبيعة أهدافها، وفقاً لهذه الاعتبارات اعتمدنا على الاستمارة كتقنية رئيسية في الدراسة، وجاء تقسيمنا لمحاوير الاستمارة بما يتماشى مع الفرضيات، بحيث تكون الأسئلة ملائمة لموضوع البحث وأن تغطي جميع الجوانب، وهذا ما تطلب بناء نموذج تحليل للمفاهيم الإجرائية كما قدمنا سابقاً. وعليه قسمنا الاستمارة إلى ستة (06) محاور أساسية وهي:

- المحور الأول حول البيانات الشخصية وتتضمن السؤال من 1 إلى 8؛
- المحور الثاني تناول الخلفية الاجتماعية والمهنية للمرأة القيادية وتتضمن سؤال من 9 إلى 31؛
- المحور الثالث جاء حول تحقيق الوظيفة القيادية بفعالية وتتضمن سؤال من 32 إلى 45؛
- المحور الرابع وهو محور حول المعوقات الوظيفية بتعدد خلفياتها وتتضمن سؤال من 46 إلى 53؛
- المحور الخامس حول أبعاد تحقيق الفعالية التنظيمية وتتضمن سؤال من 54 إلى 62.

ب. **المقابلة:** هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، تعتبر استبياناً شفويًا يقوم الباحث من خلاله بجمع المعلومات والبيانات شفويًا من المستجوب، وتعرف على "أنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء مجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين". ويمكن أن نعرفها بأنها "عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بالبحث"<sup>4</sup>، وما يميز المقابلة هو كونها بالأساس مسعى كلامي محادثي بين الباحث والمبحوث في إطار تفاعلي معين<sup>5</sup>، وجاءت كتقنية ثانوية أو مساعدة استعملناها لمعرفة تمثلات وآراء وحتى الممارسات الاجتماعية عن طريق الكلام الذي يصدر من المستجوبات، وعليه تكون المقابلة وسيلة أو تقنية بحث هامة تسمح باكتشاف آراء المستجوب وتصوراته في ظل

<sup>1</sup> - سعيد سبعون، حفصة جرادي، مرجع سبق ذكره، ص، 154.

<sup>2</sup> - موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص، 204.

<sup>3</sup> - سعيد سبعون، حفصة جرادي، مرجع سبق ذكره، ص، 169.

<sup>4</sup> - موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص، 197.

<sup>5</sup> - عبيدات ذوقان، عبد الرحمان عدس، عبد الحق كايد، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، طبعة 7، دار الفكر والطباعة والنشر- والتوزيع، الأردن، 200، ص، 119.

العلاقة التفاعلية معه، والتقاء الباحث بالمبحوث شرط أساسي لقيام بالمقابلة في مكان معين، بهدف جمع ما يروى عن ماض الشخص ومساره المهني.

**ج. الملاحظة:** تم استعمالها كأداة ثانوية أثناء فترة دراستنا، حيث تعتبر الملاحظة من الأدوات المنهجية المستعملة في الدراسات الاجتماعية التي تمد الباحث بالمعلومات والحقائق عن ميدان البحث وتعرف الملاحظة: "بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"<sup>1</sup>. فهي أداة أو تقنية مكملة لتقنية المقابلة ووسيلة لتسجيل السلوكيات والتصرفات داخل المؤسسة، وخصوصاً أثناء سير المقابلات مع المستجوبات والتحدث معهن حول سير عملهن والظروف التي تعملن فيها، ودعمنا ما تم ملاحظته من مواقف لها أهمية مع موضوع دراستنا في الجانب الميداني في تحليل وتفسير أجوبة المستجوبات.

### ثامنا: عرض الأدبيات حول "المرأة القيادية" و"الفعالية التنظيمية"

لقد زاد الاهتمام بالبحوث التي تخص المرأة مما أسفر على كم هائل من الأفكار والتي فتحت المجال الواسع لدراسة "المرأة القيادية" و"الفعالية التنظيمية" محاولين الكشف عن خصائص ومميزات المرأة القيادية والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات. وارتأينا أن نقسم الدراسات السابقة على أساس مرجعية البحث بين الدراسات المحلية والأجنبية لمحاولة إظهار ما يهمنا في كل منها مع التعقيب عليها، وقد ركزنا على الدراسات المحلية (الجزائرية) كونها قريبة جدا من ميدان دراستنا ولها نفس الخصائص والمميزات، في حين اعتمدنا على الدراسات الأجنبية لطحها المتقارب لدراستنا، كما اعتمدنا الترتيب التصاعدي للدراسات من حيث تاريخ إصدارها، وهي كمايلي:

#### ومن بين الدراسات المحلية نجد:

○ دراسة الأمين بلقاضي لنيل شهادة دكتوراه علوم تحت عنوان "العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية،" دراسة حالة الإدارة المركزية لوزارة الثقافة سنة 2015، بقسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، في جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.

باعتبار القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض والقائد هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه، والقائد الإداري الناجح من يستطيع توجيه التابعين له والتأثير فيهم ابتغاء الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، وجاء سؤال الإشكالية ما مدى تأثير العملية القيادية على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية؟

#### للإجابة على هذا التساؤل جاءت ثلاث فرضيات أساسية، وهي

1. لفتح وتشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال العمودي وخاصة الصاعد منها يؤدي إلى إزالة العراقيل والعقبات التي تواجه العملية الاتصالية، وبهذا تتحقق أهداف التنظيم مما يزيد في الفعالية التنظيمية داخل الإدارة المركزية لوزارة الثقافة.

2. بمعرفة المؤسسة لتركيبية موظفيها وخصوصية كل واحد منهم يمكنها التعرف على تطلعاتهم وأهدافهم المختلفة، وعليه تحاول لم شملهم حول الأهداف المشتركة من أجل الحد من الصراعات الداخلية الناجمة عن

<sup>1</sup> - علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، مخبر علم الاجتماع الاتصال، الجزائر، 2009، ص، 84.

الاختلافات والتناقضات في الأهداف ما يسهل عملية تحصيل الأهداف وبالتالي تتحقق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة المركزية لوزارة الثقافة.

3. كلما أشركت المؤسسة عددا كبيرا من موظفيها في عملية صنع واتخاذ القرارات، كلما زاد الوعي لديهم بضرورة بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة، ما يجعل الأهداف. تتحقق بنسب قد تفوق ما خطط له سلفا ما يجعل الفعالية التنظيمية تتحقق داخل الإدارة المركزية لوزارة الثقافة. استعمل الباحث المنهج الكمي في دراسته وقد برر ذلك كونه يقصد قياس الظاهرة موضوع الدراسة، ولقد اعتمد على تقنية الاستمارة بالمقابلة كأداة رئيسية، والتي تعد من أهم وسائل الاتصال بين الباحث والمبحوث في أي موضوع بالإضافة لتقنية المقابلة الاستطلاعية والملاحظة بالمشاركة.

وقدر الباحث حجم العينة بـ 135 موظف من أصل 337 وهو ما يعادل 40% من المجتمع الأم، كما استعمل المعاينة الطبقية والتي تسمح بسحب مجموعات فرعية أو طبقات تحظى بالانسجام والتشابه فيما بينها، وتتميز في نفس الوقت عن الطبقات أو المجموعات الأخرى.

وقد اهتم الباحث في هذه الدراسة بالدور الكبير الذي تلعبه العملية القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التركيز على ثلاث متغيرات أساسية، وهي:

- عملية الاتصال وتأثيرها على تحقيق أبعاد الفعالية التنظيمية داخل الإدارة بوزارة الثقافة؛
- تأثير الصراعات الداخلية بين الأفراد على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة بوزارة الثقافة؛
- اتخاذ القرار وتأثيره على تحقيق الفعالية داخل الإدارة بوزارة الثقافة.

ولتوضيح ذلك انطلق من دراسة ميدانية التي تناول فيها متغير الفعالية التنظيمية من خلال أربعة أبعاد أساسية وهي البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد الثقافي، البعد النظامي وتوصل إلى النتائج التالية:

- إن فتح وتشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال العمودي خاصة الصاعد منها يؤدي إلى إزالة العقابيل والعقبات التي تواجه العملية الاتصالية، ولهذا تتحقق أهداف التنظيم مما يزيد الفعالية التنظيمية؛
- اغلب الموظفين الذين يخضعون إلى رقابة خانقة في العمل، يفضلون العمل الجماعي، ويتبعون إستراتيجية الهروب من الرقابة المفروضة عليهم من طرف المسؤول؛

- إن استعمال أسلوب القهر والإخافة من خلال تسليط العقاب، يقتل كل تشجيع من أجل الإبداع والابتكار وحب المخاطرة في العمل مما يؤثر سلبا على تحقيق الفعالية التنظيمية؛

- إشراك المؤسسة عددا كبيرا من موظفيها في عملية اتخاذ القرارات يزيد الوعي بضرورة بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة، مما يجعل الأهداف تتحقق بنسب تفوق ما خطط إليه سلفا ما يجعل الفعالية التنظيمية تتحقق داخل المؤسسة.

سلطت هذه الدراسة الضوء على أحد الجوانب التنظيمية الموجودة في أي تنظيم أو مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها أو حجمها، والمتعلق بالجانب العلائقي المتمثل في الوظيفة القيادية من خلال التركيز على أهم أبعادها وهي الاهتمام بالعملية الاتصالية، وكذا ظاهرة الصراع التنظيمي، وعملية صنع واتخاذ القرارات، وهذه العمليات التي

تساهم بقدر كبير في السعي إلى تحقيق فعاليتها التنظيمية، وهو ما يتشابه بنسبة كبيرة في فرضية من فرضيات دراستنا التي تهتم بالوظائف القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

إلا أن الاختلاف يكمن في طرحنا الذي يركز على متغير الجنس أو بالأساس يركز على المرأة القيادية التي تمارس القيادة في مختلف المستويات السلم الهرمي للإدارة الجزائرية، بالوقوف على الخصائص الفردية التي تكتسبها خلال مراحل تنشئتها الاجتماعية، ودورها في ممارسة العمليات القيادية، وأخيرا المعوقات الوظيفية التي تعترض ممارستها للدور القيادي الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

○ دراسة **ملاك سميرة** لنيل شهادة الماجستير علوم التي جاءت تحت عنوان **"المرأة القائد بالإدارة في الجزائر"**، دراسة ميدانية بمختلف الإدارات التي تتواجد بها المرأة القائد سنة 2015، بقسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، في جامعة سطيف 2.

جاءت هذه الدراسة للاهتمام بالمشاركة الضئيلة للمرأة في المراكز القيادية مقارنة بالرجال، خصوصا وأن المرأة أصبحت تستحوذ على المناصب في الإدارة الجزائرية بنسب كبيرة، لذا تناولت الصعوبات والمعوقات التي تتعرض لها المرأة القائدة بالإدارة الجزائرية خلال ممارستها لوظائفها، وتمحور سؤال الإشكالية حول:

❖ ما هي معوقات ممارسة المرأة القائدة لوظائفها القيادية بالإدارة في الجزائر؟

للإجابة على هذا التساؤل جاءت ثلاث فرضيات أساسية، وهي:

- (1) المرأة القائد لمعوقات مختلفة أثناء ممارستها لوظيفة الاتصال بالإدارة في الجزائر؟
- (2) تتعرض المرأة القائد لمعوقات مختلفة أثناء ممارستها لوظيفة التحفيز بالإدارة في الجزائر؟
- (3) تتعرض المرأة القائد لمعوقات مختلفة أثناء ممارستها لوظيفة اتخاذ القرار بالإدارة في الجزائر؟

واعتمدت الباحثة على نظرية النظم كمقاربة سوسيولوجية لدراساتها، كون أن هذه النظرية تنظر للمنظمة كنسق مفتوح يتأثر بما يحدث في المحيط الداخلي والخارجي، ويقصد بذلك أن ممارسة المرأة القائدة لوظائفها في المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل أهمها الخلفية الاجتماعية للتابعين وقيمهم، بالإضافة إلى التغيرات في الأنساق الخارجية.

تم استعمال المنهج التاريخي لتتبع تاريخ وتطور الدور القيادي، بالإضافة للمنهج الوصفي التحليلي والذي هدفه وصف وتحليل المعوقات التي تواجهها المرأة القائد في ممارستها لوظائفها من وجهة نظرها في الإدارة الجزائرية، وقد استعملت تقنية الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات كونها تتماشى مع طبيعة الموضوع وتقنية المقابلة والملاحظة كتقنية ثانوية.

وتوصلت الباحثة من خلال دراستها إلى النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، أن تفوق الأسلوب الشفوي على الكتابي في الاتصال، من خلاله استنتج أن المرأة القائد (على حد تعبير صاحبة الدراسة) تفضل الأسلوب غير الرسمي بين الموظفين لكونه يتميز بسرعة انتقال المعلومة ويحقق الفهم المتبادل بين الموظفين كما يسمح لها بالإقناع والترغيب

<sup>1</sup> - الأمين بلقاضي، «العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة الإدارة المركزية لوزارة الثقافة» - أطروحة دكتوراه علوم تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله،

والاستمالة لتوجيه رغبات المرؤوسين، وقد تواجه العملية الاتصالية معيقات وصعوبات لتعدد المستويات الإدارية وتركيزها على الجانب غير الرسمي.

أما فيما يخص الفرضية الثانية فتوصلت الباحثة إلى أن المرأة القائد(على حد تعبير صاحبة الدراسة) تعتمد على الحوافز في تسيير وإدارة سلوك المرؤوسين لإدراكها بأهمية التحفيز، إلا أن عملية منح الحوافز تواجه صعوبات متعددة أهمها تقييم الحوافز وصعوبة في قياس الانجاز والأداء، كما أنها تعتمد على أساس المبادرة والإبداع والانجاز الفردي والانجاز الجماعي معا، إلا أن رسمية القائدات تقف في خلق جو من الثقة بينها وبين العاملين رغم أنهم تعطين أهمية للتحفيز.

وأخيرا جاءت نتائج الفرضية الثالثة أن عملية اتخاذ القرار تحتاج لمعرفة حول مراحل اتخاذ القرار والاهتمام بكل مرحلة على ضوء نظرة شاملة للموقف ومحيطه، كما أن عدم اعتماد المرأة القائدة للطريقة العملية لبناء القرار، وتواجه المرأة القائدة صعوبات في اتخاذ القرارات في الإدارة، وقد اتفقت القائدات أنهم لا يشركن موظفيهم في اتخاذ القرار، ويشكل افتقار المرأة القائدة للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجة المطلوبة، وأغلب القائدات لا تصلهن معلومات كافية لاتخاذ القرار، بالإضافة قلة خبرة المرأة في العمل القيادي، وعدم الاعتماد على الطرق العلمية في معالجة القرارات، وعدم إشراك المرؤوسين، وعدم تقبل القرار من المرؤوسين بسبب جنسها.

ركزت الباحثة على المعوقات التي تواجهها المرأة القائد أثناء ممارستها للدور القيادي بالإدارة في الجزائر، لكل من وظيفة الاتصال والتحفيز واتخاذ القرار وهذا الطرح يتناسب مع طرحنا في المجلد كونه ينطلق من ممارسة الدور القيادي للمرأة داخل الإدارة الجزائرية إلا أننا نسعى لفهم العلاقة التأثيرية بينها وبين الفعالية التنظيمية.

كون الباحثة انطلقت من افتراض أن المرأة القائد تتعرض لمعيقات وحاولت معرفة العلاقة التأثيرية بينها وبين الوظائف القيادية، ضف إلى ذلك أنها استعملت تقنية الاستمارة كتقنية أساسية لجمع البيانات كان من أحسن أن يكون منهج الدراسة كمي لأنه يعتمد على التحليل الإحصائي للبيانات وتفسيرها على عكس المنهج الكيفي أو كما سمته الباحثة الوصفي التحليلي والذي هدفه فهم العلاقات والظواهر وتقنيته الأساسية المقابلة (في هذه الدراسة)<sup>1</sup>.

كما أغفلت الدراسة طبيعة المعوقات التي تواجهها المرأة القائدة، والمتعلقة بالمرأة ذاتها ومهاراتها وخبرتها، بالإضافة لمعوقات تنظيمية متعلقة ببيئة العمل وثقافة المنظمة وهي معوقات قد تواجه أي قائد من كلا الجنسين على حد سواء، وأخيرا معوقات ذات بعد اجتماعي وثقافي تتعلق بقيم ونظرة العامل للمرأة على أنها لا يمكن أن تكون قائد وهو تابع لها، وسنعرض هذه النقاط من خلال بناء طرحنا.

○ دراسة محفوظ لونس لنييل شهادة دكتوراه التي جاءت تحت عنوان "التجربة المهنية للنساء"

الإطارات في الوظائف العليا داخل المنظمات"، والتي كان ميدانها في وزارة التضامن الوطني وقضايا المرأة سنة 2019، بقسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، في جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.

وهدفت هذه الدراسة لمحاولة فهم مختلف أشكال الأوجه الخاصة بالتجربة المهنية للنساء للإطارات في وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، بالبحث عن الخصائص والسمات الأساسية التي تتميز بها المرأة التي تشغل

<sup>1</sup> - سميرة ملاك ، <<المرأة القائد بالإدارة في الجزائر- دراسة ميدانية بمختلف الإدارات التي تتواجد بها المرأة القائد>>، رسالة الماجستير علوم تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة سطيف 2-الجزائر-، 2015.

الوظائف العليا، وهذا بفحص مسارهن الاجتماعي ومختلف محطات مسارهن المهني مع الوقوف على الصعوبات والعراقيل التي تعرضت لها من جهة، ومن جهة أخرى الاستراتيجيات التي اتبعتها للبقاء والاستمرار في هذه الوظائف التي تتطلب وجود قيادة ومسؤولية.

وركز الباحث في إشكاليته على تأخر المرأة في الحصول على التأهيل، وصعوبة المصالحة بين الحياة المهنية والحياة العائلية خاصة وأن الوظائف العليا تتطلب حضور دائم ومستمر في ميدان العمل، وكذا إشكالية العلاقات النوعية بين الجنسين والسيطرة الرجولية ومختلف التطورات التي حصلت بوجود المرأة في القيادة والمسؤولية، لي طرح مجموعة من التساؤلات:

- (1) كيف كانت التجربة المهنية للنساء الإطارات اللواتي تشغلن الوظائف العليا في وزارة التضامن الوطني؟
- (2) ما هي مختلف الصعوبات والعراقيل التي تتعرض لها هذه النساء في ممارستن اليومية لهذه الوظائف؟
- (3) ما هي مختلف الاستراتيجيات المتبعة من طرف هذه النساء في مواجهة مختلف الصعوبات والعراقيل التي أمامهن طوال مسارهن المهني؟
- (4) ما هي النظرة المتكونة لدى هذه النساء في هذا النوع من الوظائف؟
- (5) كيف عايشت هذه الوضعية كنساء إطارات في الوظائف العليا داخل الوزارة؟

وقدم الباحث تبريرا موضوعيا لاكتفائه بعرض تساؤلات البحث دون بناء فرضيات، ويرجع ذلك كون البحث سعى إلى فهم الظاهرة من خلال الأفراد الذين هم داخل هذه الظاهرة (النساء الإطارات في وزارة التضامن الوطني) حاول معرفة الأشياء المشتركة لهاته النساء، وبلوغ الهدف لجأ إلى استعمال الطريقة الاستقرائية لأنها طريقة مرنة، وهذه الطريقة لا تعتمد على إثبات فرضيات من أجل توضيح العلاقات بين المتغيرات وإنما هناك سعي إلى إبراز المعلومات حول الظاهرة المدروسة.

كما اعتمد الباحث على الاقتراب النظري لفهم وضعية النساء الإطارات في الوظائف العليا داخل الوزارة على نظرية الهوية الاجتماعية التي قدمها (H.TAJFEL) سنة 1982 ونظرية التغير التي قدمها (E.M.Kanter) سنة 1987، كما استعانة ببعض الدراسات النسوية حول العلاقة بين الجنسين.

ومن أجل الوصول إلى الفهم الجيد حول واقع النساء الإطارات ميدانيا، لجأ الباحث لتقنية المقابلة النصف موجهة والتي أنجزت على 20 امرأة تشغل وظائف عليا داخل وزارة التضامن الوطني وقضايا الأسرة تتمحور وظائفهم بين مدير عام، مدير فرعي، نائب مدير، وقدر متوسط السن بـ 48 سنة، كما أن نصف المستجوبات متزوجات ولديهن أطفال أما النصف الآخر فعازبات، كما أن جميع المستجوبات لديهن تأهيل علمي جامعي.

وتوصل الباحث من خلال تحليله لمحتوى الخطاب الصادر عن المستجوبات، إلى مجموعة من العوامل التي كان لها الأثر الإيجابي على مسارها المهني وترقيتها إلى وظائف عليا، أقر الباحث على المستوى التعليمي والدعم القانوني(قانون الأسرة -قانون العمل) ودورها في ترقية المرأة لوظائف العليا، وكذلك أشار لمختلف الصعوبات التي كانت أمام هذه النساء طوال مسارهن المهني خاصة تلك المتعلقة بصعوبة التوفيق بين الثنائية (العمل/العائلة) بالنسبة للمتزوجات مع أطفال مما انعكس في زيادة الضغط والتوتر لتعدد أدوارها ووظائفها، مما يستلزم استعمال استراتيجيات مختلفة تهدف إلى البقاء في الحياة المهنية والحفاظ على التوازن النفسي في العمل والتوازن الاجتماعي في

الأسرة أو العائلة، وتظهر هذه الاستراتيجيات المستعملة من طرف المستجوبات كوسيلة دفاع عن العمل التي تقمن به وتظهر في الخصائص الفردية كالثقة في النفس والمستوى التكويني وغيرها.

ركز الباحث على المسار الاجتماعي والمهني للمرأة التي تتقلد وظائف عليا في وزارة التضامن الوطني، ابتداء من التوظيف والالتحاق بالمؤسسة إلى الترقية وتقلدها الوظائف العليا داخل المنظمات، حيث شخص مختلف الصعوبات والعراقيل التي كانت أمام هذه النساء طوال مسارهن المهني وكذلك التعريف بمختلف العوامل الإيجابية التي كان لها تأثير على تقدم مسارها المهني، بالمقابل لم يركز على دور هذه الخصائص الفردية للمستجوبات ودورها في تحقيق أهداف الوزارة، كما لم تحظى العمليات القيادية التي تمارسها المستجوبات وتحقيقها للهدف العام للوزارة خصوصا في ظل المعوقات والصعوبات التي تواجهها، وهذا ما حاولنا أن نركز دراستنا حوله كونه يساهم في تطور وتقدم هذه الوظائف<sup>1</sup>.

وباعتبار دراسة الباحث دراسة استكشافية يمكن القول أننا اعتمدنا على ضوء نتائجها بناء موضوعنا الذي يعتبر تكملة له إلا أنه يختلف عنه في الهدف، حيث جاء هدف بحثنا هو القياس لذا اعتمدنا على بناء فرضيات تربط بين متغير مستقل ومتغير تابع، وهذا ما يتطلبه المنهج الكمي كما لجأنا لاستعمال تقنية الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وكون الباحث ركز على فئة الإطارات النسوية فقد اهتم بالمناصب القيادية في أعلى السلم الهرمي فقط، بينما ركزت دراستنا على مختلف المستويات القيادية العليا والوسطى والدنيا للدور الذي تلعبه في تحقيق الفعالية التنظيمية للإدارة الجزائرية وهذا ما سنحاول تناوله في فصول دراستنا

### ومن بين الدراسات الأجنبية نجد:

○ دراسة نعيمة بيبي ( Naima Bibi ) تحت عنوان " دور التنوع بين الجنسين في الفعالية التنظيمية

وانعكاساتها" **Role of Gender Diversity in Organizational Effectiveness and its Implications**

الصادرة عن المجلة الدولية للإدارة والتسويق ( إصدار خاص لمؤتمر آسيا الدولي ديسمبر 2015 )، المجلد 6،

العدد 84، سنة 2016، جامعة التكنولوجيا ماليزيا.

على الرغم من الاعتراف الكبير بالمرأة في المنظمات، فإن عدد الإناث في المناصب الإدارية (المستوى الأعلى والمتوسط) أخذ في تزايد، ولكن النسبة المئوية للإناث لا تزال مرتفعة بشكل طفيف مقارنة بالسنوات الماضية، حيث تواجه الإناث في معظم الأحيان العديد من العقبات التي تقلل من وتيرتها نحو مناصب المستوى الأعلى في نموها الوظيفي، والسبب في وجود عدد قليل من المديرات القياديات في المنظمات، وبناء على ذلك تم بناء الباحثة لتساؤلات الإشكالية كآتي:

(1) هل للجنس تأثير مباشر على الفعالية التنظيمية؟

(2) ما هي العوائق التي تواجهها المرأة خلال نموها المهني؟

واكتفت الباحثة بعرض تساؤلات البحث دون بناء فرضيات مع عرض أهداف البحث ويرجع ذلك لكون الدراسة استكشافية، تسعى لإبراز واستكشاف الحقائق بين متغيرات الدراسة. وجاء الهدف الرئيسي من هذه الدراسة

<sup>1</sup> - محفوظ لونس ، <<التجربة المهنية للنساء للإطارات في الوظائف العليا داخل المنظمات دراسة ميدانية بوزارة التضامن الوطني وقضايا المرأة- >> أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، بقسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، سنة 2019.

هو استكشاف العلاقة بين التنوع في الجنسين والفعالية التنظيمية وما هي الآثار المترتبة على إدارة التنوع في الجنسين، والوقوف على الأسباب الحقيقية التي تدفع النساء من التقدم إلى المناصب المتوسطة والعليا في المنظمات.

اعتمدت الباحثة على تأسيس الفروق بين الجنسين من الناحية البيولوجية، وبعض الخصائص والأدوار النمطية التي تحددها النساء والتي تصممها ثقافيا واجتماعيا، مما كان رابطا بين النظرية الاجتماعية المعرفية كمقاربة لترحها الذي ينطلق من دور النوع الاجتماعي في السياق التنظيمي وفقا لمسار حياتهم المهنية والاجتماعية.

كون البحث عبارة عن دراسة استكشافية استخدمت الباحثة منهج تفسيري لدراسة حالة، وبررت استخدامه هذا المنهج كونه يتماشى مع الظواهر المعاصرة ضمن سياقها الواقعي خاصة عندما لا تكون الحدود بين الظاهرة والسياق واضحة هذا من جهة ومن جهة أخرى للتركيبات المعقدة كالفعالية التنظيمية، واعتمدت الباحثة على تقنية المقابلة كأداة لجمع البيانات كونها تتماشى مع دراسة حالة، وتوصلت لإجراء مقابلات من قطاع الخدمات والتصنيع، وتوزعت بين 6 مديرين من مستوى الإدارة العليا، و8 مديرين من مستوى الإدارة الوسطى والدنيا.

وتحليل الخطاب الصادر عن المستجوبين أسفر عن النتائج التالية:

- التنوع بين الجنسين في المنظمات ومكان العمل زادت من الإنتاج والمخرجات؛
- التنوع بين الجنسين يزيد التفاهم المتبادل والاحترام والثقة في بيئة العمل؛
- يمارس كل من الإناث والذكور سلطتهم بطريقة مختلفة، فالإناث تستخدمها لتطوير الثقافة والتوجيه وبناء العلاقات، أما الذكور لتطوير ثقافة التسلسل الهرمي الذي يصدر فيه الأوامر؛
- تواجه الإناث التمييز عندما يتعلق الأمر براتب وظيفتهن مقارنة بالذكور؛
- تتميز أساليب القيادة الأنثوية بتوجيه المهام والأفراد بالإضافة إلى الاهتمام بالاحتياجات الأفراد؛
- تتمتع الإناث بفرص أقل لأنشطة النمو الوظيفي والتدريب والتكوين بسبب عطل الأمومة ورعاية الأطفال؛
- تواجه الإناث معيقات ثقافية فمطية فيعزى نجاحها لمسألة الحظ أو مهمة سهلة أو عمل جاد بينما يعزى نجاح الذكور لقدرتهم المعرفية؛
- تضارب في التوازن بين العمل والحياة الأسرية مما يؤثر على بيئة عملهن وكفاءتهن.

جاءت هذه الدراسة لاستكشاف دور التنوع بين الجنسين في تحقيق الفعالية التنظيمية، وبالوقوف على مختلف المعوقات التي تواجهها المرأة خلال تطور مسارها المهني والاجتماعي، يمكن القول أننا اعتمدنا على ضوء نتائجها بناء الفرضية الثالثة لترحنا حول المعوقات الوظيفية التي تواجهها المرأة القيادية والمتعلقة بالبناء الاجتماعي والثقافي وأسس التنشئة الاجتماعية لتطور مسارها الوظيفي والاجتماعي<sup>1</sup>.

اهتمت هذه الدراسة بتحقيق الفعالية التنظيمية بالتركيز على التنوع بين الجنسين في المنظمات، إلا أن دراستنا اهتمت بالجنس الأنثوي المتمثل في المرأة القيادية فقط في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ممارستها للوظائف القيادية.

<sup>1</sup> -Naima Bibi, « Role of Gender Diversity in Organizational Effectiveness and its Implications» , International Review of Marketing, Special Issue for "Asai International Conference (AIC 2015)", Vol 6, N° 84, Universiti Teknologi Malaysia, 2016, pp 80-85.

○ دراسة كل من مريانا (Mariana) وسعيد المسندي (Said Musnadi) وملدي كاسوما (Meldi Kesuma) تحت عنوان "هل القيادة النسائية مهمة للفعالية التنظيمية وأدائها؟"

**"Does Women Leadership Matter for the Organization Effectiveness and Performance?"**

الصادرة عن مجلة علماء شرق إفريقيا، كينيا، المجلد 2، العدد 7، جويلية 2019.

تتمتع المنظمة القوية بالوضوح الجيد في مختلف جوانبها، باعتبارها شبكة مرتبطة لتحقيق هدف مشترك والذي يعرف بالنشاط المشترك يقوم به العديد من الأفراد الموزعين على الهيكل التنظيمي، ويعد الهيكل التنظيمي هو ترتيب العلاقات والمناصب وتوضيح المسؤولية والسلطة للتنسيق بينها وتحقيق الأهداف، وينطلق الباحثون من الرؤية وفعالية الأدوار القيادية للمرأة في المنظمات النسائية، بطرحهم حول إشكال التصورات السلبية التي تشير للقيادة النسائية وضعف فرصتها كقيادية خصوص في ظل مسئوليتها الأسرية، إلى جانب ذلك لا تزال المرأة القيادية تعتبر أقل حزما في اتخاذ القرارات.

وجد أن الدراسة هدفت لاستكشاف التأثير المباشر للقيادة النسائية على الأداء التنظيمي من خلال فعالية المنظمة في مدينة "باندا اتشيه باندونيسيا"، تم اختيار العينة من طرف الباحثون بـ 130 موظفة من 3096 موظف في 28 منظمة نسائية، باستخدام المعاينة العشوائية الطبقية، تم جمع بيانات هذه الدراسة من خلال توزيع استبيان المبني على قياسها على مقياس ليكارت، لتحقيق ثلاث متغيرات:

- دراسة الأداء القيادي للمرأة (الإجراءات الملموسة)؛
- فعالية المنظمة (تحديد الأهداف)؛
- أداء المنظمة (تحقيق الأهداف).

وتوصل الباحثون في دراستهم إلى النتائج التالية:

- المرأة القيادية تساهم في تحسين الفعالية التنظيمية وزيادة تحسين أداء المنظمات؛
  - للمرأة القيادية دورها في تحقيق أهداف المنظمات؛
  - رفض المرأة القيادية للتصور الخاطئ عن عجزها كقائدة فعالة في المنظمات؛
  - المهارات القيادية للمرأة التي اكتسبتها من خلال التعليم والتدريب تساهم في تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.
- تعتبر الفعالية التنظيمية محور تقاطع بين الطرفين، حيث ركزت هذه الدراسة على الأداء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المرأة القيادية وهو ما يتشابه مع طرحنا كوننا نتناول تحقيق الأهداف انطلاقا من الخصائص الفردية التي اكتسبتها من خلفيتها الاجتماعية وتسييرها للعمليات القيادية.

ولجمع الحقائق والإحاطة بالواقع استعملنا تقنية الاستمارة كأداة أساسية كوننا نهدف لقياس الظاهرة وهي تقنية مشتركة بين الدراستين كون هدفهما القياس، واستعمل مقياس رنيسيس ليكارت كوسيلة لتقييم إجابات المرأة القيادية، إلا أننا لم نعتمد عليه بنسبة 100% وإنما تنوعت مقاييس التقييم.

بالإضافة لما سبق فإننا نختلف مع دراستهم في عرضنا للمعوقات الوظيفية التي تواجهها المرأة القيادية أثناء ممارستها في المنصب القيادي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية، وتختلف هذه المعوقات حسب طبيعتها فمنها التي

<sup>1</sup> -Mariana, Said Musnadi, Meldi Kesuma, « Does Women Leadership Matter for the Organization Effectiveness and Performance? », Published By East African Scholars, Volume 2, N°7, Kenya, July 2019, PP 362-368

تتعلق بالنوع الاجتماعي أو بثنائية الدور للمرأة بين المسؤولية المهنية والأسرية، بالإضافة للمعيقات التنظيمية المتعلقة بظروف وبيئة العمل، باعتبارها جزء لا يتجزأ من الممارسة القيادية للمرأة والتي تصادفها نحو تحقيق الأهداف.

### تاسعا: المقاربة النظرية للدراسة

ظهرت التيارات الفكرية والمذاهب في عدة اتجاهات اجتماعية مختلفة في دراستها للتنظيم، سواء من حيث الرؤية أو من حيث المنهج وطرق المعالجة التي تلعب فيها الدراسات الميدانية دورا مهما، كما أن هذه الاتجاهات آمنت بأن التنظيمات الحديثة هي أكثر الأشكال التنظيمية قدرة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

ويتحقق للتنظيم وجوده عندما يصوغ أهدافا محددة وواضحة ترسم أبعاد نشاطاته، وتكمن أهمية هذه الأهداف في تحديد معايير وأحكامه والتي على ضوءها يمكن قياس فعاليته وقدرته على تحقيقها. ويتضمن تحقيق التنظيم لأهدافه على أداء قاداته لمهامهم طبقا لأسس وقواعد العمليات التنظيمية، بمقتضى تفويض السلطة ونظام الاتصال الذي يحدد المسارات التي تنظم العلاقات<sup>1</sup>، وهذه الخصائص تساهم في تحديد المستويات المهنية المختلفة التي تتميز بمصالح مشتركة واهتمامات خاصة.

وتناولت النظريات الكلاسيكية في دراستها للتنظيم من خلال تحديد نطاق الضبط والإشراف لكل مستوى في التنظيم بتحديد الواجبات والمهام التنظيمية وتجزئتها بين التخصصية والتكاملية، وإنتاج البضائع بأعلى درجة من الكفاية وأقل قدر من المجهود<sup>2</sup> والاهتمام بتقسيم العمل، وهي تلك التي انعكست في أعمال **فريدريك تايلور** (Fredrick Taylor) والذي يعرف بالأب الروحي لمدرسة الإدارة العلمية التي قامت على أساس الاختيار العلمي للعامل، ودراسة الزمن والحركة والحافز المادي<sup>3</sup>، حيث وصفت نظرية تايلور بنظرية الآلة لأنها أغفلت العامل الإنساني في التنظيم حيث ارتبطت بمصطلح "الرجل الاقتصادي"<sup>4</sup> وهذا لارتكازها على الجوانب المادية في العمل والإنتاج وتقسيم العمل، والتخصص المهني كأساس لرفع الإنتاجية.

بالإضافة إلى إسهامات **هنري فايول** (Henri Fayol) الذي اهتم "بالبنية الفوقية وما تتصف عملية تجزئة العمل داخل التنظيم من تباينات وتكاملية"<sup>5</sup> وشملت إسهاماته على مجموعة من التوصيات العملية التي تعنى بتصميم وإدارة التنظيم وتطبيقها والتي انطلقت من أعمال تايلور.

ومن المؤثرات الهامة في المدرسة الكلاسيكية نجد أعمال **ماكس فيبر** (Max Weber) حول "البيروقراطية" فمن خلال "النموذج المثالي الذي يتناول خصائص السلطة التنظيمية والأدوار والمناصب الوظيفية داخل التنظيم وأهدافه"<sup>6</sup>، وحسب السيد الحسيني فإن "فيبر" قصد بمفهوم السلطة أن صاحبها لديه الحق في ممارستها وأن من يخضع له يرى من واجبه طاعتها علما أنها تكون ذات مصدر شخصي أو قانوني، وصنفها إلى ثلاث أمطاط هي: السلطة الروحية المستندة إلى الإلهام، ووجود قائد ملهم يتمتع بخصائص نادرة، أما السلطة التقليدية تستند في قدسية التقاليد والإيمان بخلود الماضي، وأخيرا السلطة القانونية التي تفترض وجود مجموعة رسمية مستقرة من المعايير الاجتماعية تتولى

<sup>1</sup> - السيد الحسيني ، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص، 16.

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد رشوان ، علم اجتماع التنظيم، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص، 54.

<sup>3</sup> - لطفي طلعت ، <<المداخل النظرية في دراسة التنظيم - دراسة تحليلية نقدية>>، جويليات كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 8، جامعة قطر، 1985، ص، 358.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص، 71.

<sup>5</sup> - محمد علام اعتماد ، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، الطبعة الأولى، مكتبة الانجلو المصرية، جامعة عين الشمس، 1994، ص، 72.

<sup>6</sup> - المرجع نفسه، ص، 74.

تنظيم السلوك تنظيمًا رشيدًا ليتمكن من تحقيق الأهداف<sup>1</sup>، والتي تسعى في النهاية إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية. ولكي يكتسب العمل نمطًا مهنيًا يتخذه كل عامل ويسعى للاستقرار فيه طيلة حياته، اعتمد "فير" في نموذج المثالي على شكل بناء تسلسلي هرمي يعبر عن السلطة -شكل هرمي- أينكل رئيس مسئول عن أعمال مرؤوسيه وفقا للقواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد.

وظهرت الانتقادات حول أعمال فير<sup>2</sup> إذا اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق الفعالية التنظيمية إلا أنه لم ينجح في الكشف عن المعوقات التنظيمية التي تنطوي عليها هذه العناصر<sup>2</sup>، كما بالغ في التأكيد على الجوانب الرسمية متجاهلاً الدور الذي يلعبه الجانب غير الرسمي للتنظيمات، بالإضافة إلى تعامله مع الفرد على أنه آلة وإهمال الجانب الإنساني للعامل.

وعلى ضوء الانتقادات التي وجهت للاتجاهات الكلاسيكية، قد ظهر الاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيمات، وسوف نميز فيما يلي اتجاه فرعي أساسي يختلف في موضوعه ومناهج بحثه، وهو مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت نتيجة لبحوث وتجارب التون مايو (Elton Mayo) وفريقه على عمال شركة Western Electric في مصانع Hawthorne.

وكان الهدف الرئيسي من إجراء أبحاثه محاولة دراسة مشكلات دوران العمل وزيادة معدل تنقل العمال، ومن ثمة تقديم حلول للتغلب عليها بمعنى أن بدايتها اهتمت بدراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبثت أن حولت اهتماماتها بدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي.

واستناداً لهذا التصور حاولت الدراسة الكشف عن العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل الدافعية والروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية<sup>3</sup>، وخرجت دراسته بنتائج وتوصيات هامة تتعلق بضرورة رفع الروح المعنوية كونها تلعب دوراً هاماً في تحفيزهم كما أكد على تأثير قيم الجماعة على سلوك أعضائها فيما يتعلق بالإنتاج وخاصة الجماعات غير الرسمية وجماعات الصداقة فهو يتأثر بمعايير الجماعات التي ينتمي إليها. كما يؤكد على ضرورة أن تحقق الإدارة الانسجام بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم ككل، كونها تشكل قوة دافعة تساهم في تحقيق أهداف التنظيم بطريقة فعالة.

تعتبر نتائج دراسة التون مايو وفريقه بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة ببيئة العمل سواء، ويرجع الفضل لها في اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم فالفرد يحتاج إلى عضوية الجماعة، ضف إلى ذلك قدمت صورة جديدة للتنظيم "كتنظيم اجتماعي" وما يصاحبها من تغيرات في الممارسة الإدارية القائمة، مع الاهتمام ببنية العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وثقافتها وحجمها فضلاً عن دراسة معنويات واحتياجات الأفراد<sup>4</sup>.

تعرضت مدرسة العلاقات الإنسانية هي الأخرى لعدة انتقادات أهمها الاهتمام المفرط بالعنصر البشري دون العناصر الأخرى للتنظيم، بالإضافة لتركيزها على الجانب غير الرسمي للعلاقات الإنسانية باعتبار المنظمة كبناء اجتماعي، إلا أن ذلك لا ينفي وجود جانب من الصراع والمصالح المشتركة وهذا ما أغفلته. كما ركزت على الدور الذي تلعبه العواطف في تحقيق التوازن الضروري للتنظيم متجاهلة مسألة توزيع السلطة والقيادة في التنظيم وما يرتبط

<sup>1</sup> - السيد الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص 46 - 49.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 58.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 125.

<sup>4</sup> - محمد علام اعتماد ، مرجع سبق ذكره، ص 83 - 92.

بها من عمليات، وأخيرا تركيز مايو على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الإنساني داخل التنظيم متناسيا دور التحفيز المالي والمكافآت.

وظهرت الاتجاهات الحديثة كرد فعل أو استجابة للتحليلات الكلاسيكية والنفسية-اجتماعية التي قدمها رواد دراسة التنظيم في علم الاجتماع، وتعتبر النظرية البنائية الوظيفية قلب نظرية التنظيم في علم الاجتماع على اختلاف اهتماماتها، كما تعد أقوى النظريات في خضم إسهاماتها النظرية والدراسات الميدانية التي تهتم بالمهام التنظيمية وممارسة السلطة والتنسيق بين الوظائف وانتشارها جميعا عبر قنوات وخطوط متباينة مع وجود أفراد يعملون ضمن أوضاع اجتماعية ورسمية تؤثر على علاقات الدور، وذلك ضمن بنية تنظيمية تؤكد على التزام الأفراد بمطالبته من خلال ممارسة علاقات القوة والقيادة التي يتم من خلالها صنع واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات.

إنطلق **تالكوت بارسونز** (Talcott Parsons) من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ، ثم حلل التنظيم من وجهة نظر نظامية ثقافية، مؤكدا على أن القيم التنظيمية هي التي تمنح التنظيم الشرعية من خلال الالتزام والوفاء بالمتطلبات الوظيفية، كما أشار إلى أن تحقيق الأهداف يتضمن أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على التنظيم مواجهتها، اثنان منهما ذوو طابع آلي تتعلق بالمواءمة وتحقيق الأهداف وتعلق أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما الكمون والتكامل ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق<sup>1</sup>.

يعتبر التكيف أو الموازنة متطلبا مستمرا يتم من خلال تدبير الموارد البشرية والمالية ومهارات متنوعة لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>، ويشير **بارسونز** للمواءمة من حيث "ضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه التنظيم من موارد"<sup>3</sup> لتحقيق الأهداف وفقا لمطلب عملية اتخاذ القرار في التنظيم والعمليات المختلفة لها، وحسب السيد الحسيني فإن **بارسونز** ميز بين ثلاث أنواع من القرارات الأولى المتعلقة بسياسة التنظيم وتحقيق أهدافه، أما الثانية خاصة بتوزيع الموارد المالية والمسئوليات، والثالثة تنظم وتنسق نشاطات التنظيم. أما التكامل فيشير للعلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الوحدات، وهو ما يتعلق بمدى انسجام الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم وخارجه كالأسرة مثلا.

كما جاء إسهام **روبرت ميرتون** (Robert Merton) في اتجاه النظرية البنائية الوظيفية بمثابة رد فعل لنظرية **ماكس فيبر** في التنظيم البيروقراطي والنموذج المثالي الذي أكد من خلاله على المظاهر الرشيده في التنظيم، أما **ميرتون** فركز على التنظيم كنموذج يدور حواره الداخلي في تلك العلاقة بين التنظيم والشخصية، واهتم بتطوير وتنقيح ما أطلق عليه بالنظرية المتوسطة المدى (Middle range) theory<sup>4</sup> التي تناولت مفاهيم حول الوظائف الكامنة والظاهرة، المعوقات الوظيفية والوظيفة وأخيرا البدائل الوظيفية.

تأثر **ميرتون** بأراء **ألكسيس دو توكفيل** (Alexis de Tocqueville) لأنه اهتم بالمعوقات الوظيفية للتنظيم، كما يبدو تأثر فكره بمناقشات **ميشيلز** حول استبدال الأهداف من جانب قيادات التنظيم، وبحكمهم على قنوات

<sup>1</sup> - السيد الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 72-74

<sup>2</sup> - محمد علام اعتماد ، مرجع سبق ذكره، ص، 158.

<sup>3</sup> - السيد الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص، 75.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص، 80.

الاتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة، فيكتسب هؤلاء القادة من ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة ومهارات تبعدهم تدريجياً عن المشكلات الحقيقية للتنظيم وتشجعهم على السعي لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة<sup>1</sup>.

واستعمل ميرتون مفهوم المعوقات الوظيفية أو الاختلال الوظيفي (Dysfunction) الذي يقول عنه "إن الوظائف من بين المترتبات الملاحظة التي تساهم في تكيف أو ضبط نسق ما، وأما الاختلالات الوظيفية، فهي تلك التي تعرقل تلاؤم أو ضبط النسق"<sup>2</sup> إلا أنه يمكن لبعض العناصر أن تكون وظيفية بالنسبة لمجموعة اجتماعية أو ثقافية وأن تخل بوظيفة مجموعة أخرى، وعليه يقدم وجهة نظر تحليلية لدراسة الديناميكية الاجتماعية.

ويشير (السيد الحسيني) في دراسته لمقال ميرتون لمجموعة من القضايا التي تناولها، ونجد في مقدمتها ضرورة وجود ضبط يمارسه أعلى الهيكل التنظيمي لتحديد المسؤوليات والاختصاصات لضمان ثبات السلوك الأفراد، ولقد توصل إلى أن العلاقات في التنظيم البيروقراطي تنشأ بين الوظائف والأدوار، وبضرورة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها، فاستحدث مفهوم استبدال الأهداف وهو المرتبط باختيار البدائل وتسهيل اتخاذ القرار<sup>3</sup> لتحقيق التنظيم للأهداف التي يسعى إليها. ويضع ميرتون المواضيع والعناصر الاجتماعية أو الوظائف في نسق بل في بنية "إذ تساهم الوظائف الاجتماعية للتنظيم ما في تحيد بنيته كما تساهم في تحديد فعاليته في تأدية الوظائف"<sup>4</sup>، واستعمل مصطلح المكانة والدور اقتباساً من الانثروبولوجيا الثقافية.

أما تحقيق الهدف داخل التنظيم فإنه يعني تحقيق الأهداف الجماعية وتعبئة الأفراد في التنظيم وموارده لتحقيق هذه الأهداف، وبذلك يشير إلى كل أشكال اتخاذ القرارات وتعبئة الموارد، كما تساهم عمليات التنشئة الاجتماعية لأعضاء التنظيم على تحقيق وظيفة المحافظة على النمط الداخلي، فهي تنقل الثقافة السائدة بين الأعضاء ويتم استدماجها بحيث تصبح عاملاً هاماً في دافعية سلوك الأفراد<sup>5</sup>. كما يرى ميرتون أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي كما تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية، واستخلص تحليله الوظيفي من خصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر فانتقده بشأن الرشادة والكفاءة التنظيمية بالإضافة للجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل.

تصف نظرية ميرتون العلاقات بين الأفراد في محيطهم الاجتماعي انطلاقاً من مصطلحات المكانة والدور والجماعة المرجعية، إلا أنه لا يصف لنا التغيير الاجتماعي ومصطلح الاختلال الوظيفي أو المعوقات الوظيفية التي تساعد على الإحاطة بالتغيير، كما أنه لم يهتم بديناميكية الجماعة واهتم بالدراسة الجامدة للبنية، إلا أن تأكيده لفكرة المعوقات الوظيفية في التنظيم هي سمة جعلت من أعماله حلقة وصل بين الاتجاه الكلاسيكي والاتجاهات الحديثة.

من ناحية أخرى، تمكن فليب سيلزنيك (Philip Selznick) من التأكيد على فكرة تفويض السلطة (Delegation of authority) وما يترتب عليها من نتائج، "فالتنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الهرمية في التنظيم وهذا ما يفرض تفويض السلطة بشكل نظامي، مما يترتب عنه من فرصة التدريب على

<sup>1</sup> - محمد علام اعتماد ، مرجع سبق ذكره، ص، 160.

<sup>2</sup> - دورانجان بيير، روبرت ويل، علم الاجتماع المعاصر، تر: طواهري ميلود، لين نديم للنشر والتوزيع، لبنان، 2019، ص، 189.

<sup>3</sup> - السيد الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص، ص | 81-82.

<sup>4</sup> - دورانجان بيير، روبرت ويل، مرجع سبق ذكره، ص، 191.

<sup>5</sup> - علي غربي ، علم الاجتماع والثنائيات النظرية: التقليدية - المحدث، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص، 110.

الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكنهم من مواجهة المشكلات، كما يساهم في زيادة نمو الوحدات والأقسام في التنظيم"<sup>1</sup>، لذا يتعين عليه أن يتخذ القرارات لتحقيق الأهداف الرسمية والانجاز الفعلي لها.

تتضمن عملية تفويض السلطة بين المراكز الرسمية والأدوار المقننة في شكل تدرجي هرمي من الأعلى إلى الأسفل مع إغفال العنصر البشري الشاغل للمراكز والممارس للأدوار وما له من تطلعات متباينة، وينطبق تفويض السلطة على المراكز والمناصب الرسمية، لأن هؤلاء الأفراد مصالحهم الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف التنظيم.<sup>2</sup> وأوضح سيلزنيك قضية الاهتمام بالشخصية التنظيمية كأحد المدخل الهامة لفهم العمليات التنظيمية<sup>3</sup> بشكل واقعي لتحقيق أهداف التنظيم.

ولعل ما يميز معالجة سيلزنيك عن معالجة ميرتون لمفهوم المعوقات الوظيفية هو أنه اهتم ببحث الجانب التنظيمي للمعيقات الوظيفية، كما أنه جعل مسؤولية اتخاذ القرار مسئولية مشتركة بين أعضاء التنظيم، وعن حاجة القيادة لمشاركة أفراد التنظيم ومعاونتهم، وإن تعارضت الأمور بما لا يخدم أغراضها وأهدافها الخاصة أطلق عليها مشكلة "المقاومة" ذاهبا إلى أن الأفراد يقاومون أو "يتكيفون" مع التغيير المستمر الذي طرأ على هذه البيئة.<sup>4</sup>

مما سبق يتضح لنا مدى الاهتمام الذي أولته البنائية الوظيفية للفرد في دراستها للتنظيم، فعندما ينتقل الفرد للعمل داخل التنظيم فإنما ينقل معه شخصيته وتكون له مصالح وأهداف خاصة قد لا تتلاءم مع أهداف التنظيم، ومع زيادة الفجوة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الخاصة يؤكد سيلزنيك على ظاهرة "تدعيم النسق" وفقا لعمليات القيادة وخطوط السلطة ووسائل الاتصال التي تعمل على استقرار التنظيم.

ومن الظواهر الهامة التي فرضت وجودها على ساحة الفكر البنائية الوظيفية في دراسة التنظيم ما اقترحتة روزابيث كانتر (M.Kanter Rosabeth) دراسة السلوك التنظيمي وفقا "لمتغير النوع"، ومدى تأثير تلك العلاقات في مجال التفرقة على أساس النوع في تولي المناصب الإدارية العليا وعمليات الترفيع أو الترقية الوظيفية، وبهذا الاتجاه دراسات ميدانية كثيرة تهتم بدراسة المعوقات الإدارية والثقافية التي تواجه الترفيع الوظيفي للمرأة في المستويات الإدارية العليا<sup>5</sup>، وأدت الحركة النسوية إلى ظهور سلسلة طويلة من النظريات التي تحاول تفسير التفاوت الجنسي أو النوعي بإرجاعه إلى عمليات اجتماعية عميقة، وحسب دانييل كيرجوت (Danièle Kergoat) "أن أوضاع الرجال والنساء ليست نتاجا لمصير بيولوجي، ولكنها أولا وقبل كل شيء بنيات اجتماعية، إنهم يشكلون مجموعتين اجتماعيتين تشاركان في علاقة اجتماعية محددة لها أساس مادي في حالة العمل وهو ما يشكل التقسيم الجنسي للعمل"<sup>6</sup>، وحسبها وحسبها فإن التقسيم الاجتماعي للعمل له مبدآن تنظيميان فالأول مبدأ الفصل بين الوظائف وتحديدتها بين الرجال والنساء، وأما الثاني فهو المبدأ الهرمي ويعبر عن أهمية وظيفة الرجل أكثر من وظيفة المرأة مما طرح قضايا متعلقة بالمساواة في العمل والأجور، ساعات الدوام والترقية وغيرها.

<sup>1</sup> - السيد الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص، 86.

<sup>2</sup> - محمد علام اعتماد ، مرجع سبق ذكره، ص، 165.

<sup>3</sup> - حسين عبد الحميد احمد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص، 105.

<sup>4</sup> - السيد الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص، 88-89.

<sup>5</sup> - محمد علام اعتماد ، مرجع سبق ذكره، ص، 148-149.

<sup>6</sup> - Danièle Kergoat , **Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe** , in Bisilliat, Jeanne, et Christine Verschuur. Genre et économie : un premier éclairage. Genève : Graduate Institute Publications, 2001, p, 83.

فالنظرية النسوية تتميز بتلك الرغبة في "فهم العلاقات الاجتماعية خصوصا في ميدان العمل لإحداث التغيير فيما يخص وضعية المرأة في العمل"<sup>1</sup>، وتسعى لفهم "الجدار غير المرئي" الذي يحصر الموضوعات وتحدد الدور الذي يلعبه النوع الاجتماعي، كما ترغب في تعميق العلاقات الاجتماعية بين الجنسين من أجل فهم كامل آليات الاعتراف بالكفاءة في بيئات العمل، ولا تزال أسس الكفاءة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالانتماء الجنسي، بالإضافة إلى تقييم المهارات في التنظيمات والمؤسسات.

وقدمت **دانييل كيرجوت** عن تأسيس العلاقات الاجتماعية للجنس والطبقة، "هدف نصها إلى إظهار أهمية استخدام طريقة المسارات الشخصية لاستكشاف تنوع وتعقيد الاختلافات بين الرجال والنساء الذين يمارسون وظيفة ما، لأن هذه الطريقة تسمح لنا بفهم تأثير العلاقات الطباقية الاجتماعية والتأثير بشكل أفضل وفقا لفئات الجنس"<sup>2</sup>، حيث تعتبر العلاقة بالعمل من الصور النمطية الجنسانية للمهارات والكفاءات اللازمة لإنجاز مهام محددة، ولا ينبغي التغاضي عن التسلسل الهرمي الضمني الذي يبدو أنه موجود في التمثيلات الاجتماعية للمؤنث والمذكر عندما يتعلق الأمر بمراجعة ديناميكيات التكامل والاحتفاظ بالوظيفة.

لقد تناول **رولاند بيفير كورن** (Roland Pfeffer korn) تأثير السياسات العامة على المساواة بين الرجل والمرأة بناء على مبادرة لتأنيث الوظائف الذكورية تقليديا، وبشكل أكثر تحديدا في صناعة البناء، ويؤكد على أن توافر الوقت المخصص للعمل هو في صميم الاختلافات بين الرجل والمرأة في سوق العمل<sup>3</sup>، فالنظرية ذات صلة بكل المجالات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية للمجتمع الذي تتواجد فيه.

ولكي نتمكن من تحديد الاتجاه المنهجي لهذه الدراسة، يتوجب علينا صياغة الأهداف بدقة ووضوح، حتى يمكننا بعد ذلك التعرف على مدى ملائمة هذا الاتجاه المنهجي للأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وكون دراستنا تهتم بالإدارة الجزائرية وما تتميز به من تخصص في الأنشطة، والتسلسل الهرمي للسلطة والقيادة، ومن وجهة نظر البنائية الوظيفية فإن التنظيم هو تنظيم اجتماعي له عناصر مترابطة، والقيادة عبارة عن نشاط فردي ضمن علاقات تنظيمية رسمية من خلال الأنظمة والقواعد والسياسات واللوائح بين مجموعات من مستويات أو وظائف هرمية مختلفة مع زيادة الاهتمام بتطور العمل الجماعي<sup>4</sup> وتمكن الإدارة من توقع وتوجيه السلوك.

وسمح هذا الاتجاه بتحديد العمليات الوظيفية للقائد انطلاقا من تحديد المسؤوليات والمهام والقدرة على التأثير في سلوك الأفراد بالإضافة لدراسة كل المهام المرتبطة بالعمليات القيادية من اتصال وصنع واتخاذ القرار التي تساهم في تحقيق الأهداف، وقد أكد **بارسونز** كما أوضحنا سابقا على المهارات القيادية، والتي سنركز عليها من خلال بحثنا في مهارات المرأة القيادية بتفسير المسارات الاجتماعية والوظيفية وإظهار العلاقة بين العوامل التي تساهم في تنشئتها وتكوينها، كما نهتم بتحليل المسارات والتأثيرات التي تبنى عليها العلاقات الاجتماعية للمرأة.

كما نسعى من خلال هذا التوجه إلى الوقوف على المعوقات الوظيفية التي تواجهها المرأة القيادية خلال مساراتها الاجتماعية والوظيفية والتي تواجهها نحو تحقيق أهدافها، وقد شدد **ميرتون** على المعوقات التي تواجهها المنظمات في تحقيق أهدافها كما شدد على التحليل الداخلي لهذه المنظمات مما يسمح لها بالتأقلم والتكيف مع أي

1 -Danièle Kergoat, , **Des rapports sociaux de sexe et de la division sexuelle du travail**, les Cahiers du Genre, 1992, Edition 3, p, 25.

2 -Danièle Kergoat, « Travail des hommes, travail des femmes – Le mur invisible », **Cahiers du genre**, no 32, Volume 17, numéro 1, 2002, p250.

<sup>3</sup>-IBID, p p , 219- 224.

<sup>4</sup> - عبد الكريم قدوري ، مقدمة في علم الاجتماع المنظمات، الطبعة الأولى، ابن نديم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص ص، 90-92.

خلل يعيق وظيفتها<sup>1</sup>، حيث اختلال الوظائف يعتبر أن التنظيم غير فعال وهذا ما تعمل القيادات على مواجهته نحو تحقيق أهداف التنظيم التي تقوده نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.

وتسعى القيادة لتحقيق أهدافها بالتركيز على الأهداف العامة وتوزيع السلطة على الهياكل التنظيمية<sup>2</sup> من خلال تفويض السلطة بما يتناسب مع الإجراءات الهيكلية وهذا ما وضحه سيلزنيك. فعموما يتم تحديد الأهداف وفقا لإجراءات دقيقة من قبل القيادات التي تسعى لتوجيه السلوك والقيم، ويتم الامتثال لهذه السلوكيات وفقا لمكانيزمات تتعلق بالجزاء والعقاب التي تساهم في تحقق هذه الأهداف.

كما تعددت النظريات النسوية الوظيفية لفهم العلاقات الاجتماعية في ميدان العمل خصوصا فيما يتعلق بوضعية المرأة، حيث ترى في سيطرة الذكور تجذرا في التقسيم الجنسي للعمل، كما تبحث في أصل التفاوت الجنسي وتبنت مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في ميدان العمل والتوجه للمناصب القيادية التي تعتبر حكرا رجاليا، كما حاولت تفسير هذا التفاوت الجنسي بإرجاعه إلى عمليات اجتماعية عميقة<sup>3</sup> في ظل الحضور المتزايد للمرأة في المناصب القيادية والتي أحدثت تغييرا على مستوى الإدارة الجزائرية وتحقيق فعاليتها.

إن للفوارق المستمرة بين الرجل والمرأة في سوق العمل تداعيات عديدة، وهذا ما سنسلط الضوء عليه من خلال دراستنا بالوقوف على مهارات المرأة القيادية التي نشئت وفقا للمسارات الاجتماعية والوظيفية، كما ركزنا على مختلف العمليات القيادية ودورها في تحقيق أهداف الإدارة الجزائرية من خلال عمليات الاتصال واتخاذ القرارات وتفويض السلطة وغيرها، وأخيرا يمكن القول أنه لكل وظيفة انحراف أو خلل والتي تعرف بالمعوقات الوظيفية التي تواجهها المرأة القيادية سواء تتعلق بمعيقات تنظيمية أو اجتماعية ثقافية أو حتى تتعلق بالنوع الاجتماعي (على أساس الجنس) والتي تحول بينها وبين تحقيقها للأهداف المحددة والتي على أساسها تحدد فعالية الإدارة الجزائرية.

<sup>1</sup> - عبد الكريم قدوري ، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 93-94.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 98.

<sup>3</sup> - أنتوني غيدنز ، مرجع سبق ذكره، ص، 195.

## الفصل الأول

المدخل السوسيو-مفاهيمي للإدارة  
والقيادة الإدارية وخلفيتها التاريخية

## الفصل الأول: المدخل السوسيو-مفاهيمي للإدارة والقيادة الإدارية وخلفيتهما التاريخية

## تمهيد

## أولاً: المدخل السوسيو-مفاهيمي للإدارة

1. في تعريف الإدارة
2. التقسيم الهراري للإدارة
3. الأدوار الإدارية

## ثانياً: التحولات الإدارية

1. ما بين مفهوم الإدارة والقيادة
2. تجربة الإدارة للمرأة
3. السياسة الإدارية الجزائرية

## ثالثاً: المدخل السوسيو-تاريخي لمفهوم القيادة الإدارية

1. المنظورات المتعددة لمفهوم القيادة
2. كرونولوجيا تطور مفهوم القيادة الإدارية
3. في مفهوم القيادة الإدارية

## رابعاً: العوامل المختلفة للقيادة الإدارية

1. التصنيفات المتعددة للقيادة الإدارية
2. المستويات المختلفة للقيادة الإدارية
3. مهارات الوظيفة القيادية
4. أهمية القيادة الإدارية

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

إن نجاح الإدارة الجزائرية في تحقيق أهدافها المسطرة يرتكز على الوظيفية القيادية وإدارتها، ولطالما اعتبر السلوك القيادي مؤشراً لنجاح أو فشل لا سيما فيما يتعلق بتحقيق الفعالية التنظيمية. وعلى اعتبار أن الوظيفية القيادية في الإدارة هي نتاج لسيرة تاريخية واجتماعية عرفت عدة محطات ولكل محطة مفاهيمها.

ومنه سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى السوسيو-مفاهيمي للإدارة بتسليط الضوء على التحولات التي عرفتتها الإدارية الجزائرية، وبعدها انتقلنا لكونولوجيا تطور مفهوم القيادة وفقا لمدخل سوسيو تاريخي، بالوقوف على مختلف العوامل والتصنيفات القيادة المعمول بها.

## أولاً: المدخل السوسيو-مفاهيمي للإدارة

لقد شهدت السنوات الماضية تطورا مذهلا في المفاهيم وأساسيات العملية الإدارية سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي، حيث أدركت معظم المنظمات والمؤسسات أنه ومع تعدد مؤثرات البيئة المحيطة بهم أصبح ملزما عليهم الإيمان بالدور القيادي في إرساء مفاهيم العملية الإدارية على أسس علمية مدروسة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية.

ومع تطور الفكر الإداري أصبحت الإدارة تزخر بالعديد من المفاهيم والأسس العلمية التي تم تأصيلها بالبحث والدراسة، و"فكرة الإدارة" مسؤولة عن القيام بكافة الأنشطة الأساسية التي تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم المختلفة، ومما سبق سنحاول عرض مفاهيم حول الإدارة وتطورها.

## 1- في تعريف الإدارة

تأتي لفظة **الإدارة** من فعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار المدير هو من يتولى النظر في الشيء، ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه، ودار الشيء وحوله طاف به ودار الدهر أي دار وتقلب. إذا هي من فعل **أدار** بمعنى حرك، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة.<sup>1</sup>

ويرجع أصل كلمة **الإدارة** إلى الكلمة اللاتينية التي تعني الخدمة أو المساعدة، ومن ثمة تعني تقديم الخدمة أو المساعدة للغير، وذلك على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو عن طريق الآخرين يصل إلى أداء الخدمة<sup>2</sup>، وهذا المعنى اللغوي أو اللفظي لأصل الكلمة، أما المفهوم الحديث نتعرض له فيما يلي.

تعددت آراء العلماء حول مفهوم الإدارة، وكان من أوائل العلماء الذين قاموا بتحديد مفهوم علمي للإدارة، وهو **فردريك ونسلو تايلور** (Frederick Winslow Taylor) حيث عرف الإدارة بأنها "التحديد الدقيق لما يجب أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن الطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة"<sup>3</sup>، وتمثلت تلك الأهداف في زيادة الإنتاج والأرباح وتقليل التكاليف، ويتطلب هذا من الإدارة دراسة الطريقة التي يكون فيها الأداء كل خطوة أو عملية وتقسيم هذه العمليات لمكونات وحركات وتوقعات ... لتتمكن الإدارة من السيطرة على الإنتاج وأداء العاملين.

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة البناء، النمط الإداري، طيبة للنشر، مصر، 2002، ص، 22.

<sup>2</sup> - إبراهيم لطفي طلعت، علم الاجتماع التنظيم، ب.ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص، 57.

<sup>3</sup> - جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة - اتجاهات معاصرة في الإدارة، الطبعة الثالثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص، 16.

أما هنري فايول (Henri Fayol) يعرفها قائلاً "أن تقول الإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب"<sup>1</sup>، واعتبر فايول الإدارة نشاطاً أساسياً من النشاطات الصناعية وركز على كونها وظيفة مهنية يجب دراستها وتدريبها، كما أن العمل الإداري موجود في جميع مستويات التنظيم إلا أن نسبة العمل الإداري تزداد كلما صعدنا على الهيكل<sup>2</sup>. أي أن الإدارة هي مجموع عمليات استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، وتزداد الأهمية النسبية لهذه العمليات الإدارية كلما تدرجنا لأعلى الهيكل التنظيمي في حين القدرة الفنية تقل.

ويظهر جلياً من تعريف كل من تايلور وفايول أن الإدارة هي ممارسة على مستوى تنظيم، إدارة، وتقسيم العمل داخل المنظمات وتحديد طرق عمل الموظفين، كما أنهما جعلتا من الإدارة مكوناً قابلاً للقياس وفقاً لنتائج محددة مسبقاً، وهذا ما جعل أفراد المؤسسة يعملون بشكل آلي بعيد عن المرونة\* وحرية الاختيار، فأنحصرت مهام الإدارة في التخطيط والتنظيم والمراقبة والتنبأ وتنسيق، فجعلت هذه الأنشطة الإدارية تنظر إلى التنظيم من الأعلى إلى الأسفل والعكس باختلاف المنظر وميدانه. وفي التعريف التالي للإدارة نجد أنها عملية توزيع السلطة والمسؤولية.

وفقاً لقاموس علم الاجتماع: "الإدارة عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي. ويطبق هذا المفهوم في نفس الوقت على التسلسل الهرمي والمنفذين لعملية الإدارة ذاتها، والجدير بالذكر أن التسلسل الهرمي الإداري في أي تنظيم رسمي يستمد سلطته ومسؤولياته من وظيفته أي علاقة مكانته بالتنظيم"<sup>3</sup>، فالسلطة والمسؤولية تزيد كلما توجهنا نحو أعلى الهرم التنظيمي والعكس تنخفض كلما توجهنا نحو الأسفل، والإدارة تعمل على تحليل ودراسة كل الوظائف.

ويعرف انجلش (Anglais) الإدارة بأنها: "عبارة عن توجيه ومعالجة الإمكانيات المتاحة من أي نوع أو التأثير في الإمكانيات المتاحة بما في ذلك توجيه الأفراد أو الأشخاص من أجل تحقيق نتائج محددة مسبقاً أو تحقيق أهداف سبق تحديدها. كما عرفها انجلش كذلك وهو الإشارة بلفظ الإدارة إلى الأشخاص الذين يعهد إليهم بصفة جماعية لتحقيق هذه الوظائف أي تحقيق أهداف جماعية وتوجيهها والتأثير في سلوكها"<sup>4</sup>، من خلال تفهم الأفراد والتفاعل معهم فإذا تفهمت الإدارة مروضيها يتم تعديل التنظيم ليلتئم قدراتهم فسوف يتبع ذلك نجاح التنظيم وتحقيق أهدافه.

ويرى (علي سلمى) أن الإدارة هي: "عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة"<sup>5</sup>، إن العلاقة بين إدارة المنظمة والظروف المحيطة هي علاقة تبادلية، وكلما استطاعت المنظمة أن تتكيف معها وتعمل على تغيير مفرداتها الأساسية استطاعت البقاء والاستمرار.

وقد عرفها (ناصر دادي عدون): "تشمل الإدارة كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها ووضع سياستها الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة الضرورية، ورسم الشكل العام للتنظيم الذي

<sup>1</sup> - يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013، ص، 122.

<sup>2</sup> - حامد سوادى عطية ، العملية الإدارية-معارف نظرية ومهارات تطبيقية-، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1999، ص، 25.

\* ونقصد بالمرونة المرنة الوظيفية من خلال أبعادها والتي تتمثل في توسيع العمل إثارته وكذا استقلاليتها.

<sup>3</sup> - غيث محمد عاطف ، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1979، ص، 277.

<sup>4</sup> - Horace Bidwell, Ava Champney, A comprehensive Dictionary of Psychological and Psychological terme, longmans, New York, 1958, p 303.

<sup>5</sup> - جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره، ص، 18.

ستعمل فيه المؤسسة واختيار الرؤساء الرئيسيين<sup>1</sup>، فهو ينظر للإدارة نظرة متكاملة تساعد المديرين على تطوير أساليبهم الإدارية في التعامل والعمليات لتحقيق أهداف المنظمة بكل فعالية.

ويعرفها محمود أبو النيل: بأنها "عملية يتم فيها تأثير رجال الإدارة في عملية التعاون والتآزر والاتصال بين كل أعضاء المنظمة ولكل منظمة طريقة تداريها كالتسلطية والديمقراطية والتعاونية والفوضوية، ويسمى ذلك بنمط الإدارة Management Style"<sup>2</sup>، ويجدر أن نميز بين مفهوم الإدارة بالمعنى الأكثر شمولاً Management ومفهوم الإدارة الضيق Administration، وكان للمفهومين نفس المعنى في وقت قريب<sup>3</sup>، إلا أنه في السنوات الأخيرة أصبح مصطلح Administration يفهم على اعتباره عملية أضيقت في تطوير الإجراءات والمحافظة عليها ويقصد بها إدارة المكتب، أي يهتم بأحد جوانب التنظيم أما الإدارة بمعنى Management فهي تهتم بالإضافة إلى ذلك بالتخطيط والمراقبة وتحفيز والقيادة. ومن خلال دراستنا سوف نهتم بالمعنى الواسع للإدارة فهي تخص جميع الوظائف الأساسية للتنظيم وعلى كل مستوياته.

ويعرف (كمال أبو الخير) الإدارة بأنها: "العنصر الشخصي في حياة المنشأة الذي يعمل على تحقيق أهدافها، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة، وتطبق جمع عناصر الإدارة العلمية"<sup>4</sup>، وتعني كذلك دراسة المشكلات والعمليات والبناءات والوظائف والأدوار وأنماط التفاعل التي توجد داخل هذه المنظمات وكيفية تطورها وتحديثها بصورة سريعة<sup>5</sup>، والتي من شأنها أن تعزز الأساليب العلمية التي تهتم بها الإدارة في تطوير عملياتها والسيطرة على العمل داخل المؤسسات بصورة مستمرة.

في حين يرى رالف دامبر (Ralph Damer) أن: "الإدارة وظيفة قيادية تتكون من أنشطة رئيسية هي التخطيط والتنظيم والرقابة على الأنشطة التنظيمية التي يتحمل المديرين مسؤوليتها والتي ترمي إلى تحقيق الأهداف العامة للمشروع"<sup>6</sup>، تعمل الإدارة على تولى تنفيذ العمليات والإجراءات اللازمة والقيادة تساعد على تحقيق هذه العمليات كونها تملك القدرة على التغيير في سلوك الأفراد وتوجيهه، أين يقصد هنا بالمشروع التنظيم في حد ذاته باعتباره مشروعاً.

وجاء في تعريف هارولد كونتز (Harold koontz) وكينيث أودونيل (Kenneth ODonnell) أن: "الإدارة عملية تشغيل يفضل أن تشرح أولاً بتحليل الوظائف الإدارية... والوظائف الإدارية الخمس هي: التخطيط، التنظيم، إعداد الطاقم، التوجيه والقيادة، المراقبة"<sup>7</sup>، فالإدارة عملية تمكن المؤسسات من وضع وانجاز أهدافها بالتخطيط والتنظيم ومراقبة مواردها، وما يحتاجه مديرها من توجيه وقيادة.

ومن ناحية أخرى نجد هارولد سمبدي (Harold Simbadie) يعرف الإدارة بأنها: "نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس"<sup>8</sup>، تنظم العمليات

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص، 227.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان عيساوي ، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996، ص، 15.

<sup>3</sup> - جيرالد كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، تر: خضور حسام الدين، الطبعة الأولى، دار الفرقد، سوريا، دمشق، 2014، ص، 24.

<sup>4</sup> - جازية زعت ، مرجع سبق ذكره، ص، 18.

<sup>5</sup> - عبد الرحمان عبد الله محمد، علم الاجتماع الصناعي-نشأة والتطورات الحديث-، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر- بيروت، 1999، ص، 65.

<sup>6</sup> - جازية زعت ، مرجع سبق ذكره، ص، 17.

<sup>7</sup> - جيرالد كول، مرجع سبق ذكره، ص، 22.

<sup>8</sup> - جازية زعت ، مرجع سبق ذكره، ص، 17.

الإدارية الموارد المتاحة لخدمة الأهداف المختارة، تحت إشراف القيادة التي تعمل على توجيه السلوك وفقا للقيم والمبادئ الصحيحة السائدة داخل التنظيم.

نلاحظ أن جميع التعريفات التي يقدمها الباحثين حول مفهوم الإدارة تركز حول معنى واحد، وهو تنظيم وإدارة القوى البشرية والمالية لتحقيق أهداف معينة، فالإدارة عملية خلاقة تتطلب قدرات ومهارات قيادية لتجميع المجهودات والموارد المتاحة تجاه الاستغلال الأمثل لتحقيق أهداف محددة، كذلك لا بد أن تسعى الإدارة لإيجاد المناخ الملائم الذي يشجع على الابتكار والإبداع من خلال الاهتمام بالعنصر الإنساني وتطويره. ولقد اتفق الفكر الإداري الحديث أن الإدارة عملية خلاقة تتطلب قدرات ومهارات قيادية عالية، تستطيع تجميع المجهودات والموارد المتاحة وتستخدمها بشكل يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج، ومن خلال النقطة الموالية سنتطرق لمستويات الإدارة التي تساهم في تحقيق هذه النتائج.

## 2- التقسيم الهراري للإدارة

تعمل المنظمات والمؤسسات من أجل تحقيق أهدافها، والإدارة هي التي تتحمل المسؤولية النهائية عن النجاح أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف، وعلى المنظمات مهما كان حجمها وأعمالها أن تمارس الوظائف والمهام الإدارية من التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق لأنشطة الأفراد، من خلال ثلاثة مستويات إدارية ويتطلب كل مستوى إداري مهارات وكفاءات إدارية تختلف عن المستوى الآخر، ويتعاون شغلوا هذه المستويات الإدارية بتكامل وتنسيق تام في تحقيق أهداف المنظمة. وتختلف تقسيمات هذه المستويات باختلاف الباحثين ووجهات التي تناول منها التقسيم ونجد تقسيم (محمد القدومي وآخرون) وهو تقسيم للمستويات الإدارية على أساس السلطة والمسؤولية وتختلف باختلاف نطاق الإشراف وتقسيم العمل إلى:

- **الإدارة العليا:** وهي التي تتعامل مع مستوى المشروع كوحدة متكاملة وتهتم بتحديد الأهداف العامة، ورسم السياسات الشاملة، ووضع الخطط والبرامج ذات الأمد الطويل، توجيه الأنشطة الأساسية للمشروع واعتماد الخطط والبرامج التي تعدا الإدارة الوسطى والمتابعة الشاملة لأوجه النشاط، وتحقيق الاتصال بين المشروع والبيئة المحيطة<sup>1</sup>. وتسمى الإدارة التنفيذية فهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات والخطط العامة ووضع الاستراتيجيات ومجالات الأنشطة واتخاذ القرارات الاستراتيجية...ويأخذ المدراء الألقاب في هذا المستوى عدة مسميات مثل: الرئيس، نائب رئيس، المدير العام<sup>2</sup>.

- **الإدارة الوسطى:** هنا تقوم الإدارة بترجمة الأهداف العامة والسياسات المحددة من الإدارة العليا وخطط وبرامج عمل قصيرة الأجل:

- تغذية الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات الخاصة بالنشاط تقوم بتوجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية، متابعة الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المحددة؛

- تقوم الإدارة الوسطى بالربط بين المستوى الأعلى والمستوى الأدنى.

وهو مستوى إداري يقع بين المستوى الأعلى والمستوى الأدنى فهي تعمل على توجيه الأنشطة الوظيفية للمنظمة كالإنتاج والتسويق والتمويل وتنفيذ الخطط والسياسات والبرامج... التي تضعها الإدارة العليا، كما أنها مسؤولة عن السياسات التشغيلية العامة للمنظمة. ومن أمثلة هؤلاء المدراء مدير الإدارات الفرعية، مدير الإنتاج،

<sup>1</sup> - محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتمد، الأردن - عمان، 2015، ص، 20.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص، 14.

مدير الحسابات...وعلى العموم هذا في المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم، أما ورؤساء الأقسام في المنظمات الصغيرة الحجم. وفي هذا الشأن تشير كيلي (Kelly) من واقع نتائج بعض الدراسات الميدانية إلى:<sup>1</sup>

✚ مدراء الإدارة الوسطى ينفقون وقتا كبيرا في الاتصالات الأفقية أي الاتصال مع الزملاء في نفس المستوى بالمقارنة مع بالاتصالات الرأسية أي الاتصالات مع الإدارة العليا،

✚ يقومون بإنجاز جزء كبير من العمل بأنفسهم بدلا من تفويض السلطة كما أنهم يقيمون أداء المرؤوسين وتدريبهم؛

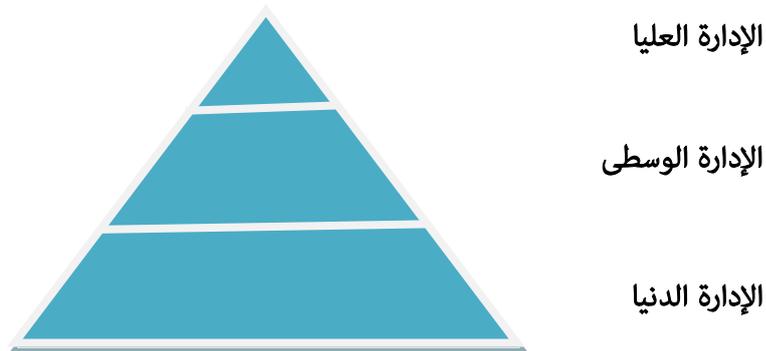
✚ من النادر جدا أن تتساوى سلطة هؤلاء المدراء مع مسؤولياتهم، فنجدهم مسؤولين عن تنظيم وتلبية الطلبات، حل المشكلات، الصيانة والإصلاح...

• **الإدارة الدنيا:** في هذا المستوى الإداري، تكون درجة التخصص المهني بين أفراد الإدارة عالية. فهو مستوى إشرافي نجد مثلا رؤساء الوحدات الصغيرة، رؤساء الأقسام، مشرفو الإنتاج في المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم، وهؤلاء مسؤولون عن توجيه العمال مباشرة. ونجد المشرفين يقومون ببعض الأنشطة والوظائف أهمها:

- الوظيفة الفنية من تنظيم والإشراف على عمليات الصيانة والتأكد من مستويات الجودة المطلوبة في الإنتاج؛  
- توزيع الأعمال والأنشطة والمهام على العمال والتأكد من تنفيذها، تدريب العمال وتقييم أداء القسم أو خط الإنتاج؛

- تنسيق وترتيب تنفيذ الأنشطة والخطط، وتحديد الأولويات في الإنجاز الأنشطة<sup>2</sup>.

يتكون التنظيم من عدد من المستويات الإدارية ويتضمن كل مستوى إداري من وحدة تنظيمية أو أكثر، فالوحدات التنظيمية التي يرأسها مدراء عامون تكون مستوى إداريا في التنظيم، كما أن الوحدات التنظيمية التي تظهر على مخطط التنظيم بمستوى أقسام تشكل مستوى إداريا آخر، ومع زيادة حجم المنظمات تزايد عدد المدراء للممارسة مختلف وظائف الإدارة كأسلوب للحفاظ على استمرار وانتظام العمل بها، وهذا الأمر تطلب تكامل هذه الوظائف والتنسيق بينها وتقييم أدائها وهي مسؤولية الإدارة العليا، لذا يجب ترتيب وتنظيم المدراء بالمنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم وفقا لمستويات معينة داخل المنظمات كما يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (03): المستويات الإدارية في المنظمة

ومما سبق يصنف دارسو التنظيم المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا، ولا توجد قواعد متفق عليها أين يبدأ كل مستوى وأين ينتهي على الهيكل التنظيمي، وقد تشمل الإدارة

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص، 57.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 59.

العليا والوسطى على أكثر من مستوى إداري والذي يشمل أيضا مدرء تختلف تسميتهم حسب كل إدارة، أما الإدارة الدنيا فتتضمن المستوى الإداري المباشر على الموظفين، والذي يشمل المدرء أو ما يعرف بالمشرفين لأنهم مسؤولين على توجيههم وتقييم أدائهم. ويتطلب كل مستوى إداري من المستويات السابقة القيام بالمهام الإدارية من تنظيم وتنسيق مجهودات العاملين التي يسعى بها المدرء نحو تحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال دراستنا نحاول الوقوف على تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال القيام بالمهام الإدارية سواء في الإدارة العليا أو الدنيا أو ما بينهما، كون هذه العمليات تختلف من مستوى لأخر باختلاف أدوار ومهارات المدير القائد خصوصا إذا كانت امرأة. ولتحقيق هذه الغاية على المدير فضلا عن قيامه بإنجاز الوظائف الإدارية المعروفة فإن مهام أخرى محددة تلقى على عاتقه مما يتطلب منه أن يلعب مجموعة من الأدوار التي نتعرض لها فيما يلي.

### 3-الأدوار الإدارية

يقوم المدير خلال أدائه لمهامه الوظيفية المختلفة مجموعة من الأدوار، فهو مطالب بتشكيل اللجان إجراء الدراسات عن مختلف جوانب العمل، توفير المعلومات اللازمة لمختلف المستويات الإدارية...وقبل التعرض لأدوار المدير يمكن أن نعرج على تعريفه حسب ريدن (Redin) أن: "المدير هو الشخص الذي يشغل مركزا أو وظيفية معينة في المنظمة ويكون مسؤولا عن عمل فرد أو أكثر كما يمارس سلطته على هذا الفرد"<sup>1</sup>، فالمدير هو أي شخص مسؤول عن مرؤوسيه وأمور أخرى في المنظمة ويصف المدير بأنه المخطط والمنظم والقائد المراقب التنظيمي. ويمكن أن نقول بأن "المدير هو الشخص الذي يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في ممارسة سلطته (الوظائف الإدارية) على المرؤوسين وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد"، وهذا ما يلزم عليه مجموعة من الأدوار التي يقوم بها المدير وخاصة العلاقات بين الأفراد، نجد عدة تصنيفات لمبادئ الإدارة من خلال ممارسات المدرء فقد صنف منتسبرج (Mintzberg) العمل الذي يقوم به المدرء في كل المستويات الإدارية وقد توصل بحثه إلى ما يلي:

#### أ. الأدوار القرارية

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات داخل المنظمة، والمدير الناجح لابد أن يكون قادرا على اتخاذ القرار، وقد قسم منتسبرج (Mintzberg) الأدوار القرارية إلى أربعة أدوار وهي:

■ دور رجل الأعمال: والذي يشكل الجانب الكبير الأدوار القرارية، فدوره في مواجهه الخطر يعني أن يعمل على تطوير الوحدات التي يشرف عليها بإقرار أسلوب جديد للعمل أو التنظيم ويأخذ المبادرة في التغيير<sup>2</sup>، الاهتمام بالمركز المالي للمنظمة وتقييم ومراجعة المشاريع، بمعنى البحث عن جميع الفرص المناسبة للاستثمار واستغلاله فهو يسعى لتحقيق النمو وزيادة أرباح المنظمة<sup>3</sup>؛

■ دور إدارة الأزمات: أي أنه يتعامل مع الظروف التي تحت سيطرته مثل حدوث إضراب فجائي أو مخالفات في العقود المبرمة مع الغير، تعطل أحد أجهزة الإنتاج...وهذه الأزمات هي مشاكل لم يتخذ الإجراء السليم لحلها في الوقت المناسب مما يؤدي إلى تفاقمها والمدير لا بد أن يحسن إدارتها حتى لتعود بخسائر كبير على المنظمة<sup>4</sup>؛

■ دور توزيع الموارد: على المدير أن يقوم باستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن مما يحقق أقصى عائدا<sup>1</sup>، فهو يقرر بخصوص موارد التنظيم وموضع التنفيذ في ظل الموارد المتاحة؛

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص، 55.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 84-86.

<sup>3</sup> - جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره، ص، 113.

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص، 84.

■ دور المفاوض: يعتبر دور المفاوض الدور الفرعي الرابع من الأدوار القرارية فهو يفاوض من أجل إبرام الصفقات وإجراء المناقشات المتعلقة بعلاقات المنظمة...ويقضي المدراء الجانب الأكبر من الوقت في المفاوضة لأن لديهم المعلومات والسلطة التي تمكنهم من اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

### ب. الأدوار الإعلامية

يرى منتسبرج (Mintzberg) أن هذه الأدوار تتمثل في الاتصال واستقبال المعلومات أكثر من اتخاذ القرار، كما يؤكد أنها تتم بطريقة غير رسمية أكثر ما تتم بطريقة رسمية خاصة في مستوى الإدارة العليا وتتكون هذه الأدوار من:

■ دور الباحث عن المعلومات: حيث يقوم المدير بالبحث عن المعلومات بصفة مستمرة من مرؤوسيه ومن أطراف التعامل الخارجي<sup>3</sup>، ليتأكد من دقة التنفيذ وسلامة الأداء؛

■ دور الناشر للمعلومات: يقوم المدير من خلال هذا الدور بتحليل البيانات المتعلقة بالعمل داخل المنظمة من أجل الوصول لحقيقة الوضع، ويقوم بنشر هذه المعلومات لمرؤوسيه ورؤسائه بحسب احتياجات كل مستوى إداري في الوقت المناسب حتى يضمن الاستخدام الأمثل وفعالية الأداء<sup>4</sup>؛

■ دور المتحدث باسم المنظمة: من خلال هذا الدور يقوم بتمثيل القسم أو الإدارة التي يتولى إدارتها، سواء تمثيل داخلي في الاجتماعات...أو تمثيل خارجي في الندوات والمؤتمرات يتحدث فيها نيابة عن المنظمة.

### ج. الأدوار الشخصية

■ الدور الإتصالي: المدير هو حلقة الاتصال بين المنظمة ومختلف العاملين والمتعاملين معها<sup>5</sup>، حيث يتصل بالأقسام والإدارات الأخرى، وحتى المنظمات والأطراف الخارجية، فدوره كضابط اتصال فعال يتوقف على مقدرته الشخصية أكثر مما تعتمد على مقدرته على التصرف واتخاذ القرار؛

■ الدور الرمزي تمثيل المنظمة: أي أن المدير يعتبر ممثلاً للوحدة أو المنظمة<sup>6</sup>، ويجب على المدير أن يتواجد مع المرؤوسين بصفة مستمرة يشجعهم ويحثهم على العمل ويبعث فيهم روح الود والحب والتفاؤل؛

■ الدور القيادي: يعتبر الدور القيادي أهم الأدوار التي تدخل تحت المواجهة الشخصية، ويقوم المدير من خلال دوره كقائد بمهمة تنظيم وتنسيق الجهودات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهو يختص بعملية اتخاذ القرار المتعلقة بأنشطة العمل اليومية وتقع على عاتق القائد مسؤولية الاتصال الدائم بالعاملين والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم ومشاكلهم والعمل على حلها، ويتبنى قيم ومعتقدات التنظيم ويوضحها لهم للالتزام بها، كما يتميز بالقدرة في التأثير على العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة بكل فعالية<sup>7</sup>. ويعد هذا الدور للمدير الذي نختص به دراستنا من خلال معرفة الدور القيادي للمدير وتحقيقه للفعالية التنظيمية، وفي مجمل الدراسات نجد أنها تتناول القيادة باعتبارها إرثا ذكوريا باعتبار أن المناصب القيادية كانت حكرا لهم، إلا أننا نشهد في السنوات الأخيرة تطور يمكن القول عنه معتبر في عدد المدراء من جنس الإناث مما شدنا نحوه بالبحث عن واقع القيادة في ظل المرأة

<sup>1</sup> - جازية زعت ، مرجع سبق ذكره، ص، 114.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص، 85.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 86.

<sup>4</sup> - جازية زعت ، مرجع سبق ذكره، ص، 112.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص، 111.

<sup>6</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص، 88.

<sup>7</sup> - جازية زعت ، مرجع سبق ذكره، ص، 111.

وطبيعتها وأسلوبها ومدى اختلافها عن قيادة الرجل خصوصا في ظل تحقيق أهداف المنظمة، بمعنى البحث عن التجربة القيادية عند المرأة.

ولا شك أن هناك فروقا واسعة بين التحديد النظري لدور المدير وما يقوم به بالفعل في نطاق العمل الواقعي، وذلك بقصد تحقيق وإنجاز الأهداف الموضوعية في الخطط المعدة لمنظمات، مما أوجب الحاجة للمدراء في الإدارة وأصبحوا يقومون بعدة أدوار مهمة في المنظمات الحديثة، وتتطلب هذه الأدوار أن يتقن المدير كثيرا من المهارات وأن يكتسب كثيرا من المعارف والسمات، التي تمكنه من تحقيق ما سبق تحديده وتخطيطه من أهداف على جميع المستويات الإدارية.

ونحن بحاجة هذه الدراسات في بيئتنا للتعرف على كيفية قضاء المدير لوقته في أعماله الإدارية على جميع المستويات، باعتبار الإدارة عملية إنسانية في جوهرها، فإن نجاح فيها يتطلب قدرا من الأدوار القيادية من حسن الاستماع والقدرة على التوجيه التي تسهر عليها المنظمات.

## ثانيا: التحولات الإدارية

### 1- ما بين مفهوم القيادة والإدارة

وفقا للمنظورات المتعددة للإدارة والقيادة بمختلف أبعادها وتوجهاتها فإننا نجد أنفسنا أمام عدة أطروحات للموضوع، ونلخصها في نموذجين أساسيين، حيث ينطلق الطرح الأول من ضرورة التفريق بين مفهوم الإدارة والقيادة "فالقيادة جزء هام من الإدارة، فهي تعني توفر الصفات القيادية لدى القائد لتوجيه العاملين معه، بينما الإدارة فهي أهم واشمل واعقد من تكون توجيهها فقط، فهي تشمل التوجيه والتخطيط والمراقبة..."<sup>1</sup>، وقد ميز توماس كارليل (Thomes Carlyle) بين القائد والمدير، فالمدير الفعال هو الذي يدير العمليات الداخلية للمنظمة من خلال قيامه بعمليات الإشراف والتوجيه والتنسيق أما القائد فيهتم بتحديد اتجاه المنظمة وهو الذي يعدل في هذا الاتجاه استجابة للتغيرات البيئية. ويرى الباحثون أيضا وجود اختلاف بين دور المدير ودور القائد، فالمدير الذي ينسق ويستعمل الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية المتوفرة<sup>2</sup>، أما القائد فهو الذي يحرك ويوجه طاقات مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف. ويتضح هذا التفريق في اعتماد الإدارة على التخطيط في إطار زمني بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز... وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أن المنظمة تعتمد على القيادة والإدارة معا لتحقيق أهدافها، فوجود الإدارة فقط يؤدي إلى جمود وعدم مسايرة التقدم والتمسك باللوائح والقوانين، مما يؤثر سلبا على المخرجات وبالتالي على الأداء والفعالية، أما توفر الجانب القيادي فقط دون الجانب الإداري فيصبح التركيز على الخطوط العريضة والصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل أو أسلوب حل المشاكل، مما يتطلب من المنظمة التوفيق في كليهما، وهذا ما جاء به الطرح الثاني يفترضون ضمينا أن القيادة والإدارة وجهان لعملية واحدة، باعتبار أن المدير الناجح لا يختلف عن القائد الناجح فالاثنتان يحققان أهداف المنظمة، وقد ذهب بريثوس (Prethus) إلى أن القيادة هي "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم بلوغ غاية منشودة، وهي كذلك نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الحفيظ مقدم ، ملتقى الثقافة والتسيير، -كتاب جماعي-، دوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1999، ص، 274.

<sup>2</sup> - أحمد فرحات ، عتيقة حرايرية ، <<القيادة والمستويات القيادية -وسيلة المنظمات للبقاء والتكيف->>، مجلة آفاق وأفكار، العدد 4، المجلد 9، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2021، ص، 178.

<sup>3</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة -دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي-، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2012،

باعتبار أن القائد يستخدم نفس الوسائل التي يستخدمها المدير في التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها، فالمدير غير قائد لا يمكن أن يدفع بنجاح المنظمة واستمراره على عكس المدير القائد الذي يعرف كيف يبادر ويتخذ القرارات التي تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار.

القيادة هي مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكيتها فهي قلب الإدارة النابض الذي تحيا به المنظمة كلها، ومن ثمة القائد الإداري هو المسؤول عن مدى حيوية النشاط الإداري وفعاليتته، وذلك بما لديه من قدرات وما تتضمنه من معارف ومهارات قيادية تساعد على التنسيق وتوجيه ورقابة جهود الأفراد المرؤوسين التابعين له، والتأثير فيهم وحفزهم على تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة للأفراد والمنظمة وكذلك الاتصال والدافعية الخاصة بالعناصر الرئيسية<sup>1</sup>. الإدارة شديدة الارتباط بالقيادة، ويشمل هذا التصور على توزيع المناصب القيادية في الواقع وفقا لخطة تنظيم الإدارة<sup>2</sup> من الدرجة العليا للدرجة الدنيا، وكبر بنية المنظمات قد فرض النظر إلى القيادة كأحد أشكال تقسيم العمل<sup>3</sup>، مما ساهم في زيادة توزيع للمناصب القيادية وفقا لمستويات عدة لتلبية لتحقيق أهداف المنظمات.

المتتبع اليوم لمنظمتنا يلاحظ تغليب منطق الإدارة على القيادة وأصبح المنصب الإداري يتسم بكثير من التسلط في ممارسته الإدارية التي تختلف في جوهرها عن الممارسات القيادية التي تتسم بالمرونة لصناعة الفراق وتحقيق الفعالية التنظيمية. ونحن في عصر النهضة القيادية لا النهضة الإدارية التي كانت سائدة في النصف الثاني من القرن العشرين نظرا لارتفاع المستوى التعليمي والتطورات في مجال التقنية والمعلومات والمعرفة، وفي هذا السياق يقول **بيتر دراكر** (Petre Drucker) أننا أمام تسيير عمال عصر المعرفة، لقد تحولت المنظمات من عصر الإدارة والمدراء المسيطرين إلى عصر القادة الإداريين<sup>4</sup>.

كما ميز **جون كوتلر** (John P. Kotter) وآخرون بين الممارسات الإدارية والممارسات القيادية، باعتبار القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عملية تأثير في الأخير لجعلهم يعملون بالتزام ومثابرة. فهي تهتم بكيفية تحفيز الآخرين ودفعهم لاستخدام مهاراتهم لتحقيق الأهداف<sup>5</sup>.

وأصبحت لغة المنظمات اليوم تختلف عن سابقته، فهي تستخدم فيها مصطلحات مثل شبكات العمل، التحالفات، الثقافة والقيم المشتركة، وهذه اللغة حسبما يقول **هاندي** (Handy) هي لغة القيادة وليست لغة الإدارة<sup>6</sup>، أما **كوتلر** (kotler) يرى أن القيادة القوية في ظل الإدارة الضعيفة لن تكون لها معنى بل تكون أسوء، وأن التحدي الحقيقي يتمثل في دمج قيادة قوية مع إدارة قوية واستخدام كل منهما لتوازن الأخر<sup>7</sup>، ويؤكد أن التأثير في العاملين لإحداث التغيير في اتجاه معين، هذا التغيير هو أمر أساسي وجوهري للقيادة الذي يغفل عنه الإداريون ولا يتعلمون معه.

<sup>1</sup> - كيث جرينت، القيادة، ترجمة: حسين التلاوي، الطبعة الأولى، كلمات عربية للترجمة والنشر، مصر، 2014، ص، 5.

<sup>2</sup> - جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسولوجيا العمل، تر: حسين حيدر، الطبعة الأولى، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص، 70.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 76.

<sup>4</sup> - أحمد فرحات، عتيقة حرايرية، مرجع سبق ذكره، ص، 177.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص، 176.

<sup>6</sup> - المرجع نفسه، ص، 178.

<sup>7</sup> - المرجع نفسه، ص، 178.

## 2- تجربة الإدارة للمرأة

حاولت الدول في السنوات الأخيرة في أجزاء كثيرة من العالم تحسين مكانة المرأة في مجتمعاتها، وأحد العناصر المهمة في السياسات هو دخول المرأة إلى مجموعة أكبر من الوظائف. بما فيها تلك التي على المستوى الإداري، وقدمت دول كثيرة من ضمنها بريطانيا العظمى تشريعات لمنع التمييز غير العادل ضد النساء في مكان العمل، ومثل هذه التشريعات لا يمكنها أن تحدث بذاتها التغييرات التي تسعى إليها الدول، لكنها يمكن أن تخدم في التأثير على المواقف الذكورية من دور المرأة في العمل.

ولا يزال ثمة الكثير من التقدم الذي يجب أن يتحقق، لاسيما فيما يتعلق بتعيين المرأة في الأدوار الإدارية الوسطى والعالية وقد قدر **ديفيدسن** (H. Davidson) أن المرأة في المملكة المتحدة تشغل أقل من 5% من المناصب الإدارية العالية، وربما نحو 26% من كل المناصب الإدارية. هذا في وضع يشغل فيه أكثر من 40% من قوة العمل الإجمالية، ويمكن الحل لهذه المشكلات بشكل أساسي في إحداث تغيير ثقافي جماهيري في المؤسسات فيما يتعلق بمعظم الممارسات، لأنه لا يوجد أي جانب في الممارسة الإدارية لا يستفيد من مشاركة أكبر للمرأة<sup>1</sup>.

في ظل التطورات المختلفة بدأت المرأة تلعب دورا أكثر نشاطا في الإدارة وقد بينت إحدى الدراسات الرسمية أن المرأة تشغل 33% من المناصب الموصوفة بأنها منصب مدير، لكن الكثير من هذه المناصب هي تقليديا أعمال نسائية، وفي الأدوار الأعلى مرتبة تتخلف النساء كثيرا وراء الرجال وخارج التناسب حتى في وجودها في الإدارات الوسطى. وقد نسأل أنفسنا لماذا تمثيل المرأة ضعيف في المستويات الإدارية؟ والإجابة على هذا التساؤل تتمحور حوله مجموعة من الأسباب والتي تشمل:

- الهيكلية التقليدية للعمل الذي يقوم على حاجات الرجال للعمل بدوام كامل ومهنته باعتبارهم كاسبي القوت الأساسيين؛
- حاجة الكثير من النساء للعمل الجزئي أو المؤقت للجمع بين العمل ومسؤوليتهن المنزلية للأطفال، خاصة عندما يكونوا صغار؛
- مزاعم الكثير من المدراء الذكور أن النساء لسن مهتمات بالترقية والتطوير مسارهن المهني؛
- حاجة الكثير من النساء لأخذ إجازات عمل طويلة لتنشئة الأطفال أو الاعتناء بالوالدين؛
- الافتقار إلى شبكة اجتماعية فعالة في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة؛
- هيمنة القيم الذكورية في ثقافة المؤسسة<sup>2</sup>.

وفي هذا السياق جاءت دراسات حول وضع المرأة في المؤسسات والإدارات منها دراسة **روزابيث موس كانتر** (Rosabeth M. Kanter) سنة 1977 عن وضع المرأة في الشركات الكبرى، وحللت فيها السبل التي أقصيت فيها المرأة عن مراكز التأثير والقوة وكذا فرص التقدم والارتقاء في هذه الشركات، بالوقوف على الشخصية التي تسمح لها بالدخول في شبكة العلاقات الاجتماعية وتحقيق تقدم وظيفي، وقد توصلت الباحثة إلى أن المشكلة الجوهرية تكمن في القوة والسلطة لا في الجنوسة، وسيتناقض هذا الخل مع زيادة أعداد النساء العاملات لتحقيقهن مواقع قوة كافية داخل المنظمات. في المقابل جاءت دراسة **كاثي فيرغيسون** (Cathy Ferguson) 1984 كونها متشعبة في

<sup>1</sup> - جيرالد. أ. كول، مرجع سبق ذكره، ص، 199.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 201.

جوهرها بالقيم وأنماط الهيمنة الذكورية مما أخضع المرأة للمراتب الدنيا على الهيكل التنظيمي ولا خيار أمامها<sup>1</sup>. وفي هذا السياق أكد ألفرد أدلر (Alfred Adler) 1994 أن بعد الثقافة الوطنية تلعب دورا رئيسا في بروز المرأة في مواقع إدارية، وحصولها على مناصب قيادية. وتم استخدام بيانات وطنية للأمم المتحدة حول وضع النساء اعتمادا على معايير الثقافة الوطنية الباحث جريت هوفستد (Greet Hofstede) الذي اقترح بأن الثقافة تلعب بالتأكيد أقصى الدور في توليد فرص عمل للمرأة كونها" برمجة فكرية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة بحثا عن التلاؤم والتكيف معها"<sup>2</sup>. وتميل الثقافات الفردية إلى التأكيد على الانجاز والاستحقاق الشخصي بعكس الثقافات الجماعية<sup>3</sup>. ومنه فالبعد الفردي يتعلق بإيجاد فرصة عمل للمرأة في المواقع الإدارية<sup>3</sup>.

لم تأتي الفوارق بين الرجل والمرأة نتيجة ظرف تاريخي معين كالعادات الاجتماعية أو الدين أو العلاقات الاقتصادية أو القوانين، بل أنت نتيجة لمجموعة من المسببات، وتدرك غالبية النساء تعقيدات النظام الاجتماعي الذي يحرمن ظلما من تحقيق أهدافهن في الحياة كما تعني النساء أنهن يشكلن جزء من النظام.

ووضع المرأة وعملها في الإدارة في الدول الأجنبية لا يختلف عنه في الدول العربية عامة والجزائر خاصة، فقد عرف تطورا ملحوظا خصوصا بعد الاستقلال وإشراك المرأة في عملية التنمية ودفع بعجلة التقدم والازدهار إلى الأمام، مما فتح أمامها أفق التعليم ومجانيته وهذا مكنها من حصد مجموعة من الشهادات التي مكنتها من خوض سوق العمل والعامل في الإدارة بالأخص. وفي دراسة ل (حورية سعدو) حول **Scolarisation Travail et Genre en Algérie** توصلت إلى أن عمل المرأة مرتبط بوضعيتها المدنية أي الزوجية، بالإضافة إلى أن عملها مرتكز بصفة عام في القطاع العام وبشكل واضح في الإدارة<sup>4</sup>، وهو ما يتناسب مع ظروفها الاجتماعية وقدرتها الأدائية، وأنها حققت نجاحا في بعض المجالات إلا أنها ما زلت تعاني من صعوبات نتيجة للبيئة الثقافية والاجتماعية التي تعاني منها معظم دول العربية والتي تحول بينها وبين الارتقاء إلى أعلى السلم الإداري، وحصري عملها في قاعدة السلم الإداري في وظائف محددة، إلا أن بعض النساء استطعن كسر هذه القاعدة واستطعن الوصول إلى المناصب في الإدارة الوسطى والأعلى للمنظمات، أي انتقال المرأة من تنفيذ القرارات الإدارية إلى اتخاذ قرارات إدارية حاسمة.

يعرف المجتمع الجزائري تحولات كبيرة في واقع المرأة إذ أصبحت تعمل في شتى التخصصات مثل الصحة والقضاء والتعليم والخدمات وحتى التخصصات العلمية كالهندسة والميكانيك وغيرها، والتي كانت حكرا على الرجال فيما مضى، إن الوضع الحالي للمرأة الجزائرية ساعدها على التوجه لتحقيق مستقبلها من خلال عملها في القضاء بنسبة 37%، وفي قطاع التربية 53% و50% في القطاع الصحي ومنهم من تتولى مسؤوليات سامية في الدولة وهي نسب في تزايد مستمر<sup>5</sup>. ورغم دخول المرأة سوق العمل كان بوتيرة تصاعديّة خلال العقود الأخيرة إلا أن هذا الأمر اقتصر على المستويات الدنيا على المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> - أنتوني غدنز، علم الاجتماع، تر: فايز الصياغ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2005، ص، 422.

<sup>2</sup> - Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d'entreprise: un actif stratégique**, 3ème Edition, Dunod, Paris, 2005. p7.

\* **الثقافات الفردية / الجماعية**: هو المدى الذي يتحكم ب حياة الشخص اعتمادا على الأهداف الشخصية أو الأهداف الجماعية وتتميز أكثر الدول الغربية الصناعية بالثقافات الفردية، بينما معظم دول العالم تتميز بالثقافات الجماعية.

<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي، فوزي العبادي هاشم، إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري-، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص، 328.

<sup>4</sup> - Houria Sadou, **Scolarisation -Travail et Genre en Algérie**, Africa Développment, university of sidi - bel-Abbes, vol 32, n3, 2007, p, 123, 27/04/2022.

<sup>5</sup> - حياة غيات، <<صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية>>، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، سبتمبر 2013، جامعة وهران -الجزائر-، ص 97.

ويبرز أن عمل المرأة في الإدارة مزال يعاني من فروقات جسدية ومعرفية وتحفيزية بين الرجال والنساء، خصوصا إذا تعلق بارتقاء نحو مناصب قيادية على السلم الهرمي سواء في المناصب الوسطى أو العليا، عاينت بعض الدراسات بالفروق في أساليب القيادة والمواقف تجاه العمل خصوصا تلك المتعلقة بتقلد مناصب قيادية، ومن خلال دراستنا سنتطرق إلى المرأة التي استطاعت أن تتخطى الصعوبات نحو هذه المناصب كما أنها تعمل على قيادتها نحو تحقيق أهداف المنظمة بكل فعالية، وهذا انطلاقا من محاولة القياس والفهم للعمليات القيادية التي تسعى المرأة بها نحو تحقيق الفعالية وهل تختلف في طبيعتها عن قيادة الرجل.

### 3- السياسة الإدارية الجزائرية

لقد شهدت الإدارة الجزائرية منذ الاستقلال العديد من التطورات عبر مراحل مختلف، فهذه الإدارة كانت خلال كل هذه السنوات تعمل كأداة أساسية لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات وحل مختلف المشاكل التي تواجهها. انطلاقا من هذه المعطيات قامت الدولة الجزائرية بإعادة النظر في المنظومات الخدمية والاقتصادية لإصلاحها، باعتبار المنظمة الجزائرية بمختلف قطاعاتها (الخدمية/ اقتصادية) القلب النابض للاقتصاد الوطني، وهذه الإصلاحات جاءت بهدف إخراجها من الوضعية الصعبة التي كانت تتخبط فيها كل مرة. ومنه إن الواقع الحالي للإدارة الجزائرية يلزم علينا الرجوع إلى الحقبة التاريخية الماضية للمنظمات لتفسير الوضعية المتوصل إليها حاليا (خصوصا في الجانب الميداني):

وأول مرحلة عرفتها الإدارة الجزائرية هي **التسيير الذاتي (Autogéré)** للمنظمات خلال الفترة الممتد بين 1964 و1965 في هذه المرحلة بدا واضحا أثر وتدخل المنتمين إلى حزب جبهة التحرير الوطني الذين كانت لهم خلايا في كل مؤسسات الدولة وهي بذلك كانت خدمة مصالحها ومصالح الدولة<sup>1</sup>، وكان الهدف من هذا التسيير هو رفع المردودية الاجتماعية على حساب المردودية الاقتصادية<sup>2</sup>، وهذا ما نتج عنه تحريف في وظيفتها الأصلية التي وجدت من أجلها، نظرا للمشاكل والصعوبات التي واجهت المنظمات من غياب سياسة واضحة المعالم ونموذج إداري يعمل على تسيير الشؤون المتعلقة بها، وغياب القادة المؤهلين لأهم المناصب الإدارية، طغت عليها الفوضى والاضطرابات<sup>3</sup>. ولم يكن هذا التسيير تطبيقا واضح المعالم بقدر ما هو أمر مفروض عليها أملتة مجموعة من العوامل والظروف الاقتصادية وسياسية واجتماعية.

وعليه تم التغيير، فجاءت المرحلة الثانية من الإصلاحات وهي **التسيير الاشتراكي** ابتداء من 1965 إلى غاية 1980 تميزت هذه الفترة ببداية تنفيذ ثوري للمشروع الاشتراكي خاصة مع حملة التأميمات الواسعة لأموال المواطنين مما يعني "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيين أو تم تأميمها"<sup>4</sup> خصوصا بصور ميثاق التسيير الاشتراكي سنة 1971 باعثة على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في الإدارة<sup>5</sup>، يعني "قيام العمال بالتسيير تحت وصاية الدولة أو عن طريق الدولة مباشرة"<sup>6</sup>، وتبلورت استراتيجية الدولة من خلال المخططات التنموية التي اعتمدت عليها، فبعد المخطط الثلاثي التجريبي (1967-1969) جاء المخطط الرباعي الأول (1970-

<sup>1</sup> ناصر قاسمي ، **الاتصال في المؤسسة -دراسة نظرية وتطبيقية-**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص. 188.

<sup>2</sup> مهدي عيسى بن صالح ، <<ملاحم هيكل المؤسسة الشبكية>>، مجلة الباحث، العدد 3، 2004، جامعة ورقلة -الجزائر-، ص. 8.

<sup>3</sup> الطيب داودي ، عبد الحق ماني ، <<تقييم إعادة هيكل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية>>، مجلة مفكر، العدد 3، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص. 134.

<sup>4</sup> ناصر قاسمي ، مرجع سبق ذكره، ص. 190.

<sup>5</sup> عبد الرحمان بن عنتر ، <<مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية>>، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة محمد

خيضر بسكرة، جوان 2002، ص. 112.

<sup>6</sup> ناصر قاسمي ، مرجع سبق ذكره، ص. 190.

(1973) الذي أنشئت فيه عدة منظمات ومؤسسات (مركب الحجار، مصنع أرزيو)، ثم المخطط الرباعي (1974-1977) الذي اعتبر تكملة للمخطط السابق<sup>1</sup>. كما عرف القطاع العام بالتسهيلات التي يوفرها (نقل، تأمين، عطلة أمومة...) والتي شكلت عاملا مساعدا لإقبال المرأة على العمل خاصة في قطاع التربية والتعليم والصحة، في المقابل شكلت الصناعات الاستخراجية والثقيلة (بناء السدود، المناجم، الطرقات...) عامل نفور للمرأة نفسها<sup>2</sup>. حاول التسيير الاشتراكي في هذه المرحلة توسيع مفهوم المشاركة بحيث يصبح العامل مسيرا أو على الأقل مشاركا في عملية التسيير من خلال توسيع الشبكة الاتصال المحيطة به حتى تنسجم مع التوجهات الجديدة، رغم ذلك فإن الإدارة ما زالت تتمتع بالقوة والنفوذ والمركزية في ظل هذا النظام، إذ تم تدعيم هذا النفوذ والقوة بقوانين جديدة التي لم تعد تسمح حتى بالاحتجاج ضد الإدارة<sup>3</sup>. لتنادي بضرورة المرحلة القادمة خصوصا بعد الفجوة الإدارية والتسييرية التي عرفتتها المنظمات بين سنتين 1978 و1980 وعلى أثر هذه السلبات العديدة التي نتجت عن هذا النهج برزت فكرة إعادة الهيكلة خلال المخطط الخماسي الأول.

إن مبدأ مرحلة إعادة هيكلة (عضوية/ مالية) المنظمات العمومية المقرر ضمن مهام المخطط الخماسي خلال الفترة الممتدة ما بين 1980 و1984، هي عملية إصلاحية شاملة تهدف إلى التحكم في وسائل الإنتاج، وتحسين الوضعية المزرية التي ألت إليها المنظمات والمتمثلة في تراكم الخسائر المالية، وتضخم حجم القروض مع عدم القدرة على تسديدها بالإضافة إلى ضعف التسيير، وارتفاع تكاليف الإنتاج، تمرکز القيادات في مراكز اتخاذ القرار وتعقيد عمليات التوجيه والتنسيق، وكانت هذه العملية تهدف إلى التحكم في الإدارة والتسيير المنظمات "بتقسيم المنظمات العمومية الكبرى إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا من أجل مواجهة الصعوبات وتحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدتها"<sup>4</sup>، رغم النتائج المتحصل عليه إجراء تطبيق برامج إعادة الهيكلة المالية والعضوية ففي فترة قصيرة تم تقسيم 150 مؤسسة إلى 450 مؤسسة للقضاء على التخطيط المركزي، فانثقت عنه تعددية مراكز القرار والقيادة<sup>5</sup>، وهذه الزيادة تعد من أهم الأسباب التي فتحت المجال أمام المرأة لتدعم تواجدها داخل المنظمات خصوصا مع التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى القانونية التي كانت في صالحها لتخوض تجربة منافسة الرجل على المناصب القيادية بعدما كانت حكرا له في السنوات الماضية (تتوسع أكثر في هذه النقاط في المحاور اللاحقة)، لكنها في الحقيقة بقيت تتلقى الأوامر من السلطات العليا، وتميزت هذه المرحلة بازدواجية الخطاب والقانون فيما تعلق الأمر بالمرأة وضرورة ترقية مشاركتها في مسار التنمية وبهذا الصدد ألقى الرئيس الراحل (هوارى بومدين) في خطابه لمؤتمر الثالث للاتحاد العام للنساء الجزائريات في 2 أبريل 1974: "إن النظام الثوري يعمل على مساعدتكم... ويفتح أمامكم كل الأبواب نحو المستقبل" يعني ترقية المرأة بالطابع الشمولي في جميع الميادين العلمية والعملية. وتزامن هذه المرحلة مع الانخفاض الكبير في أسعار النفط<sup>6</sup> كان معوق الرئيسي مما نتج عنها مديونية كبيرة للدولة. لهذا تم التفكير في إصلاح آخر يتماشى مع التغيرات الجديدة للخروج من الأزمة التي تتخبط فيها المنظمات.

لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا خطوة لاستعداد العملية الاستقلالية التي دخلت فيها مجملها مع بداية التسعينات، خصوصا مع الأزمة البترولية التي شهدتها العالم دفعت أصحاب القرار إلى التفكير بجديّة لإنقاذ

<sup>1</sup> - الطيب داودي، عبد الحق ماني، مرجع سبق ذكره، ص، 134.

<sup>2</sup> - زكرياء لاخضر، عن الوضع الاجتماعي للمرأة العربية، دار النشر الاهالي، دمشق، 1998، ص، 48.

<sup>3</sup> - ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص، 191

<sup>4</sup> - الطيب داودي، عبد الحق ماني، مرجع سبق ذكره، ص، 135.

<sup>5</sup> - عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص، 112.

<sup>6</sup> - الطيب داودي، عبد الحق ماني، مرجع سبق ذكره، ص، 141.

المؤسسات، مما أدى للاستغناء عن أسلوب التسيير الاشتراكي مقابل تبني نظام اقتصاد السوق، وهذه الإصلاحات جاءت على ثلاث مراحل أساسية.

وكمرحلة أولى منح **الاستقلالية للمؤسسات العمومية**، وتم تناوله هذا المصطلح من طرف الوزير الانجليزي للنقل **موريسون هيربت** (Morrison S. Herbert) وكان يقصد به "إعطاء حرية أكثر لتسيير المؤسسات العمومية والخاصة في نشاطها الدولي خارج إنجلترا"<sup>1</sup>، وتدور حول مبدئين وهما: التمييز بين الدولة كقوة عمومية والدولة "صاحبة الرأسمال" في إطار التوجه للقلاع النظام القديم القائم على التسيير والتخطيط المركزي<sup>2</sup> بمعنى عدم تدخل الدول في التسيير اليومي للمنظمات. تبنت الجزائر مبدأ الاستقلالية للمؤسسات بموجب القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988<sup>3</sup> والذي يعني إعطاء فرصة للمدراء لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لما تراه مناسبا وإلغاء المفهوم التقليدي للوصاية على المؤسسات بما معناه الفصل بين ملكية رأس المال وصلاحيات الإدارة<sup>4</sup>، فيما معناه أن تحقيق الاستقلالية في إدارة المنظمة من خلال تمتعها بشخصية معنوية التي تكلف لها التخصص في إدارة الأهداف المتوخاة، والتي هدفت لإصلاح شامل أخذ على عاتقه الفعالية والكفاءة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار لارتقاء بمستوى المؤسسات.

بعد فشل الإصلاحات الاقتصادية السابقة كانت الضرورة لانتهاج سياسة إصلاحية جديدة وهو الأمر الذي تجسد بتبني سياسة **إعادة الهيكلة الصناعية** التي جاءت كإطار للوفاء بالالتزامات المبرمة مع الصندوق النقد الدولي. وتعرف بأنها "مجموع الإجراءات المتعلقة بإعادة تنظيم أدوات الإنتاج وتوزيعها، وتحديثها، قصد رفع فعاليتها وقدرتها التنافسية"<sup>5</sup>، وجاءت إعادة الهيكلة الصناعية لتغطية مواطن العجز التي مست المؤسسة الجزائرية خلال التسعينات، وذلك بإدخال ثقافة إدارية ترتكز على التطور والتحكم في تقنيات الحديثة للإدارة<sup>6</sup>... وهذا بلوغ أعلى قدر ممكن من الفعالية ولقطع الصلة مع النظام الإداري القديم المركز والمعرقل، إلا أن هذه الإصلاحات اتصفت بالغموض وعدم الثبات ولم تحقق النتائج المتوقعة مما أدى بأصحاب القرار إلى التفكير في الخصخصة كحلقة من هذه الإصلاحات، وكان يهدف البرنامج إلى إقرار بعض الإصلاحات للمؤسسة الرامية إلى ترسيخ قواعد اقتصاد السوق.

التوجه الاقتصادي الجديد، والتحولت السياسية العالمية ساهمت بشكل كبير في تزايد الاهتمام **بالخصخصة** في السنوات الأخيرة عبر مختلف بلدان العالم من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا. وظهر مفهوم الخصخصة في التشريع الجزائري من خلال الأمر رقم 22/95 المؤرخ في 26 أوت 1995 والمعدل بالأمر رقم 11/97 المؤرخ في 19 مارس 1997 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

ويمكن تعريفها على أنها تحويل جزء أو كل من ملكية الأصول\* المادية أو المعنوية من مؤسسة عمومية لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وقد عرفها الحسين بني سعد في كتابه "الجزائر إعادة

<sup>1</sup> - بن علي بن عيسى، عبد القادر زيتوني، <<تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية>>، العدد 4، ديسمبر 2018، جامعة وهران، الجلفة - الجزائر، ص، 52.

<sup>2</sup> - عبد الحفيظ مقدم، المديرون: التغيير التنظيمي وتطور تكوين الإطار المسيرة في الجزائر، -كتاب جماعي-، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، جامعة الجزائر، 1997، ص، 231.

<sup>3</sup> - القانون رقم 88-01 المؤرخ في 13 جانفي 1988، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص 29.

<sup>4</sup> - مهدي عيسى بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص، 9.

<sup>5</sup> - الجيلالي عجة، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصخصة، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص، 27.

<sup>6</sup> - بن علي بن عيسى، عبد القادر زيتوني، مرجع سبق ذكره، ص، 53.

\* **تعريف الأصول:** تعرق القيمة الاقتصادية لأي من ممتلكات المؤسسة باسم الأصول، وهي تلك الأشياء التي يمكن تحويلها إلى نقد أو توليد إيرادات للمؤسسة، كما يمكن تسوية الالتزامات أو الديون من خلالها، وهي نوعين الأصول الملموسة والأصول غير ملموسة.

الهيكلية والإصلاحات الاقتصادية 1980-1993" على أنها "الطريقة التي يتم من خلالها إدخال طرق الإدارة ورأس المال الخاص إلى المؤسسات العمومية"<sup>1</sup>، وحسب المشرع الجزائري "كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحديد تحويل التسيير وشروطه وممارسته"، ويسمى هذا النمط بالخصخصة الإدارية والتسيير، كتعريف خاص بالنموذج الجزائري للخصخصة الذي تناول خصخصة الملكية وخصخصة الإدارة والتسيير. وهدفت من تبني هذا الأسلوب أو التوجه إلى رفع كفاءة وفعالية إدارة وتسيير المؤسسات، كما لها أهداف سياسية وإيديولوجية أكثر منها اقتصادية. وبعد صدور القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الأمر 04/01 الصادر في 20 أوت 2001، شهد القطاع الخاص ديناميكية على جميع الأنشطة، بفعل تسهيل الإجراءات أمام نشأتها ومن جهة تطور ثقافة المقاول، أولت الدولة اهتماماتها نحو القطاع الخاص من خلال تدعيمها لأفكار إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتجسيدها على أرض الواقع لتحريك عجلة التنمية.

ومن أجل تحقيق دعم كامل للمؤسسات لجأت الجزائر إلى استحداث مجموعة من وسائل الدعم وهيئات المرافقة، التي تهدف إلى توفير مناخ استثماري مناسب لاستقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية، ومهمتها الأساسية الإشراف ومتابعة المشروعات الاستثمارية. قامت الدولة بإنشاء المجلس الوطني للاستثمار (CNI) بموجب الأمر 03/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) خلال سنة 2001<sup>2</sup>،

وتكتملة للمجهودات التي قامت بها السلطات العمومية في تهيئة المناخ الاستثماري وتحديد الصلاحيات كل هيئة، استحدثت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME) بموجب المرسوم التنفيذي 165/05 المؤرخ في 3 ماي 2005، وبغية توضيح الإطار القانوني لهذه المؤسسات ومختلف العراقيل التي تواجهها، أنشأت الوكالة الوطنية للوساطة وضبط العقار (ANIREF) استنادا إلى المرسوم التنفيذي رقم 119/07 المؤرخ في 23 أبريل 2007<sup>3</sup>،

إضافة إلى الموارد الشخصية فإن مصادر التمويل الأخرى حلقة مهمة لبعث مشروعات استثمارية وهي آليات التمويل والدعم، وبموجبها تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم الشباب (ANSEJ) بموجب المرسوم التنفيذي 296/96 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، كما تأسس الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC) بموجب المرسوم التنفيذي 188/94 المؤرخ في 6 جويلية 1996.

وفيما يخص محاربة الفقر والهشاشة الاجتماعية تجسد مشروع الحكومة في تشكيل الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة (ANGEN) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004<sup>4</sup>، وغيرها من الهيئات والآليات، إلا أن أشكال التمويل العائق الرئيسي لممارسة الأعمال خاصة فيما يتعلق بالحصول على تمويل بنكي ذو مخاطرة عالية وربحية ضعيفة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بن علي بن عيسى، عبد القادر زيتوني، مرجع سبق ذكره، ص، 54.

<sup>2</sup> جهيزة بلهاشمي، عبد الحميد بلحوت، <<تشخيص دور التجربة الجزائرية في توفير مختلف آليات الدعم المالي لتنمية تطور مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة>>، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 01، جوان 2018، المجلد 02، جامعة الوادي، الجزائر، ص، 382-382.

<sup>3</sup> أسماء بن طراد، الشيخ عتيق، <<آليات الدعم وأنظمة الاستثمار في الجزائر>>، مجلة المنارة للدراسات الاقتصادية، العدد 2، ديسمبر 2017، جامعة ابن خلدون - تيارت، ص، 09.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص، 15-17.

<sup>5</sup> -Leila Loukil، << Les difficultés et Les entraves des PME/PMI en Algérie>>، Revue Afkar IImia، vol 13، Num 2، 2021، p، 11.

ولتفعيل دور أجهزة الدعم والمرافقة في تسهيل وتسريع مسار إنشاء المؤسسات من خلال توفير عدة خدمات، يمكن تصور عدة أشكال وأجهزة للمرافقة والإرشاد ولعل الأخيرة التي استحدثت من طرف الدولة الجزائرية هي "الحاضنات" وهي مؤسسات تعمل على دعم المبادرين الذين تتوفر لهم الأفكار والدراسات الاقتصادية السليمة من خلال استكمال النواحي الفنية والإدارية<sup>1</sup> للمؤسسات الناشئة (Startup)\* بمرسوم التنفيذي رقم 03 / 78 المؤرخ في 25 مارس 2003 الذي بقي معمولا به إلى غاية 2020<sup>2</sup> حيث استحدثت وزارة منتدبة خاصة بالحاضنات، وتجسد هذا التوجه الجديد للسلطات العمومية في الجزائر من خلال عدة قرارات وآليات وأجهزة مستحدثة من خلال المرسوم التنفيذي 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 بهدف تسهيل إجراءات إنشاء هذه الكيانات، وهذه الإجراءات شجعت المرأة على الخوض في تجربة إنشاء مشروعها الخاص أو حتى اقتحام باب العمل والترقية لمناصب قيادية خصوصا أن المؤسسات في ظل الخصخصة تبحث عن الكفاءة والمؤهل دون اعتبارات الجنس فهدفها الأساسي تحقيق الربح ورفع قدرتها التنافسية، بالإضافة إلى أن هذه المرحلة تتميز بتطوير الصادرات خارج المحروقات فأصبحت المنظمات تخضع لازدواجية القانونية (القانون العام/القانون التجاري) وتركز على استقطاب الكفاءات والمهارات الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات وتزيد من فعاليتها، دون التركيز عن جنسها سواء كان رجل أو امرأة، كل ما تحتاجه المنظمات في هذه الفترة هي توسيع حصتها السوقية وقدرتها على الصمود أمام المنافسة الخارجية، لأن عجزها قد يؤدي حتما إلى تصفيتها على عكس ما كانت عليه. وهذا الاختلاف الجوهرى القانوني هو الذي يتحكم في طبيعة التنظيم الإداري.

وأخيرا يمكن القول أن الإدارة هي الركيزة الأساسية للدولة الحديثة، رسم السياسات بدقة ليس كافيا بل لابد من وجود جهاز تنفيذي فعال يعتمد على الأساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكن<sup>3</sup>، إن التنظيم أيا كان هدفه يحتاج إلى الإدارة، الوزارة، الجامعة، المصنع، الشركة، المدرسة... لا بد لكل منها من وجود إدارة تعينها على أداء أنشطتها المختلفة، ونجاح أي من هذه التنظيمات يعتمد على كفاءة ونوعية جهازها الإداري ومقدرته على التطوير والتجديد والإبداع ليوكب متطلبات مجتمعه وبيئته.

### ثالثا: النظرة السوسيو-تاريخية لمفهوم القيادة الإدارية

#### 1-المنظورات المتعددة لمفهوم القيادة

قبل التطرق لمفهوم القيادة الإدارية ارتأينا أن نعرض أولا على مفهوم القيادة، حيث يأتي المفهوم اللغوي للقيادة من فعل **قاد**: يقود، قيادة، فهو قائد، الأخر مقود، قاد الفريق كان رئيسا عليه يدبر أمره<sup>4</sup>.

**قيادة**: مصدر قاد. **القيادة**: وظيفة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد.

يقال ((أعطاه مقادته)) أي انقاد له<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الكريم مسعودي ، << دور الحاضنات الأعمال في مرافقة وترقيت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مشتله المؤسسات في أدرار- >> مجلة التكامل الاقتصادي، العدد1، المجلد 06، 2018، جامعة أحمد دارية أدرار -الجزائر-، ص، 50.

\* **تعريف المؤسسة الناشئة (Startup)** (اصطلاحا حسب القاموس الإنجليزي على أنها متكونة من جزأين "Start" وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و"Up" وهو ما يشير لفكرة النمو القوي، أما حسب القاموس الفرنسي-La Rousse يعرفها على أنها" المؤسسات الشابة المبتكرة في قطاع التكنولوجيا الحديثة".

<sup>2</sup> - أمينة مزيان ، خديجة إيمان عمروش ، الشركات الناشئة في الجزائر بين الواقع ومتطلبات نجاحها، -كتاب جماعي-، المؤسسات الناشئة ودورها في انعاش الاقتصاد الجزائري، جامعة البويرة، 2021، ص، 40.

<sup>3</sup> - محمد القدومي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 26.

<sup>4</sup> - منجي الطلاب، قاموس عربي عربي، دار قابس للنشر والتوزيع، سوريا، 2001، ص، 726.

وبالرجوع لمفهوم القيادة الاصطلاحي لا يوجد تعريف موحد، كون مفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخر وتتأثر بها. ومن العلماء ما يحدد القيادة بالمكانة أو المركز الذي يشغله الشخص-مهما كان نوعه-في الجماعة، ومنهم من يعادل القيادة بالسلطة والقوة، ومنهم من يحدد القيادة بذكر القدرات التي يتمتع بها القائد ومنهم من يعزينا إلى شخصية القائد أو النشاط الذي يمارسه، وهناك تعاريف تحدد القيادة على أساس الوظائف المختلفة التي يؤديها الشخص القائد. وحسب هذه المنظورات المختلفة لمفهوم القيادة نجد:

❖ **تصنيف كيث جرينت (Keith Grint)** في كتاب "**القيادة**" أشار للمناهج الأربعة المختلفة لتناول موضوع القيادة نذكرها فيما يلي:

#### أ. القيادة كموقع وظيفي

ومن المتعارف على أصحاب هذا الاتجاه أنه يربط القيادة بموقع مكاني في المؤسسات على اختلاف أنواعها، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، لذلك يمكن القول إن القيادة "هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعا وظيفيا على هرم رأسي-عادة ما يكون رسمي-يتيح له الموارد اللازمة ليقود"<sup>2</sup>، وهذا ما يطلق عليها "**القيادة المسؤولة**" والتي تعني أن المدراء يمارسون قيادتهم من موقعهم الوظيفي على شبكات واسعة داخل المنظمات.

وكما تتعلق القيادة بجانب آخر مرتبط بالهيكل الوظيفي الهرمي، ويظهر هذا الجانب في الهيكل الموازي للسلطة والمسؤولية، فما دام القائد هو "المسؤول" فيمكن القول بناء على ذلك أنه يضمن تنفيذ ما يريد<sup>3</sup>، فالقائد القوي يكون ذو سلطة، ومن خصائص القيادة توافر السلطة، كون القيادة ترتبط بأساليب السلطة داخل المنظمات أو الهيئات أو الدولة<sup>4</sup> وقوة تحقيق الطاعة وتوجيه سلوك التابعين. وعندما تندمج القيادة في موقع المسؤولية قد تصبح في المرتبة قبل الأخيرة في قاع الهرم الوظيفي بمعنى القيادة من المستوى الأدنى، ويظهر هذا النوع من القيادة في المنظمات الكبيرة والتي يصعب التحكم في عدد موظفيها الكبير مما يتطلب عدة مستويات للقيادة لإنجاز الأهداف بكل فعالية.

وبالرجوع لربط القيادة بموقع وظيفي، فإن المجال فتح أمام الكفاءات والمهارات التي لديها القدرة على الإنجاز وتحقيق الأهداف دون التمييز بين الجنسين سواء ذكرا أم أنثى، إلا أن التحيز المهني على أساس النوع الاجتماعي قسمة الصورة إلى شكلين: الشكل الرأسي وهو يشير إلى تجمع الرجال في قمة الهرم المهني، وتجمع النساء أسفله في الشكل الأفقي، وتختلف درجة التحيز النوعي حسب ما يميز هذه الوظائف هي القدرة على تحقيق فعالية المؤسسات، وهذا ما نسلط عليه الضوء في دراستنا.

#### ب. القيادة القائمة على الأشخاص

ينطلق أصحاب هذا الاتجاه من أن "شخصيتك هي التي تحدد إن كنت قائد أو لا"<sup>5</sup>، بمعنى أن شخصية الفرد وسماته هي التي تحدد إن كان قائد، وهذا ما يتوافق مع منهج السمات التقليدي الذي يعتبر القيادة ظاهرة فردية

<sup>1</sup> - لويس معلوف: المنجد في اللغة العربية والأدب والعلوم، ط17، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان، 1956، ص، 660.

<sup>2</sup> - كيث جرينت، مرجع سبق ذكره، ص، 12.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 13.

<sup>4</sup> - حسين أحمد عبد الحميد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص، 13.

<sup>5</sup> - كيث جرينت، مرجع سبق ذكره، ص، 14.

ذاتية<sup>1</sup>. ويمكن أن نعد "الشخصية الكاريزمية" كأفضل مثال على هذا النوع، وهي الشخصية التي لها قدرات غير طبيعية في القيادة والإقناع وجذب الانتباه، وقد عرف ماكس فيبر (Max Weber) هذا النموذج " من النماذج الشخصيات يحتذى بها لما لديه من مثالية وقيم، وهي مثالية خارقة لطاقة البشر"<sup>2</sup>، إذ يجذب لها الأتباع بسبب "الجاذبية" الشخصية لصاحبها، فهي تشير إلى الجاذبية الكبيرة والحضور الطاغي الذي يتمتع بعض الأشخاص به، والقدرة على التأثير في الآخرين إيجابيا وسحر هذه الشخصية تثير الولاء والحماس<sup>3</sup>، وحسب ما سبق فيمكننا الانتقال من قائد رسمي إلى العديد من القادة غير رسميين، وفقا لهذا المعيار يكون القادة (رسمي أو غير رسمي) ارتباطهم بأتباعهم وفقا لعلاقة عاطفية مما يجعلهم غير قادرين على التمييز بين الأفعال والسلوكيات الجيدة والسيئة.

ركز هذا الاتجاه النظر على الأبطال الخارقين على أنهم أيقونة القيادة، من خلال سماتهم وكفاءتهم وسلوكياتهم باعتبار القيادة ظاهرة فردية، إلا أن الحجج تكميلية أو مناقضة تعتبر من المخطئ من يعتقد أن القيادة ظاهرة فردية في الواقع إن القيادة ظاهرة جماعية، تخص الجماعة لأنها تمثل وحدتها، والقائد قبل كل شيء ينبغي أن يدرك المفاهيم الجماعية وإن لم يكمن على علم بها لن يكتب له النجاح في مهامه القيادية، ولذلك فإن الجوانب الاجتماعية تسبق في أهميتها الجوانب الشخصية<sup>4</sup>، مما يدل على أن القائد ليس وجوبا أن يكون أكثر الناس ذكاء ولكن ينبغي أن يكون له قوة التأثير في الجماعة.

مما سبق نجد أن هذا الاتجاه ركز على شخصية القائد بالدرجة الأولى من خلال شخصية العظماء والشخصيات الكاريزمية، كما أقصى هذا النموذج المرأة من القيادة وحصرها في نموذج رجالي محض. وهذا ما فتح المجال لدراسات قيادية أخرى.

### ت. القيادة القائمة على النتائج

قد يكون هناك الآلاف من الأفراد الذين من المحتمل أن يكونوا قادة عظماء، وإن لم تكن نتائج هذه القيادة مقبولة فسيكون من العسير منطقيا أن نصف هؤلاء بأنهم قادة، إلا إذا وصفناهم بالقادة الفاشلون أو النظريون باعتبارهم أشخاص لم يحققوا سوى القليل أو لم يحقق أي شيء، ولهذا أصحاب هذا الاتجاه رأوه من الملائم أكثر أن تتبع المنهج المعتمد على النتائج حيث أنه بدون نتائج لن تحظى القيادة بالكثير من الدعم. إذا هناك ميل إلى التركيز على النتائج على أساس أنها المعيار الرئيسي للقيادة وأنها تنسب للقادة<sup>5</sup>. وبهذا الافتراض فإننا نقف أمام تساولين، أما الأول متعلق كيف ننسب النتائج الجماعية التي حققها المؤسسة للقائد بمفرده؟ وأما الثاني متعلق بـ هل النتائج المحققة لها علاقة بمدى وجود القيادة؟

إذا تعلق الأمر بالإجابة على التساؤل الأول فإن الموضوع موقع خلاف بدرجة كبيرة بين العلماء، ولا يمكننا القول وبشكل قاطع أن أفعال القائد أدت مباشرة إلى تحقيق هذه النتائج، ومنه يمكن أن نطرح التساؤل الأساسي لماذا نركز في العادة على الربط بين القادة والنتائج؟ ويقول إميل دوركايم (Emile Durkheim) بهذا الخصوص إن الأتباع يرغبون بالفعل أن يكون قادتهم هم أصحاب سلطة، وهذا يخدم الأتباع بطريقتين: الطريقة الأولى، يمكن أن يلقي كامل المسؤولية في القرارات الصعبة على كاهل القائد. أما الطريقة الثانية، عندما يفشل القائد فإن الأتباع يحملونه مسؤولية فشلهم.

<sup>1</sup> - حسين أحمد عبد الحميد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص، 05.

<sup>2</sup> - فهمي سليم الغزوي ، وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، -عمان-، 1999، ص، 47.

<sup>3</sup> - عمر أبو عاذرة ، كاريزما السلم الوظيفي، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2014، ص، 11.

<sup>4</sup> - حسين أحمد عبد الحميد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص، 05.

<sup>5</sup> - كيث جرينت ، مرجع سبق ذكره، ص، 16.

وبانتقالنا للإجابة على التساؤل الثاني المتعلق بجوهر القيادة القائمة على النتائج، نجد أصحاب هذا الاتجاه ينظرون إلى القيادة على أنها هادفة في المقام الأول وتركز على النتائج وبالتالي فإنها لا تركز على العملية التي تحقق عن طريقها هذه النتائج أو حتى عن الأسلوب القيادي الذي يتبع القائد في تحقيق هذه النتائج. ولتحقيق هذه النتائج نجد نوعين من القادة الذين يقتصر عليهم تحقيق هذه النتائج دون مراعاة الطريقة نجد أولاً: القادة المتسلطين الذين ينجحون في تشجيع أتباعهم تحت وطأة التهديد والعقاب، أما ثانياً: القادة العمليون جدا الذين يتميزون بفعاليتهم العالية جدا في إنجاز الأعمال، ويحافظون على وتيرة عمل المؤسسات، وهذا الشكل من القيادة قد يرتبط بمخاطبة مصالح الأتباع وليس علاقتهم العاطفية<sup>1</sup> مثلما هو الحال في القيادة الكاريزمية.

إن بإمكاننا أن نرجع النتائج إلى ما قام به القادة، وهي لا تقتصر على القادة المتسلطين بل على العكس يمكن أن يجسدها الأشخاص العمليون جدا الذين بلا شك ليسوا من أصحاب الكاريزما لكنهم فعالون جدا في إنجاز الأشياء، وهذا الشكل من القيادة قد يرتبط بمخاطبة مصالح الأتباع وليس علاقتهم العاطفية.

والحديث عن القيادة القائمة على النتائج، نجد جل الدراسات اهتمت بقيادة الرجل في مجملها دون الاهتمام بالفوارق الموجودة بين الجنسين (رجل/امرأة)، خصوصا أنها تركز على تحقيق الأهداف مهما كانت العملية القيادية، وهذه العمليات القيادية تختلف باختلاف التنشئة الاجتماعية والرأس المال الاجتماعي والثقافي لكلا الجنسين، مما يترجم في اختلاف أو تشابه العمليات القيادية نحو تحقيق الأهداف، ونحاول في هذه الدراسة توضيح ذلك.

كما سبق فقد لا يرغب الجميع فكرة أن أهم ما في القيادة هو النتائج بل بالأحرى هو الوسائل، وهنا يجب أن نميز بين القيادة كغاية لتحقيق الهدف العام للمؤسسة أو القيادة كوسيلة لتحفيز الأتباع لأداء المهام التي تتماشى مع أهدافهم. ومن ثمة فهل التركيز على العمليات التي تعرف من خلالها القيادة يقدم منظورا مختلفا تماما؟

### ث. القيادة القائمة على العملية

اهتم أصحاب هذا الاتجاه بالظروف والمواقف الاجتماعية التي تخلق القائد، وظهور القائد على مسرح الأحداث والوقوف على ظرف أو موقف معين يتطلب القيادة، فهو نتاج تفاعل القوى الاجتماعية<sup>2</sup>. ويشتمل هذا المنهج المتعلق بالعملية على مهارات والموارد المحددة التي تحفز الأتباع من الخطاب المقنع والسلوك النموذجي والشجاعة وما إلى ذلك. فالقيادة وفق هذا النمط هي بالضرورة مفهوم يقوم على علاقات<sup>3</sup> مبنية بين القائد والأتباع، وليست مفهوم يقوم على ما تتمتع به من مهارات. ومن هنا جاء التساؤل المتعلق بطبيعة القيادة الأكثر نجاحا؟ وللإجابة على هذا التساؤل يجب التفكير في نموذجين: أما النموذج الأول: متعلق بالسلوك الجبري التسلطي للقائد الذي يعمل على تأمين الأتباع سواء أكانت سلوكياتهم ايجابية أم لا، وإن استطاع القائد الوصول إلى تحقيق أهدافه وأنتجت عملياتية القيادة النتائج المطلوبة، نستنتج أن العملية القيادية تستمد شرعيتها من الثقافة السائدة، كون الأتباع لا يحاولون النقاش والتصدي للقائد.

أما النموذج الثاني: متعلق بالسلوك المتناقض للقائد الذي يطلب من الأتباع الطاعة العمياء للقواعد والقوانين، لكنه بشكل شخصي يخالفها، ويحدث هذا نتيجة لتفاعله مع الأحداث والمواقف مما يتطلب منه تحفيز أتباعه حتى وإن كانوا يخالفونه الرأي.

<sup>1</sup> - كيث جرينت ، مرجع سبق ذكره، ص، 18.

<sup>2</sup> - حسين أحمد عبد الحميد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص، 08.

<sup>3</sup> - كيث جرينت ، مرجع سبق ذكره، ص، 18.

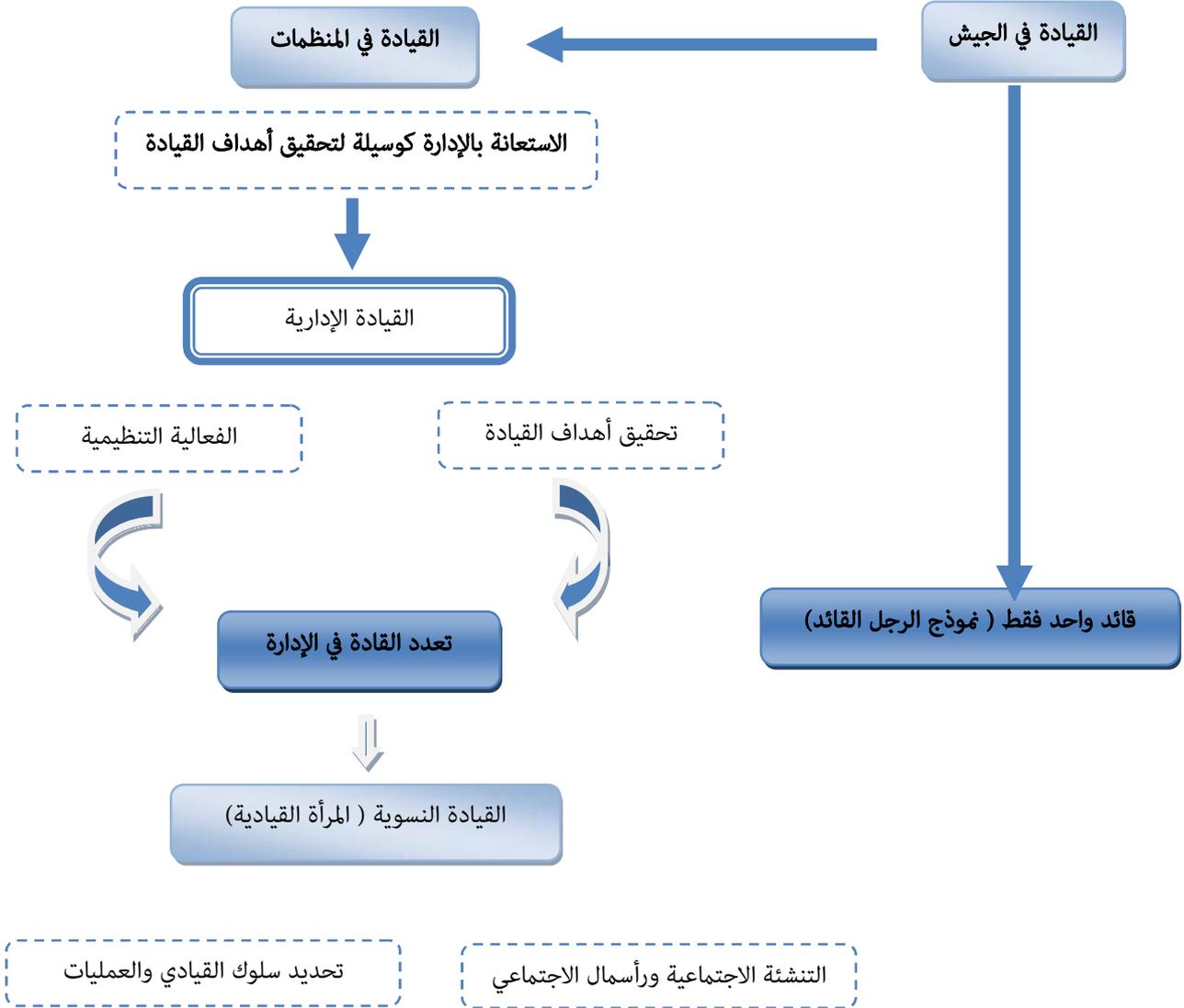
من خلال هذين النموذجين نستنتج أنه لا معنى إن كنت تعتقد أنك تتمتع بمهارات عملياتية عظيمة، وإن كان أتباعك يخالفونك الرأي، فيمكننا أن ندرك القيادة من خلال العمليات السلوكية التي تميز بين القادة والأتباع. وهذا لا يعني أن بإمكاننا بكل بساطة أن نعد قائمة بالعمليات باعتبارها صالحة لكل الأوقات والأماكن بلا استثناء، ففي النهاية القيادة ترتبط بمحيطنا الثقافي وكل ما يحمله من قيم وعادات وتقاليد ... وليس بشخص، ومن هنا يقال أن القيادة هي عبارة عن بناء قيمي.

وبالحديث عن القيادة القائمة على العمليات نجد تفسيرات عملية حول الرجل والمرأة الذين يتولون عملية القيادة، ونجد هذه التفسيرات إما ترجع بيولوجيا أو ثقافيا. لما تتسم به قيادة المرأة بخصائص أنثوية تميزها عن قيادة الرجل، ومن الناحية البيولوجية ودورها الاجتماعي والقدرات القيادية تأخذ في طابعها الرأس المال الاجتماعي والذي يختلف بين الجنسين لاختلاف تنشئتهم الاجتماعية وفقا لمعايير وقيم المجتمع الذي ينتمون إليه، ومنه نضع في اعتبارنا أهمية الممارسات القيادية التي يتمتع بها القائد من كلا الجنسين وهذا ما سنحاول التطرق إليه في دراستنا.

وبالجمع بين جوهر كل من الاتجاهات السابقة، قد تبين لنا أن القيادة القائمة على الموقع الوظيفي (السلطة الرسمية) والقيادة القائمة على الأشخاص (السلطة المقبولة) أنهما تركزان على الأسلوب والوظيفة لتحقيق القيادة كغاية، في حين الاتجاه الوظيفي للقيادة القائم على النتائج والعمليات يركز اهتمامه على القيادة كوسيلة لتحقيق الأهداف. واليوم المنظمات تشهد نموذجا تركيبيا بين هذه الاتجاهات فهي تجمع بين الوظيفة والأسلوب لتحقيق الغاية، فالقيادة هي تحقيق الأهداف ووسيلتها الوظيفة وأسلوبها نمط الأداء في تحقيق تلك الغاية، وهذه الأخيرة تتمثل في تحفيز العاملين عن طريق السلطة الرسمية، وإما عن طريق إقناعهم بالقبول السلطة من خلال التأثير. وعليه فإن نموذج البطولة الفردية الذي كان افتراضا شائعا عن القيادة في العصور الماضية كانت مقصورة على الرجال كونها بطولية، فردية ومعيارية في توجهها وطبيعتها، وكانت تعتمد على ما تفعله طبقا للأعراف الثقافية والاجتماعية، بينما في الدراسات الحديثة توصف القيادة بالقيادة المعرفية حيث يكون القادة هم مخازن المعرفة الإنتاجية التي تسمح لهم بالتحكم في العملية ككل نحو تحقيق الهدف، أي أن القيادة تحولت من الأفراد البطوليين إلى أنظمة وعمليات، خصوصا ما يشهده عصرنا الحالي من تطورات على جميع الأصعدة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، مما وسع مجال الاستثمار والاستحواذ على الحصص السوقية وهذا يتطلب قيادة فعالة تساهم في تحقيق أهداف المنظمات لتضمن بقائها واستمرارها، فأصبح التركيز على الكفاءة والمهارة على عكس ما كان سائدا، مما ساعد في تطلع المرأة لمناصب قيادية بعدما ظلت لعقود تتربع في المناصب العرضية، محطة للحاجز الزجاجي الذي أعاق تقدمها، وتنافس الرجل على المناصب القيادية التي كانت حكر له، وهكذا تولدت القيادة النسوية أو ما يعرف من خلال دراستنا المرأة القيادية.

2- كرونولوجيا تطور مفهوم القيادة الإدارية

حاولنا تلخيص تطور مفهوم القيادة الإدارية في الشكل التالي:



شكل رقم (4): كرونولوجيا تطور مفهوم القيادة الإدارية

إن عملية القيادة قديمة جدا قدم تاريخ الإنسان ويرجع وجودها إلى الحياة الاجتماعية الأولى، وذلك عندما تطلبت ضرورات الحياة ديمومتها قادة ورؤساء يتولون أمورها ويديرون شؤونها، وهؤلاء يتميزون عن الآخرين بالقدرة في التأثير على أفرادها. ولما نشغل بالنا ببداية القيادة ونشأتها في الواقع، ويمكننا أن نقر بضرورة وجود القيادة أولا والأساليب القيادية التي تغيرت حسب الزمان والمكان ثانيا. فعرفت **القيادة** (في الجيش) التي سادت في ظل الحضارات القديمة أساسا على وجود القادة العسكريين الناجحين داخل الجماعات السياسية، وعادة ما يتجسد مفهوم القيادة في شخص واحد، ونقولها عادة وليس دائما ما يكون رجلا، مما يشير إلى أن هناك دوما حاجة لوجود القائد<sup>1</sup>.

فالقيادة "الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ويجدون له صالحا لهم جميعا وهم يرتبطون في مجموعة متعاونة"<sup>2</sup> بحسب تعريف **اوردوا يتيد** (O.Tead). الذي يركز

<sup>1</sup> - كيث جرينت ، مرجع سبق ذكره، ص، 40.

<sup>2</sup> - تيد اوردواي ، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة: محمد عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص، 16.

على القوة والقدرة التأثيرية للقائد على الأفراد أولاً، أما ثانياً على استجابة التابعين في إطار الجماعة لتحقيق تطلعاتهم. وينطبق هذا على العسكريين في الجيش الذين خلد التاريخ انتصاراتهم إما في الثقافات الشفوية أو النصوص الكتابية عن القادة الحربيين، لذا محاولتنا لفهم الأساليب القيادية في المجتمعات القديمة اعتمدت على فترات الحروب وليس فترات السلم والتعايش<sup>1</sup>، ويتضح أن الحرب كانت من المكونات الرئيسية في تطورات ممارسة القيادة، كما أن القيادة العسكرية لعبت دوراً مصيرياً في السعي إلى البقاء والهيمنة. وتظهر الرسالة المحورية عن القيادة في الحضارة الصينية من خلال كتاب " فن الحرب l'art de la guerre للكاتب **سون تزو** (Sun Tzu) حيث "تقع مسؤولية جموع المقاتلين التي تتألف من مليون رجل على عاتق رجل واحد فهو من يطلق روحهم القتالية" ويقصد هنا القائد الحربي الذي له القدرة على التأثير على مجموع الجيوش بالمقابل فإنه يتحمل مسؤولية قراراته، ومن المفارقات الغريبة أن أحد أهم الدروس المستفادة من كتاب "فن الحرب" هو أن القتال آخر الخيارات التي يجب على القادة العسكريين اللجوء إليها "الذين ينتصرون في جميع المعارك لا يتمتعون حقاً بالمهارة وإنما أفضل القادة هم هؤلاء الذين يجعلون جيوش الآخرين لا حولة ولا قوة دون قتال"<sup>2</sup> يرى سون تزو على أن الاستراتيجية هي أهم عناصر النصر لأن فن الحرب هو تفادي الصراعات غير الضرورية، وهذا ما أطلق عليه "الجسر الذهبي" أما النقطة الثانية التي ركز عليها هي "عندما يضع القائد هدفاً ليحققه يكون كما لو كان "صعد إلى مكان عال والقي السلم بعيداً" وهي عكس سابقتها تماماً، أي القتال إلى آخر رمق ولا مجال للهروب أو التراجع وهذا ما أطلق عليه "الأرض الميتة"، وأخيراً قد ركز على أن القيادة العسكرية لا تترك في يدي السياسيين وفي هذه النقطة نجد الفيلسوف الإغريقي **أفلاطون** (Platon) حذر الإغريق من أن القيادة المسييسة لا تمثل ازدهاراً للثقافة الإغريقية بقدر ما تشكل تهديداً للحضارة الإغريقية، وكان يرى أن انتخاب القادة نوع من الهرج والمرج لأنه يشجع القادة المحتملين على أن يرضوا أدنى غرائز حشود الغوغاء ويقصد بهم الأفراد الذين على الاستعداد بالمخاطرة بمجتمعهم عن طريق انتخاب لأي شخص يعدهم بمكاسب أكبر بدلاً من الإبحار تحت قيادة شخص مؤهل على النحو الأكمل ليكون قائد السفينة لبر الأمان. كما أنه أخذ بعين الاعتبار في اختيار القادة تخصصاتهم والمعرفة الأخلاقية حتى لا يطغى "فن الخطابة" على شكل المضمون لحشد الجموع، واتفق **أرسطو** (Aristote) معه في أن القيادة بطريقة أخلاقية من أجل تحقيق الخير للمجتمع. كما نجد في الاتجاه المقابل **مكيافيلي** (machiavelli) في كتاب " الأمير Le Prince " حيث يقول " الحقيقة هي أن الشخص الذي يرغب في التصرف بفضيلة بجميع الطرق الممكنة لا بد أن يشعر بالأسى...لكي يتمكن الأمير من الاحتفاظ بحكمه عليه أن يتعلم كيف يكون الافتقار إلى الفضيلة ويستخدم ذلك أو لا يستخدمه تبعاً لما يتطلبه الموقف"<sup>3</sup> ويمكن القول إنه من الأفضل أن يكون القائد مخيفاً دكتاتورياً على أن تكون محبوباً إذا لم تستطع أن تجمع بين الاثنين من أجل المصلحة العامة.

ويمكن القول إن القيادة تاريخياً ارتبطت بالعظماء وهمشت دور الأفراد العاديين ليصبحوا مجرد إضافات لا قيمة لها لتجسد نموذج "البطولة الفردية" الذي كان شائعاً حيث اعتبرت القيادة مقصورة على الرجال وبطولية وفردية ومعيارية في توجهها وطبيعتها، فكان ينظر للقائد بالنظر الطقوسية، العبودية، كانت تعتمد على ما اكتسبته من قيم ثقافية والقوانين العرفية فينظر للقيادة كخاصية وتعني الصفات والمميزات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد الذين ينظر

<sup>1</sup> - كيث جرينت ، مرجع سبق ذكره، ص، 45.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 41.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص، 44.

إليهم كقادة<sup>1</sup>، ويعرف القائد على أن "الشخص الذي يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة"<sup>2</sup> وانتشرت هذه المفاهيم في الحقبة الكلاسيكية وأوائل الحقبة الحديثة.

ومع منتصف الحقبة الحديثة بدأت أولى الجماعات الاحترافية تحل محل المديرين الأصليين، وفي الولايات المتحدة الأمريكية التي اجتاحت عددا كبيرا من الإداريين للحفاظ على التماسك المؤسسي، مما تطلب اشتقاق الكثير من النماذج القيادية المؤسساتية من الجيش، والخدمة العامة... فتحول مفهوم القيادة من الأفراد البطوليين إلى أنظمة والعمليات العقلانية عند المعيار الصناعي<sup>3</sup> ومستوى التكامل المتعلق بمصادر المواد الأولية للصناعات الكبرى. وخلال هذه الفترة تطورت المعرفة حول مفهوم **القيادة والقيادة الإدارية** والممارسات العملية للقادة الإداريين بصورة كبيرة فقد كانت الفكرة السائدة في أول الأمر إن القائد شخص يمتلك سمات قيادية ومن ثمة انتقال التفكير إلى أن القيادة أسلوب يتبناه القائد في تعامله مع المرؤوسين في إطار إنجاز أعمال مشتركة<sup>4</sup>، كما استمر التفكير إلى الاهتمام بالعوامل والظروف المرتبطة بالموقف التي تحدد أسلوب قيادي أمثل. القيادة تتبع من أعضاء الجماعة وهي العملية التي يتم فيها الجانب الديناميكا حيث تأتي موجهة نحو الحصول على الهدف وهي إحدى وظائف المدير أما القائد فيشير إلى مركز داخل بناء الجماعة، ويختلف مفهوم القيادة عن الإدارة فالنظم والوسائل الإدارية تتغير بزيادة درجة الضغوط التي تفرض على المنظمة بينما عامل القيادة ثابت<sup>5</sup>. مما تطلب ضرورة استنجد الإدارة بالقيادة باعتبارهما مفهومين مختلفين فالإدارة تتمثل في الاعتماد على التخطيط في إطار زمني مع التركيز على تقليل عنصر المخاطرة، بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز عن طريق خلق جو تنظيمي يساعد على تفجير الطاقات<sup>6</sup>، وبالرغم من التمييز بين المفهومين إلا أن الكثير من الباحثين يفترضون **ضمينيا** أن المدير الناجح لا يختلف عن القائد الناجح<sup>7</sup> الناجح<sup>7</sup> فهما وجهان لعملة واحدة أما الأول يعمل على تنسيق الجهود والموارد المتاحة والثاني يحرك ويوجه الطاقات نحو تحقيق الأهداف. تحتاج المنظمات إلى القيادة في ارتباطها مع الإدارة لكونها مساعدة على تحقيق التوازن لتحقيق الفعالية التنظيمية، التي أصبحت القيادة فيها المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري.

باعتبار القيادة هي مفتاح الإدارة الفعالة، فهي قلب النابض الذي تحيا به المنظمة، وتعد القيادة الإدارية هي عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الأهداف الموسومة. ويمكن أن نفرق بين القيادة والقيادة الإدارية من خلال نقاط مشتركة تتسم في **التأثير** وهي القدرة التي يتمتع بها القائد لإحداث التغيير نحو تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى **النفوذ** وهو المرتبط بالقدرات الفردية وليس الموقع والمركز، أما عن نقطة الاختلاف فإن القيادة الإدارية تتمتع **بالسلطة القانونية**<sup>8</sup> وهي الحق المعطى للقائد وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة له. وباعتبار المناصب الإدارية ذات تسلسل هرمي رسمي فإن النماذج القيادية تختلف باختلاف القائد الإداري هو المسؤول عن مدى حيوية النشاط الإداري وفعاليتها، بما لديه من قدرات وما تتضمنه من معارف ومهارات قيادية تساعده على التنسيق وتوجيه ورقابة الجهود الأفراد وتحفيزهم على تحقيق الأهداف وهذا ما يشكل

<sup>1</sup> - عبد المالك هبال ، << دور القيادة الادارية في نجاح التغيير التنظيم >> أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2015-2016، ص، 25.

<sup>2</sup> - محمد هشام زكي ، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، دار الكتاب الجامعي، بدون بلد النشر، 1987، ص، 244.

<sup>3</sup> - كيث جرينت ، مرجع سبق ذكره، ص، 46.

<sup>4</sup> - عطية حامد سوادي ، مرجع سبق ذكره، ص، 219.

<sup>5</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص، 11.

<sup>6</sup> - محمد أكرم العدلوني ، **القائد الفعال**، الطبعة الأولى، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، ص، 23.

<sup>7</sup> - عطية حامد سوادي ، مرجع سبق ذكره، ص، 230.

<sup>8</sup> - محمد أكرم العدلوني ، مرجع سبق ذكره، ص، 18.

وظيفة القيادة في التنظيم<sup>1</sup>. وتقع القيادة الإدارية في قمة الهرم الوظيفي ولها دور يتمثل في التخطيط والتنسيق وصياغة الأهداف وأغراض التنظيم ورسم سياسات واستخدام السلطة الرسمية بقصد التأثير لتحقيق هدف معين<sup>2</sup>، إلا أن كبر حجم المنظمات وحتى تولد فروع عنها أعاد تقسيم الهياكل التنظيمية مما تطلب وجود أكثر من قائد داخل كل المنظمة ويرجع أساس التعدد لعامل التخصص أو طبيعة الهدف وغيرها من العوامل والأسباب. وينجم على هذا التعدد في القيادات تنوع ثقافي تنظيمي يعمل على جلب المناخ التنظيمي المميز الذي يساهم في تطوير الأداء وترابط العلاقات، وتسعى القيادة من خلال هذا التنوع الثقافي إلى تطوير المنظمات من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على الابتكار والإبداع كوسائل فاعلة لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها. وهذا ما فتح باب الإدارة والقيادة أمام المرأة بمصراعيه، في ظل ارتفاع المستوى التعليمي والتكويني لها مما ساعدها على منافسة الرجل في المناصب القيادية التي كانت تعد حكرا له، مما انعكس على أساليب وأمط القيادة ومن هنا بدا الاهتمام بدراسة القيادة وأساليبها انطلاقا من عامل الجنس.

في الخمسينيات والستينيات زاد اهتمام الباحثين في الولايات المتحدة الأمريكية في مشاركة المرأة العمل والمشكلات التي تقف عقبة في طريقها داخل بيئة العمل، أما في السبعينيات والثمانينيات اهتموا الباحثين بأثر قيمة التعليم وعمل المرأة وتضاؤل فرص ترقيتها، كما اهتموا بدراسة المرأة في المواقع الإدارية والقيادية. وفي التسعينيات محاولة تفعيل دورها على جميع المستويات وتأمين مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء في تولي المناصب القيادية أو **القيادة النسوية**، كما بدأت البحوث تتحدث عن أثر عامل الجنس في نمط القيادة والإدارة. وباعتبار القيادة لم تظل ظاهرة فردية ذاتية تخص الرجال عن النساء وإنما انتقلت في الواقع على أنها ظاهرة جماعية تخص الجماعة لأنها تمثل وحدتها كما أنها تربط بين المهارات والرؤية والتخطيط...ولذلك فإن الجوانب الاجتماعية والوظيفية تسبق الجوانب الشخصية. ومن هنا فإن الحديث عن إشراك العنصر النسوي في جميع المجالات الإدارية والقيادية بمختلف مستوياتها أصبح من الأمور الضرورية والملحة في تطور المجتمعات، خصوصا مع تزايد أصوات الحركات النسوية المطالبة بحقوق والمساواة للمرأة في ميدان العمل. وفي النقاط اللاحقة سنتطرق إليها بتفصيل أكثر.

### 3- مفهوم القيادة الإدارية

وفي خضم كل هذه التحولات فإن القيادة من أكثر الموضوعات دراستا خصوصا في مجال الإدارة، باعتبارها تظهر العلاقة بين القائد والأتباع داخل الجماعات، وكيفية قيادة العديد من الأفراد لكل فردانيته ومعتقداته وأهدافه ويجعلهم يعملون معا في نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة وفعاليتها. ونجد الباحثين تناولها من عدة منظورات وفقا لعدة أبعاد، ونذكر منها:

تعريف **جاك ويلش** (Jack Welch) القيادة بأنها هي "القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف، وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توفرها في الشخص الإداري، لتكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفعالية، ويعد توجيه جوهر عملية القيادة"<sup>3</sup>.

ويرى **ليكارت** (Likert) أن القيادة: "هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص، 6.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 21.

<sup>3</sup> - هند رشدي ، كيف تكون قائدا ناجحا، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص، 7.

<sup>4</sup> - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2006، ص، 215.

أما **أوردواي تيد** (O.Tead) عرفها بأنها: "الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ويجدونه صالحا لهم جميعا وهم يرتبطون في مجموعة متعاونة"<sup>1</sup>.

وعرفت سنة 1928: "بأنها القيام بأي فعل من شأنه أن يحدث نظاما عن التفاعل بين الأفراد والجماعة ويكون هذا النظام مساعد للجماعة للوصول إلى حل لمشكلتها العامة"<sup>2</sup>.

أما سنة 1957 عرفت بأنها: " سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد اتجاه هدف مشترك"<sup>3</sup>.

مما سبق، تعد القيادة الإدارية بمثابة الأداة التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمات باختلاف أحجامها، باعتبارها أداة من أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع القائد تأثير في سلوكيات أفراد المنظمة نحو تحقيق هدفها، ومن الباحثين من يرى أن القيادة الإدارية ليست مرتبطة بالقدرة على التأثير فقط وإنما مرتبطة بالخصائص والقدرة الفردية التي يتمتع بها القائد في إحداث التغيير ما داخل المنظمات لتحقيق أهدافها. ونجد من هذا النوع التعريفات في كل من:

يعرف **كوهين** (Cohen. W) القيادة الإدارية بأنها: " نوع من القدر والمهارة في تأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد واستمالتهم للتعاون في تحقيق الأهداف المنظمة"<sup>4</sup> وفي ذات السياق يعرفها **تانبوم** (Tannenbaum) بأنها: "تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف موحد، وتوجه من خلال عملية الاتصال بهدف تحقيق أهداف محددة "<sup>5</sup>.

ويتوافق معهما **جون لوك** (Jean luc) حيث يعرفها: "بأنها علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين وحالة من التبعية بدون مقاومة وذلك من خلال قوة شخصية القائد في موقف معين من خلال الاتصال والسير نحو تحقيق هدف خاص"<sup>6</sup>.

أما (عبد الكريم درويش) و (ليل تكلا) يعرفا القيادة بأنها: " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهمهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته، فهي إذن القدرة على توجيه سلوك الناس في جماعة في موقف معين لتحقيق هدف أو عدة أهداف"<sup>7</sup>.

بالتركيز في هذه التعاريف فإنها تركز على القدرة الفردية التي يتمتع بها القادة من أجل التأثير في الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويعرف **بارسونز** (parsons) "القدرة" هي مقدرة الشخص في التأثير على شخص آخر لتنفيذ أوامره" فهي تمنح صاحبها القوة وقد تكون غير رسمية أو رسمية على عكس السلطة. باعتبار القيادة الإدارية

<sup>1</sup> - تيد أوردواي ، مرجع سبق ذكره، ص، 16.

<sup>2</sup> - محمد شفيق ، **الانسان والمجتمع -مقدمة في السلوك الإنساني-**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص، 94.

<sup>3</sup> - سامية إبريغم ، مينة بوقندورة ، <<ماهية القيادة الإدارية>>، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد الثاني، المجلد الرابع، جوان 2019، جامعة زيان بن عاشور بالجلفة، الجزائر، ص، 558.

<sup>4</sup> - كريمة مراكشي، <<القيادة الادارية ودورها في عملية التطوير التنظيمي>>، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر-2، الجزائر، 2013/2014، ص، 39.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص، 40.

<sup>6</sup> - Jean-Luc Charron, sabine sépari, **Organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et applications**, 2 Ed ,Paris, 2001, p53.

<sup>7</sup> - كيث جرينت ، مرجع سبق ذكره، ص، 19.

تستمد سلطتها الفعلية من القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والرضا والاختيار وفقا لسلطة القبول التي يتمتع بها، غير أن القائد الإداري لا يعتمد كليا على سلطته المقبولة ليحسم العديد من المواقف وإنما يعتمد على سلطته الشرعية، وهذا ما ذهب إليه الكثير من الباحثين.

ويعرف **فايول** القيادة بأنها: "المسؤولية في جعل البناء المؤسساتي يعمل هذه المهمة وتنقسم بين مختلف القادة بحيث أن كل واحد هو مسؤول عن كل جزء مكلف به ويرى **فايول** أن كل قائد هدفه القيادي هو أن يسيطر أحسن العناصر الممكنة في الوحدة المسؤول عنها وذلك كله لصالح المؤسسة."<sup>1</sup>

عرفتها (سميرة ملاك): "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية، تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين في التعاون لتحقيق الهدف"<sup>2</sup>.

في نفس الاتجاه عرفها (الصالح جليح) بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين"<sup>3</sup>

حسب التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه للتأثير في الناس<sup>4</sup> وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف ويرغبون في تحقيقه، ونجد المفهومين الآخرين جمعا بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير<sup>5</sup> على سلوك الآخرين واستمالتهم التعاون لتحقيق الهدف، باعتبار القيادة الإدارية تركز على السلطة الرسمية المستمدة من الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب منصبها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة تمارس السلطة على الأدنى منها<sup>6</sup>. ويرى أغلب الباحثين أن القيادة الإدارية موازية للسلطة الرسمية تماما، فمن خلالها يتمكن القائد الإداري من تحقيق أهدافه في كل الاتجاهات الإدارية، بمعنى آخر تمثل أداء المهام الإدارية وهذا ما جاء به كل من **كرتش وكرتشفيلد** (Kertch & kerutshfield) 1918 بتحديد عدد من الوظائف التي يقوم بها القائد من الإدارة، ووضع السياسات التخطيط، والمراقبة، والضابط للعلاقات الداخلية بالثواب والعقاب، المتحكم إليه، النموذج، رمز الجماعة، الممثل للمسؤولية...<sup>7</sup>، وقد جاء (محمد أكرم العدلوني) في كتابه "القائد الفعال" أن القيادة الإدارية عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة، ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة، وتتطلب عناصر نذكرها:

✓ **التأثير**: وهي القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث التغيير ما في المنظمة، نحو تحقيق أهداف محددة.

✓ **النفوذ** (السلطة المقبولة): ويقصد به القدرة على إحداث التغيير ما، والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع.

<sup>1</sup> -Henri Fayol, **Administration industrielle et générale**, Ed 11 a, 1990, p 158.

<sup>2</sup> - سميرة ملاك، <<المرأة القائدة بالإدارة الجزائرية>>، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف2-الجزائر، 2015/2014، ص، 38.

<sup>3</sup> - الصالح جليح، <<أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين>>، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2006، ص، 24.

<sup>4</sup> - عادل بن صالح الشحفاء، <<علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري>>، رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2003، ص، 18.

<sup>5</sup> - كيث جرينت، مرجع سبق ذكره، ص، 5.

<sup>6</sup> - سامية إبراهيم، مينة بوقندورة، مرجع سبق ذكره، ص، 563.

<sup>7</sup> - نعمات محمد الدمرداش، **أسس إدارة المنظمات الاجتماعية**، بل برنت للطباعة والتصوير، مصر، 2000، ص، 164-165.

✓ **السلطة الرسمية** (القانونية): وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق، وقدرته هنا مستمدة من مركزه ومنصبه<sup>1</sup>.

وترتكز القيادة الإدارية على أسس مختلفة عن غيرها من المفاهيم، وذلك لأن القائد الإداري في التنظيم يستمد شرعيته من التعاقد القانوني، والتي تعني مختلف العمليات والممارسات الإدارية للقادة، على عكس الأفكار السابقة التي لخصت فكرة القيادة الإدارية في الصفات المميزة التي يمتلكها القائد، أما اليوم فأصبحت تعتبر القيادة الإدارية أسلوب يتبناه القائد في تعامله مع مرؤوسيه في إطار انجاز الأهداف المسطرة.

## رابعاً: العوامل المختلفة للقيادة الإدارية

### 1- التصنيفات المتعددة للقيادة الإدارية

ان السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة على الفعالية التنظيمية للمنظمات ككل، بالإضافة أنه يؤثر بشكل كبير في قبوله كقائد لهم<sup>2</sup>، ومن هنا فإن نجاح المنظمات مرتبط بنوعية القيادات الممارسة والتي تعددت تصنيفات القيادة التي قدمها علماء الاجتماع وعلماء الإدارة في تحديد أنواع القيادة ولعل أهم التصنيفات نجد:

#### 1-1- من حيث السلطة

عندما يتعلق الأمر بالسلطة فإننا أمام أسس شرعية للسيطرة، بادئ ذي بدء هناك سلطة الماضي الخالد أو سلطة الأعراف المقدسة بصلاحياتها العريقة والمتجذرة والراسخة في الإنسان لكي يحترمها وهنا نتكلم عن "السلطة التقليدية"، وفي المقام الثاني هناك سلطة القائمة على الكاريزما والتي تتميز بالإخلاص والوفاء الشخصي تماماً من طرف الأفراد وهي "السلطة الكريزمية"، وفي الأخير نجد السلطة التي تفرض نفسها بموجب الشرعية، أي "السلطة المؤسسة" على الطاعة التي تعمل على أداء الالتزامات المطابقة للمكانة القائمة<sup>3</sup> وهي السلطة التي يمارسها من هو في خدمة المؤسسة. إن كل سلطة سواء كانت تقليدية، مشروعة أو كاريزمية تتطلب استمرارية إدارية تقتضي أن يتم توجيه نشاط الأفراد من جهة، ومن جهة أخرى السيطرة على وسائل التسيير. ويرى كل من (محمد حسن الشماع) و(خضير كاظم) أن القيادة تقسم إلى نوعين من حيث السلطة المشروعة:

■ **القيادة غير الرسمية:** تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو مؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة. ومما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.<sup>4</sup>

■ **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي. ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه

<sup>1</sup> - محمد أكرم العدلوني ، مرجع سبق ذكره، ص، 18.

<sup>2</sup> - حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص، 253.

<sup>3</sup> - ماكس فيبر، العالم والسياسي، تر: سعيد سبعون، آسيا بومعيزة، دار القصة للنشر، 2009، الجزائر، ص، 60 - 63.

<sup>4</sup> - خليل محمد حسن الشماع ، كاظم محمود خضير ، نظرية المنظمة، طبعة الأولى دار الميرة، عمان 2000، ص، 223.

جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان القسم أو الشعبة أو العمل.<sup>1</sup>

### 2-1- حسب العلاقات الانسانية

قد توصل إلتون مايو (Elton. Mayo) وزملاؤه إلى أن تحقيق تصميم العمل مع مراعاة عنصر التوافق والانسجام الاجتماعي في جماعات العمل داخل المصنع له دور كبير في التحفيز على العمل الجاد والفعال، حيث أسست حركة العلاقات الإنسانية رسالة واضحة للقيادة الإدارية في المنظمات، ويرى بعض العلماء أن هناك نوعين أساسيين من القيادة وهما:

- النوع الأول الذي لا يهتم بالعلاقات الإنسانية أو القيادة المرتكزة حول الإنتاج (Production centered leadership): وفي هذا النوع نجد القائد الذي يؤمن بطريقة العمل وفي ذات الوقت يتعد عن العلاقات الإنسانية<sup>2</sup>. حيث يركز القائد اهتمامه أساسا حول مشكلات العمل والإنتاج فهو لا يعنى بالعاملين بقدر ما يعنى بإنجاز وأداء العمل<sup>3</sup>، ويسود هذا النوع نمط الاتصال من الأعلى إلى الأسفل كونه يهتم بالنتائج ويعتبر العمال سلعة أو وسيلة (آلة) للإنتاج فقط.

- النوع الثاني الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية أو القيادة المرتكزة حول العاملين (Production centered leadership): وفي هذا النوع نجد القائد يهتم أساسا بالعلاقات الإنسانية أكثر من اهتمامه بطريقة العمل<sup>4</sup>. ويركز القائد اهتمامه حول العاملين ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة، لأنه يعتبر الإشراف وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية<sup>5</sup>، والقائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية من معطيات أسلوب أن يقتسم مسؤولية القيادة مع تابعيه، حيث يشركهم في التخطيط وكيفية تنفيذ الأعمال ومتابعة ما تم من إنجازات.

### 3-1- من حيث أساليب القيادة

يقصد بالأسلوب الوسائل أو الطرق المستخدمة التي تعمل على تحقيق الأغراض والأهداف التنظيمية. وتختلف هذه الطرق أو الوسائل حسب البناءات التنظيمية وطبيعة عملها ونوعية أفرادها، ودور العلاقات الاجتماعية السائدة داخل تلك البناءات بالفعل. والقائد وما يتبعه من أساليب قيادية يستطيع أن يحدث تأثير في أسلوب أداء المرؤوسين كأفراد وجماعات. وبناء على ذلك فإن القائد ينتقي النمط أو الأسلوب الذي يساعده على تحقيق المهام القيادية التي ترمي إلى تحقيق أهداف البناء من خلال اختيار النمط المناسب، وفي نفس المنحى نجد الهواري السيد الذي عرفه بأنه سلوك متكرر ومميز لشخص ما<sup>6</sup>، هو نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذه التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية ومن ثم آثار مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا أو إيجابا.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع ، كاظم محمود خضير ، مرجع سبق ذكره، 226.

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص، 99.

<sup>3</sup> - ابراهيم لطفي طلعت ، مرجع سبق ذكره، ص، 76.

<sup>4</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص، 99.

<sup>5</sup> - ابراهيم لطفي طلعت ، مرجع سبق ذكره، ص، 75.

<sup>6</sup> - السيد الهواري ، القائد التحويلي، بدون طبعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1996، ص، 344.

ونجد في هذا الصدد دراسة رونالد لبيت (RonaldLipit) ووالف وايت (RalphWhite) فقد حاولت عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة من خلال الوقوف على أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة وتغيرها، وقسمت إلى ثلاث أمطاط:

#### - القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) (Autocratic)

ترتكز السلطة بيد القائد وحده وهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي عليهم أنشطتهم لضمان تقليل الاتصال بين الأعضاء.

كما أنها تؤثر بمركزية السلطة واتخاذ القرارات إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية الديكتاتور يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب وبالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية ماك غريغور (Mcgregor) التي ترتبط بمفهوم أن الفرد الكسول ويجب دفعه للعمل بالثواب والعقاب مع ويجب أن تمارس عليه رقابة صارمة وأن يطع ما يطلب منه.

وتعتمد الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة بها بموجب القانون أو التفويض والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي اهتمام لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين...، وهي لا تسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر وداوماً تعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين، بل تحاصر الفكر وتهتمش عملية التشاور، فينشأ المرؤوسين على التنفيذ فقط دون الإبداع والابتكار وتقتل الطموحات، وتصيد الأخطاء. وهذا النوع من القيادة همش دور المرؤوسين والغى تأثيرهم وجعلهم الآلة تعمل إلا بزر، وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة.<sup>1</sup>

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القيادة الأوتوقراطية، تتراوح بين الأوتوقراطي العنيد المتشدد والمتمسك بتطبيق القوانين والتعليمات، والأوتوقراطي الخير التي يحاول أن يستخدم أساليب القيادة الإيجابية عن طريق الثناء والعقاب البسيط لضمان طاعته، والأوتوقراطي المناور الذي يهتم مرؤوسيه أن يشركهم في اتخاذ القرار وهو في الواقع يكون قد انفرد باتخاذها، وهذا النوع من القيادة الأوتوقراطية يتجسد في الإدارة التقليدية بكل مواصفاتها.<sup>2</sup>

#### - القيادة الحرة (الفوضوية) (Laissez-Faire)

وموجبها تعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل القائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود.

وهذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في المؤسسات الأبحاث والدراسات وكذلك التي تكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة في عملهم أكثر من قائدهم أو رئيسهم ولقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط القيادي في معنويات العاملين إلا أنه قد يحدث نوعاً من الشطط والفوضى في العمل واحتمال سوء استغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية.

<sup>1</sup> - محمد شفيق ، مرجع سبق ذكره، ص، 117.

<sup>2</sup> - هند رشدي ، مرجع سبق ذكره، ص، 9-10.

ومنه يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ.<sup>1</sup>

### - القيادة الديمقراطية (Democratic)

وتعتمد القيادة الديمقراطية على لا مركزية السلطة، واعترافها بقيمة التابعين وتزيد انتمائهم للعمل ولجماعة العمل، مما يرفع من إنتاجيتهم، وروحهم المعنوية.<sup>2</sup>

وهذا وسط بين النمطين السابقين وموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم وهو بذلك يشعرهم بأهميته ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما حد تأثيرا إيجابيا في معنويات المرؤوسين.

وهذه القيادة تهتم بتنمية العاملين وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فهي بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين، إن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم ذاتهم من حيث المشاركة في صنع القرارات والاتصالات الصاعدة والتطوير التدريب، والأعداد المستمر والتفويض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب.

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة.<sup>3</sup>

إن الاهتمام المستمر بتدريب الصف الثاني من القيادة في المنظمات من أهم أولويات القيادة الديمقراطية، والقائد المستقل يستعمل الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك لسرعة التغير في المؤسسات الأعمال، والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه أن يستعين بمرؤوسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة وذلك لزيادة الخلق والإبداع بها.

تتبع هذه القيادة أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق والاهتمام بالأحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، ولذا فالقائد الديمقراطي يهتم بالآراء وأفكار التابعين ويقدم لهم الإرشاد والإشراف المناسب، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون<sup>4</sup>، وتفجير الطاقات الكامنة.

### 3-4- القيادة حسب النوع الاجتماعي (الجنس)

الكثير من الدراسات الأجنبية اهتمت بتأثير عامل الجنس على النمط القيادي ومعظمها استنتجت وجود اختلافات بين النمط القيادي للرجل والنمط القيادي للمرأة، وحددت بعض الدراسات نمطا قيادي للرجل ونمط قيادي

<sup>1</sup> - محمد شفيق ، مرجع سبق ذكره، ص، 119.

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص، 100.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان عيسوي، **دراسات في علم النفس المهني والصناعي**، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص، 221.

<sup>4</sup> - هند رشدي ، مرجع سبق ذكره، ص، 10.

مختلف للمرأة، فوضّحت أن المرأة أكثر ممارسة للقيادة مع الجماعة والتي تأخذ صفة التعاون والإنتاج الجماعي، بينما الرجل أكثر ممارسة للقيادة على الجماعة<sup>1</sup> والتي تأخذ صفة التحكم والسيطرة الاجتماعية.

فوصفت الإناث بأنهن أكثر ممارسة للقيادة الجماعية بينما الذكور أكثر ممارسة للقيادة الفردية، وقد عرفت القيادة الفردية بالتحكم والسيطرة الاجتماعية، بينما عرفت القيادة الجماعية بالتعاون والعمل الجماعي.

وفي مجال القيادة توجد دراسات كثيرة منها دراسة قام بها كليج (Clegg) وتبعه وارتنبرج (Wartenberg) بتقسيم أدبيات القيادة إلى مسارين يمثلان طبيعة القيادة وهما:<sup>2</sup>

○ **القيادة الفردية:** وينتمي مفهومها إلى علم السياسة عند الحديث عن قيادة المجتمعات التي تؤمن بأن القيادة هي السيطرة، وتتضمن نوعاً معيناً من العلاقة بين الأفراد يحكمها شخص من عليه القوم له القدرة التأثير على الآخرين رغماً عنهم.

○ **القيادة الجماعية:** تتصف بأنها القيادة التي تشارك فيها الجماعة كوحدة واحدة، فالمجتمع يملك قوة عندما يعمل على حل المشكلات الاجتماعية ويحافظ على المصالح والممتلكات العامة. فالقوة الحقيقية هي التي يستخدمها القائد في تحقيق الأهداف مع الآخرين وفي دعمهم ودفوعهم للعمل. ونظراً لتنوع الرغبات في التنظيم، وتفرق مصادر القوة لا بد من الاعتماد على المناقشة الجماعية والتوفيق بين المصالح والأهواء المختلفة، لذلك يعمل الأفراد بشكل جماعي في حل مشكلاتهم.

لقد أثبتت النظرية النسوية أن طريقة التفكير وتصور الأنثى للقيادة تختلف عن طريقة تفكير وتصور الرجل لها، إلا أن الأنثى قد تنتهج طريقة الذكر في القيادة لمنافسته على المناصب القيادية. وأشارت هذه النظرية أيضاً إلى أن الأنثى تفهم القيادة على أساس جماعي بسبب نشأتها في الحياة، فقد اعتادت على أن تكون تابعة فهي لا تملك سلطة كافية للسيطرة على الجماعة كما هو الحال بالنسبة للذكر<sup>3</sup>، 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 ويركزون على إكمال المهام وتحقيق الأهداف والاحتفاظ بالمعلومات وتحقيق النجاح، بينما تهتم نظراتهم من الإناث أكثر بالعلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي.

يستنتج من التصنيفات السابقة أنه تعدد أنماط القيادة بسبب اختلاف الأشخاص الذين اهتموا بوصف سلوك القائد أو سلطته أو جنسه، وانحصرت في بعدين أساسيين: بعد يركز على السيطرة وانجاز الأعمال وبعد يسعى للمشاركة وإحداث التأثير، وهما بعدان يمثلان الإطار العام لأنماط القيادة، وفي هذا النوع من الدراسات كان الاهتمام والتركيز على دراسة القيادة من وجهة ذكورية محضة كون المناصب القيادية كانت من نصيبهم ولكن في الدراسات الحالية أصبح التركيز على مدى علاقة نوع الجنس (ذكر أو أنثى) بنمط القيادة، وزاد الاهتمام بدراسات حول المرأة ودورها في الإدارة والقيادة ومدى صلاحيتها لذلك. ومن خلال دراستنا نحاول دراسة أثر عامل الجنس على طريقة أداء العمل والتفكير ونمط القيادة والاتصال وتقدير الذات من خلال منظور التنشئة الاجتماعية للمرأة القيادية.

<sup>1</sup> - هيفاء بنت منصور الدخيل ، سارة بنت آل عنزان ، <<واقع الثقافة التنظيمية وعاتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية>>، مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، 22- 23 نوفمبر 2017، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص، 21.

<sup>2</sup> - الطاهر أحمد محمد علي، <<القيادة الفردية والقيادة الجماعية: دراسة مقارنة بين نمط قيادة الذكور والإناث في جامعة السودان>>، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 12، العدد 2، نوفمبر 2012، ص، 129.

<sup>3</sup> - الطاهر أحمد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص، 130.

## 2-المستويات المختلفة للقيادة الإدارية

وقد فرض تطور المؤسسات والمنظمات بالنظر إلى القيادة كأحد أشكال تقسيم العمل، ولكبر حجم هذه المنظمات، فقد عرفت هذه "المؤسسات القيادة غير مباشرة أو بالنيابة فوجدت نفسها مضطرة لإقامة عدة درجات لنقل الأوامر ومعرفة مجرى الأمور"<sup>1</sup>، وكانت ضرورية بنفس المستوى لأشكال تقسيم العمل. وتتميز المنظمات بالقيادة التي تشكل عنصرا هاما في بنيتها الإجمالية، وفي التصور الاعتيادي تأخذ الشكل الهرمي، فيكون في القمة من تستقر فيه السلطة النهائية كيفما كانت أشكال ممارسة هذه السلطة. ومن هذه القمة تنطلق الأقسام التي تؤلف النظام التسلسلي للسلطة والقيادة.

وفي الواقع، فإن "بنية القيادة تتكون ليس من هرم واحد، بل بعدة أهرام متدرجة، وتحدد أهمية أعداد مختلف المديرات عدد الدرجات"<sup>2</sup> مما يساعد في مراقبة ومتابعة نمو المنظمات والمؤسسات، ولا يتم هذا التقسيم إلا إذا تخلى المدير القائد عن جزء من المهام الإدارية على الأقل، "حيث تستند كل واحدة من الوظائف الأساسية إلى موظف ذي رتبة عالية يشارك المدير في المسؤولية عن اتخاذ القرارات الإدارية"<sup>3</sup>. كما يظهر التقسيم الجديد للعمل القيادي، فإن الأدبيات الأمريكية تميز بين القادة الإداريون والقادة التنفيذيون ولا تكون الاهتمامات الإدارية لكل فريق على صعيد واحد لأنها متلازمتان، فمن جهة لا يمكن اتخاذ قرارات إدارية إلا استنادا لمعطيات ملموسة، ومن جهة أخرى لا يمكن تفسير القرارات وإقناع المنفذين لها إلا إذا كانت تعتمد على معطيات واقعية، وفي المنظمات والمؤسسات الكبرى لا يتم الانفصال بين هذين الفريقين بوضوح. نجد المنظمات والمؤسسات اليوم تفصل بين أقسامها نتيجة لاعتبارات وظيفية ولكل منها خصائص ومميزات وهذا هو الحل الذي نادى به ريمالهو (Rimailho) خلال سنة 1936. تعمل مختلف المنظمات والمؤسسات من خلال ثلاثة مستويات قيادية ويتطلب كل مستوى مهارات وكفاءات تختلف عن المستوى الآخر، ويتعاون شاغلوا هذه المستويات بتكامل وتناسق تام في تحقيق أهداف المنظمة، وتتكون هذه المستويات مما يلي:

## 2-1-المستوى الاستراتيجي: يحتل أهمية عظمى في مختلف أنواع المنظمات، حيث أن القيادة العليا مسؤولة

عن تحديد رؤية المنظمة وفلسفتها العامة وكذلك تحديد اتجاهاتها في المستقبل، ويقع على رجال القيادة العليا تحقيق التكيف بين العوامل المحيطة بالمنظمة سواء داخليا أو خارجيا ورؤية فلسفة القيادة واتجاهاتها في المستقبل بشكل يضمن تحقيق الأهداف بفعالية.

وتستمد المنظمة قوتها من خلال تفاعلها مع البيئة المحيطة ومحاولة الاستفادة من جميع الفرص التي تقدمها تلك البيئة، وكذلك العمل على تفادي المعوقات والتهديدات الموجودة به، حيث تسعى مختلف أنواع المنظمات إلى تحقيق الرضا التام للعملاء عن السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها، ويجب أن يكون واضحا تماما لدى رجال القيادة العليا أن الرؤية فلسفة المنظمة يجب أن تركز حول العميل ومحاولة تحقيق لرضا التام له ورسم اتجاهات المستقبل من خلال الرؤية واضحة لاحتياجات ورغبات العملاء<sup>4</sup>.

ويتطلب هذا المستوى الاستراتيجي (وهو يمثل مستوى الإدارة العليا) مهارات إدارية عالية ونمطا من المدراء القادرين على تحديد رؤية وفلسفة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية، وهؤلاء القادة يتميزون بقدرتهم على إحداث

<sup>1</sup> - جورج فريدمان، بيار نافيل، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 77.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 78.

<sup>4</sup> - جازية زعتي، مرجع سبق ذكره، ص، 98.

التغيير في سياسات المنظمة بالشكل الذي يجعلها أكثر قدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئة المحيطة ولا بد أن يتوفر لدى القادة في هذا المستوى ما يلي<sup>1</sup>:

- النظرة الشاملة للمنظمة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية ولا بد من العمل على تحقيق التكيف والبقاء. كون العلاقة بين المنظمة والبيئة علاقة تبادلية وكلما استطاعت المنظمة أن تتكيف مع بيئتها أو العمل على تغيير بعض مرادفاتها الأساسية استطاعت البقاء والنمو ومن ثمة الازدهار في تلك البيئة<sup>2</sup>؛
- الاهتمام بالأساليب الحديثة في الإدارة وتطبيقها على الوجه الذي يحقق الفعالية التنظيمية للمنظمة؛
- تبني نمط قيادي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة واتخاذ القرارات بما يحققها. وقد أشار هالين (Hallein) إلى أن المناخ التنظيمي يحدد سلوك القيادة المسيطرة على المؤسسة<sup>3</sup>؛
- لا بد على القائد إحداث التغيير وإدارته، مما يحقق الفعالية التنظيمية.

**2-2-المستوى الفني:** كلما زاد حجم المنظمة واتسع نشاطها زاد الحاجة إلى وجود مستوى إداري يتولى مهمة تنسيق الأنشطة والعمليات القيادية المختلفة داخل المنظمة، وكذلك تحديد أنواع السلع والخدمات التي تقوم المنظمة بإنتاجها ويتولى المستوى الفني والمتمثل في رجال القيادة الوسطى القيام بما يلي: -قيادة وظيفة العمليات؛  
- العمل كأداة اتصال بين من يقومون بإنتاج السلع والخدمات وهؤلاء الذي يستخدمونها<sup>4</sup>؛

ويجب على المدربين في المستوى الفني التأكد من أن جميع مكونات العملية الإنتاجية يتم الحصول عليها وفقا لمعايير الجودة المطلوبة، وأنها تؤدي إلى الحصول على مخرجات تتميز بالجودة العالية التي تحقق أهداف المنظمة بفعالية.

يتطلب هذا المستوى الفني (وهو يمثل مستوى الإدارة الوسطى) نمطا من القادة القادرين على تنفيذ الخطط وأهداف المنظمة ولديهم علم كبير بأساليب الإدارة الحديثة، ويتميز قادة هذا المستوى بما يلي:

- القدرة على التأثير في الأفراد، لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل بحيث يكون الاحتكاك بين القادة والتابعين على كافة المستويات<sup>5</sup>، من خلال التوجيه الجيد واتصالات العمل؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين والنهوض بالمستويات الإدارية، لا يمكن تجاهل آثار سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية على إنتاجيتهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حتى نضمن الفعالية في تحقيق الأهداف؛
- التفويض المناسب للسلطات الذي يشجع ويحفز المرؤوسين على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة؛
- اتخاذ القرارات السليمة مع الاعتماد على نظام كفاء للمعلومات يمكن من القيام بالعمليات على أكمل وجه؛

■ الحرص على توفير نظام اتصالات يحقق التكامل بين أجزاء المنظمة والتوافق مع المتغيرات المحيطة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره، ص، 100.

<sup>2</sup> - محمود سلمان عميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل، عمان، 2005، ص 336.

<sup>3</sup> - واصل جميل المومني ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، بدون طبعة، دار الحامد، الأردن - عمان، 2006، ص، 28.

<sup>4</sup> - جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره، ص، 99.

<sup>5</sup> - واصل جميل المومني، مرجع سبق ذكره، ص، 18.

<sup>6</sup> - محمود سليمان عميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص، 305.

**2-3-المستوى التشغيلي:** يقوم المستوى التشغيلي في المنظمة بالقيام بأداء كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات، ويجب على القيادة في المنظمة توجيه عناية كبيرة إلى هذا المستوى القيادي والاهتمام بتدريب العاملين وصقل مهاراتهم وتطويرها بالشكل الذي يساعد على أداء العملية التشغيلية بكفاءة وفعالية. ويهدف القادة في هذا المستوى التشغيلي إلى استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية أفضل استخدام ممكن بالشكل الذي يساعد على إنتاج المنتجات المخططة على أعلى مستوى من الجودة<sup>2</sup>. يتطلب هذا المستوى التشغيلي (وهو يمثل مستوى الإدارة الدنيا) نمطا من القادة يتميزون بالإلمام بالنواحي الفنية لأداء العمل وكذلك لهم القدرة على توجيه وإرشاد المرؤوسين إلى أفضل الطرق لإنجاز العمل بالكفاءة والفعالية المرغوبة. ويتميز القادة في هذا المستوى بمجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:

- الحرص على توفير نظام كفاء لقياس إنتاجية العاملين حتى يتأكد من تحقيق الأهداف بالفعالية؛
  - الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الاهتمام بتنمية مهاراتهم ومعارفهم من خلال تطوير البرامج. حيث يدرك العاملون هذه البرامج والتكوينات ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة<sup>3</sup>؛
  - العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين لضمان ولائهم وتحقيق أهداف المنظمة<sup>4</sup>.
- ومن خلال ما سبق يتضح أن كل مستوى إداري من المستويات الثلاث السابقة تتطلب نمطا من القادة للقيام بالمهام والعمليات القيادية باعتبار لكل مستوى خصائص ومميزات في الخطط والبرامج المنظمة

### 3-مهارات الوظيفة القيادية

يتوقف نجاح القيادة بصفة أساسية على الأداء أكثر ما يعتمد على السمات الشخصية وقد ركز **دانيال كاتز** (Daniel L. Katz) أن الكفاءة ومقدرة القائد على الانجاز هي محصلة للمهارات القيادية التي يمتلكها. فإذا كان لدى القادة الإداريين مهارات فإنه من المتوقع أن يكون الانجاز ملائما، أما إذا لم تتوفر المهارات القيادية لدى القادة فمن المحتمل أن يكون الأداء سيئا والنتيجة المترتبة على ذلك الفشل.

وقد أشار **كاتز** إلى وجود ثلاثة أنواع رئيسية من المهارات، وتشكل المهارة حسب **ماك دونالد** (McDonald) من مكونين رئيسيين وهما "المكون المعرفي والمكون السلوكي، أما المكون المعرفي فيتألف من مجموع الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات أما المكون السلوكي فيتألف من مجموع الأعمال الملاحظة ويعتبر إتقان هذين المكونين وتوظيفهما أساسا لإنتاج قائد كفاء"<sup>5</sup>، ويمكن حصر هذه المهارات إلى مايلي:

**3-1-المهارات الفنية:** تعني القدرة على استخدام المعرفة الفنية في تنفيذ العمل والإلمام بالجوانب الفنية للأساليب والإجراءات، وتتمثل هذه المعرفة أو المعارف الفنية في النواحي الهندسية، ولبرمجة الحسابات والمحاسبة<sup>6</sup>. كما

<sup>1</sup> - جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره، ص، 101.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 99.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، الطبعة 3، دار الشروق، عمان، 2003، ص، 149.

<sup>4</sup> - جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره، ص، 102.

<sup>5</sup> - ليلي عبد الحليم قطيشات ، إدارة الصراع- في المؤسسات التربوية-، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010، ص، 55.

<sup>6</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص، 79.

تركز هذه المهارات على كيفية التعامل مع الأشياء المادية، ويمكن تنميتها عن طريق التعليم والبرامج التدريبية الرسمية واكتسابها عبر الممارسة والخبرة.

**2-3-المهارات الإنسانية:** تمثل المهارة الإنسانية في القدرة على التعامل مع الأفراد الآخرين في المنظمة وإيجاد علاقات طيبة تساعد على سيادة روح الود والتفاهم وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة ويجب أن تتوفر لدى جميع المديرين في مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة وبنفس القدر، حيث أن المرؤوسين في جميع المستويات يحتاجون إلى قدر كبير من الرعاية والعناية بهم تحقق الرضا الوظيفي لهم ويساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة<sup>1</sup>. هي تلك المهارات التي تؤدي إلى خلق التعاون بين أفراد الجماعة لذلك فهي تعني التعامل مع الاتجاهات، والاتصالات، والتعامل مع الأفراد والجماعات وتبني المصالح المشتركة للأفراد ومعنى آخر فهي المقدرة على التعامل مع الأفراد من مختلف الاتجاهات والتفاعل معهم.

**3-3-المهارات الذهنية:** تعني القدرة أو المهارة في النظر إلى التنظيم ككل، حيث يستطيع من يمتلك هذه المهارة من القادة في تفهم أثر مختلف الوظائف في التنظيم على بعضها البعض واعتبار كل منها مكمل للآخر، وتفهم العلاقات المتبادلة بين التنظيم وبيئته، وأثر التغيرات أو التعديلات في أي من أجزاء التنظيم على بقية التنظيم<sup>2</sup>. وتشير إلى القدرة على الإدراك الشمولي المتكامل للمواقف المعقدة التي يواجهها التنظيم، حيث يستطيع من يمتلك هذه المهارات من تحديد وتشخيص المشكلات بدقة انطلاقاً من التحليل العقلاني للبيانات المتشابكة واستخلاص النتائج وتفسيرها، فضلاً عن ذلك القدرة على التنبؤ واستشراف العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة بطريقة تحقيق أهداف المنظمة، ولا شك أن تلك القدرات ستساند القادة في وضع الاستراتيجيات والسياسات لتحقيق التكامل بين أفراد المنظمة من جهة، وبين المنظمة والبيئة الاجتماعية من جهة أخرى، وكملاحظة فإن هذه المهارات متفاوتة الأهمية تبعاً لمحددات موقفية مثل ظروف العمل، وطبيعة المنظمة، وطبيعة المستوى الإداري<sup>3</sup>. وإذا نظرنا إلى المهارة الذهنية يجب أن تتوفر بصورة كبيرة لدى الرجال الإدارة العليا في المنظمة، حيث أنهم المسؤولون عن تحديد رسالة المنظمة وأهدافها في الأجل القصير والطويل الأجل<sup>4</sup>. اختصرت المهارات القيادية عند الرجال كونهم أساس القيادة في المنظمات ولم تحظى المرأة بالخصوص بهذه المهارات أو أنها تختلف حسب الجنس.

بصفة عامة كلما انتقلنا عبر الهرم التنظيمي من الأسفل إلى الأعلى تزداد أهمية المهارات الذهنية مقارنة بالمهارات الفنية، والتفسير المنطقي أنها كلما ارتقى القائد في المناصب الوظيفية قل اهتمامه بالنواحي الفنية وانشغل بتوجيه الإدارة والتنظيم ككل. أما فيما يتعلق بالمهارات الإنسانية أنها ذات أهمية كبيرة بالنسبة للقادة بصرف النظر على المستوى التنظيمي الذي ينتمون إليه -فالقاسم المشترك في تعامل المدراء في مختلف المستويات الإدارية هم الأفراد- أما المهارات الفنية فهي تزداد في أهميتها كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي أو الإدارة الدنيا<sup>5</sup>.

ويمكن القول لكل مستوى إداري من المستويات الثلاث السابقة الذكر لها نمط مختلف من المهارات التي تمكن القائد من تولي المهام الإدارية والقيام بها نحو تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن بعض الدراسات قسمت هذه

<sup>1</sup> - جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره، ص، 107.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص، 80.

<sup>3</sup> - الأمين بلقاضي ، <<العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية>>، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2015، ص، 76.

<sup>4</sup> - جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره، ص، 107.

<sup>5</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص، 80.

المهارات تبعا للقوة التي يتمتع بها القائد داخل المنظمة مما يوجب عليه تقلد عدة أدوار لتحقيق أهداف المنظمة مهما كان المستوى الإداري.

كما وضع **سيرجوفاني** (Sergiovanni) خمس مهارات قيادية والتي أطلق عليه اسم القوة بدلا من مهارات وقد عرف **دريك ومليير** (Drake et Miller) بأن القوة هي "القدرة على أداء المهارات المعينة التي تتعلق بوظيفة محددة"<sup>1</sup> وهي :

- **القوة الفنية أو التقنية:** وهي التي تهتم بالمظاهر التقنية للقيادة، وتعني أن القائد يقوم بدور "المهندس الإداري" الذي يتقن مهارات التخطيط وتنظيم الأعمال والتنسيق وإدارة الأزمات؛

- **القوة الإنسانية:** وهي التي تهتم بالمظاهر الإنسانية للقيادة، وتعني يقوم القائد بدور "المهندس الإنساني" وذلك بالتأكيد على مفاهيم العلاقات الإنسانية والقدرة على التفاعل الشخصي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحقيق النجاح وفعالية المؤسسة<sup>2</sup>؛

- **القوة التعليمية:** وهي التي تهتم بالمظاهر التعليمية للقيادة، واشتقت هذه القوة من المعرفة العلمية المهنية والخبرة ويقوم القائد بدور "الطبيب العيادي" الذي يشخص المشكلات وإدارة الصراع؛

- **القوة الرمزية:** وهي التي تهتم بالمظاهر الرمزية للقيادة، والتي تعني أن يقوم القائد بدور "الرئيس" الذي يتأسس الاحتفالات والمناسبات السعيدة والحزينة منها، كما يهتم بالتحفيز وخلق الإثارة لدى الموظفين، وتعتبر القوة الرمزية جزء أساسي من إدارة المؤسسة الفعالة؛

- **القوة الثقافية:** وهي التي تهتم بالمظاهر الثقافية للقيادة والتي تعني أن يقوم القائد بدور "رجل الدين" الذي يبني ثقافة المؤسسة التي تعطي لها هويتها الفريدة والمميزة من خلال ترسيخ القيم والمعتقدات الاتجاهات التي تصبح مشتركة بين جميع أفرادها<sup>3</sup>.

بالإضافة للمهارات الفنية والإنسانية التي ذكرها **سيرجوفاني** (Sergiovanni) تفكيك المهارات الذهنية إلى قوة تعليمية ورمزية وثقافية، باعتبار أن هذا الفصل فيما بينها يساعد القائد على التحكم في العمليات القيادية، أصبحت المنظمات تولي أهمية للجانب الرمزي والثقافي من قيم ومعايير التي تميزها عن باقي المنظمات والتي تمكنها من تحقيق الفعالية التنظيمية ومن خلال هذه القوى طور **بيجلي** (Begley) نموذجا للقيادة المعاصرة والتي اشتملت على الجوانب القوى الأساسية التي تمكنه من أداء مهامه، وإقامة علاقات تفاعلية مع المجتمع المحلي والمنظمة، كما أنه يصنع الرؤية المستقبلية للمنظمة، والقدرة على تحديد موطن القوة والضعف التي تساعد في حل المشكلات وإدارة الصراع.

أما عن البيئة العربية فقد استخلص **حجي أحمد** إسماعيل مجموعة من المهارات اللازمة للمدير القائد والتي يحتاجها ليتمكن من القيام بمهامه ومسؤولياته، وقد اعتمد مفهوم الكفاية بدلا من المهارة باعتبارها أشمل وقد عرفها **روس** (Ross) الكفاية بأنها "المعرفة والمهارة والقيم ومنهج التفكير المطلوب لتنفيذ نشاط مهم لإنجاح حياة الفرد

<sup>1</sup> - ليلي عبد الحليم قطيشات ، مرجع سبق ذكره، ص، 47.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 55.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 56.

المهنية والشخصية"<sup>1</sup> أي أن الكفاية قدرة مركبة تتضمن المعرفة والمهارات الاتجاهات، ولذلك قسم الكفايات إلى أربعة والتي نلخصها في:<sup>2</sup>

- **الكفايات المعرفية:** والتي تتضمن المعلومات والأفكار والنواحي المعرفية اللازمة للأداء الجيد والتي بدونها لا يستطيع الفرد القيام بواجباته على أكمل وجه؛

- **كفايات الأداء:** والتي تتضمن المهارات النفسية والحركية الضرورية للعمل الذي يقوم به الفرد، وتعتمد هذه الكفاية بالدرجة الأولى على كفايات معرفية؛

- **الكفايات الوجدانية:** وهي التي تتصل بالقيم والاتجاهات والميولات المرتبطة بالعمل الذي يمارسه الفرد؛

- **كفايات الإنتاج:** وتتصل بالأداء الذي يقوم به الفرد كنتيجة لاكتساب الكفايات السابقة الذكر.

ويلاحظ أنه بالرغم من اختلاف التقسيمات السابقة إلا أنها تحوي خصائص مشتركة أهمها أن المهارات معرفية وأدائية وانفعالية إذا امتلكها القائد وأحسن توظيفها فإنها تصل بأداء هذا الفرد إلى المستوى الكفاءة والفعالية على المستوى الوظيفي. إن معرفة القائد الفعال لهذه المهارات وكيفية استخدامها مع الموظفين من خلال تصوراتهم وادراكاتهم المستقبلية التي تدفعهم وتحثهم على الإبداع والابتكار والمبادرة وتحمل المسؤولية.<sup>3</sup> ويتعلق الأمر هنا بالقيادة الذكورية بخلاف الأنوثة مما دفعا للبحث حول القيادة ومن يتولاها وماهية حدودها بين الجنسين من خلال المهارات أو القوة التي تتمتع بها المرأة القيادية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

عندما تمتطي المرأة سهوة القيادة فإن عليها أن تتحلى بعدة مهارات ومقومات التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وحسب "كاتز" قد قسم المهارات القيادية إلى ثلاث مهارات أساسية كما ذكرنا أنفاً، أما سيرجو فاني أضاف **مهارات تنظيمية** تهتم بالتكوين والتعليم بالإضافة لثقافة السائدة والرموز التي تساعد على أداء العمليات القيادية. كما أن (حجي أحمد إسماعيل) استطاع أن يسلط الضوء على بيئة العمل العربية التي تركز بصفة كبيرة على المستوى الإنتاج، وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة"<sup>4</sup>. إلا أنها تبقى مهارات مرتبطة بالقيادة الذكورية كونها كانت حكراً على الرجال، ويمكن القول بأن قيادة المرأة تختلف عن القيادة المشابهة عند الرجل، لما تتسم به المرأة من خصائص أنثوية تميزها عن الذكور من الناحية البيولوجية هذا من جهة، وناحية أخرى الدور الاجتماعي، وهذا ما يعرف بالتنميط الجندري الذي يقصد به السلوكات والاتجاهات والقيم والمعتقدات الاجتماعية، أما الدور الجندري يطلق على الصفات والخصائص الاجتماعية التي تحدد أدوار كل من الجنسين، فلا بد أن تأخذ المرأة القيادية هذه المعتقدات بعين الاعتبار لتكون صورة واضحة عن الخصائص والسمات والمهارات التي يعتقد أنها لازمة للنجاح في المنصب القيادي، أي الدمج أو التكامل بين دورها الجندري ودورها القيادي.

<sup>1</sup> - ليلي عبد الحليم قطيشات ، مرجع سبق ذكره، ص، 48.

<sup>2</sup> - أحمد اسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص، 355.

<sup>3</sup> - سعيد الأسدي، مروان إبراهيم، الإشراف التربوي، ط1، الدار العلمية، عمان، 2003، ص، 50.

<sup>4</sup> - سميرة ملاك ، مرجع سبق ذكره، ص، 76.

## 4- أهمية القيادة الإدارية

تتمثل أهمية القيادة الإدارية من خلال الأدوار التي يؤديها القائد داخل المنظمة من خلال قدرته على اتخاذ قرارات فعالة ومن خلال التشخيص الراعي للمشكلة والتقدير السليم للواقع والاسترشاد بآراء المرؤوسين والموازنة بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ قرار وقدرته على الاتصال الفعال، وقدرته على الموازنة بين أهداف التنظيم وتطلعات الموظفين وفقا للاستراتيجية التنظيم الإداري. نذكر:

## 1-4 أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود الموسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على التنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تأتي من خلال التنسيق والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم<sup>1</sup>. ومن المعروف على أن المرأة صانعة سلام ومحقة للتوافق الجماعي داخل الجماعات، وهذا ما صرحت به سيلفيا لارسن (Sylvai. Larsen): "أن المرأة هي منشئة التوافق الجماعي ولديها قدرة تامة على إنجاز الأعمال"<sup>2</sup>، وباعتبار التوافق يعود بالفعالية التنظيمية، فإننا نعتمد على توضيحه في الجانب الميداني لدراستنا.

## 2-4-أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة

إن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم<sup>3</sup>.

## 3-4-أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمؤوسيه، والاحالة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة بينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية من خلال

<sup>1</sup> - كنعان نواف ، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن -عمان-، 1999، ص، 114.

<sup>2</sup> - هارد سوندراشو، وآخرون، المرأة والعمل الخيري، تر: أميرة أحمد إمباي، دار الهنداوي للنشر، المملكة العربية السعودية، 2017، ص، 176.

<sup>3</sup> - محمد هاشم زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، القاهرة، 1987، ص، 5.

التوفيق بين المتناقضات والمواقف<sup>1</sup>. إن أهمية القيادة تبرز من خلال تحقيق أهداف الإدارة وتحمل كل التناقضات الموجودة فيها لمواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد أهدافها من خلال التوفيق بينها. وتبرز أهمية القيادة في: "التوفيق والموازنة بين ما تم انجازه فعلا في العمل وبين ما يراد انجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية"<sup>2</sup>.

#### 4-4- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه. وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم<sup>3</sup>. كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، وتتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - جورج فريدمان ، بيار نافيل، مرجع سبق ذكره، ص، 7.

<sup>2</sup> - كنعان نواف ، مرجع سبق ذكره، ص، 119-120.

<sup>3</sup> - محمد هاشم زكي ، مرجع سبق ذكره، ص، 55.

<sup>4</sup> - كنعان نواف ، مرجع سبق ذكره، ص، 119-188.

## خلاصة الفصل

إن القيادة هي إحدى أهم المتغيرات في مختلف المؤسسات لما لها من أهمية كبيرة في الجانب الإداري، كون نجاح المؤسسات يقوم عليها، لأنها تعمل بشكل مستمر ومتواصل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فهي بمثابة القدرة على توجيه الأفراد، وهذا ما تسعى إليه القيادة فهي تعمل على حل المشكلات وتنمية روح الجماعة والتعاون والتفاهم لتحقيق أهداف الإدارة.

وقد توصلنا أن جميع التعريفات التي يقدمها الباحثين حول مفهوم الإدارة تركز حول معنى واحد، وهو تنظيم وإدارة القوى البشرية والمالية لتحقيق أهداف معينة ولقد اتفق الفكر الإداري الحديث أن الإدارة عملية خلاقة تتطلب قدرات ومهارات قيادية لتجميع المجهودات والموارد المتاحة تجاه الاستغلال الأمثل لتحقيق أهداف محددة، كذلك لا بد أن تسعى الإدارة لإيجاد المناخ الملائم الذي يشجع على الابتكار والإبداع من خلال الاهتمام بالعنصر الإنساني وتطويره، وللإدارة عدة مستويات ومع زيادة حجم المنظمات تزايدت المستويات مما أسفر عن تزايد عدد المدراء للممارسة مختلف وظائف الإدارة كأسلوب للحفاظ على استمرار وانتظام العمل بها.

وكون القيادة هي مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكيتها فهي القلب الإدارة النابض الذي تحيا به المنظمة كلها، ومن ثمة القائد الإداري هو المسؤول عن مدى حيوية النشاط الإداري وفعاليتته، وذلك بما لديه من قدرات وما تتضمنه من معارف ومهارات قيادية تساعد على التنسيق وتوجيه ورقابة جهود الأفراد المرؤوسين التابعين له، والتأثير فيهم وحفزهم على تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة للأفراد والمنظمة وكذلك الاتصال والدافعية الخاصة بالعناصر الرئيسية. الإدارة شديدة الارتباط بالقيادة، ويشمل هذا التصور على توزيع المناصب القيادية في الواقع وفقاً لخطة تنظيم الإدارة من الدرجة العليا للدرجة الدنيا، وكبر بنية المنظمات قد فرض النظر إلى القيادة كأحد أشكال تقسيم العمل، مما ساهم في زيادة توزيع للمناصب القيادية وفقاً لمستويات عدة تلبية لتحقيق أهداف المنظمات.

وقد أسفر تزايد عدد المناصب القيادية فرصة للمرأة لتقلدها بعدما كانت هذه المناصب ذكورية محضة، وهو ما أسفر حالياً عن تسليط الضوء على دراسات النوع التي أصبحت تركز على مدى علاقة نوع الجنس (ذكر أو أنثى) بنمط القيادة، وزاد الاهتمام بدراسات حول المرأة ودورها في الإدارة والقيادة ومدى صلاحيتها لذلك، وهو ساهم في الانتقال من امرأة عاملة إلى امرأة قيادية.

## الفصل الثاني

السياق العام لعمل المرأة القيادية في  
خضم تحولات البيئة الاجتماعية المحلية  
والدولية

## الفصل الثاني: السياق العام لعمل المرأة القيادية في خضم تحولات البيئة الاجتماعية المحلية والدولية

تمهيد

### أولاً: السياق العام لعمل المرأة

1. الخلفية التاريخية لعمل المرأة
2. عمل المرأة بين الأسباب والدوافع
3. تبعات عمل المرأة

### ثانياً: المرأة القيادية في خضم تحولات البيئة الاجتماعية

1. التنشئة الاجتماعية للمرأة القيادية
2. التنشئة المؤسسية للمرأة القيادية
3. منظومة القيم الاجتماعية للمرأة القيادية

### ثالثاً: نضال المرأة لولوج مناصب قيادية

1. الحركات التحررية النسوية
2. في مفهوم النوع الاجتماعي
3. النماذج العالمية المساندة
4. إسهام المنظومة القانونية المحلية

### رابعاً: معوقات وتحديات المسارات الوظيفية للمرأة القيادية

1. المسارات الوظيفية للمرأة القيادية
2. المعوقات الوظيفية التي تواجه المرأة القيادية
3. تحديات السقف الزجاجي للمرأة القيادية

خلاصة الفصل

## تمهيد

لقد زاد الاهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة في دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي والوظيفي وأثره على تكوين المرأة القيادية، فبعد ما كانت النظرة التقليدية حول عمل المرأة التي تعتبر عملها تابعا للرجل وأهملت التطورات والتغيرات التي طرأت على المجتمع، والتي أثرت على مكانة المرأة الاجتماعية والوظيفي، وهذه التحولات الايجابية أثبتت قدرات ومهارات المرأة تمكنها على العمل في العديد من المجالات وتقلد مختلف المناصب القيادية.

ومن خلال دراستنا نحاول تسليط الضوء على الخلفية التاريخية والثقافية والاجتماعية التي تحملها المرأة القيادية في ثقافتها والتي توجه سلوكها وأسلوب قيادتها، وذلك بتناول تسيير المسار الوظيفي من خلال الوقوف على محطات التنشئة الاجتماعية وتحولات البيئة الاجتماعية والثقافية، والبيئة التنظيمية من نضال في ظل التحديات والمعوقات التي ساهمت في بناء نموذج المرأة القيادية التي تسعى لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

## أولاً: السياق العام لعمل المرأة

## 1- الخلفية التاريخية لعمل المرأة

تشير كل الدراسات التاريخية والاجتماعية والاقتصادية إلى قضية " التميز " بين الرجل والمرأة في الأجور ومن ثم سوق العمل، وكذلك في فرص الترقى ونوعية الوظائف، إن العمالة النسائية تعترضها تغيرات في الحجم والنوعية الأعمال التي تمارسها في السوق الصناعي. ويرجع ذلك لتباين الطبقات واتجاهات أصحاب العمل ومحاولتهم لاستخدام النساء كعمالة بديلة ورخيصة، إن العمالة النسائية تأثرت بالكساد الاقتصادي والحربين العالميتين الأولى والثانية، وزد على ذلك المؤثرات الثقافية والاجتماعية التي كانت سائدة. وتعد الثورة التكنولوجية سبب ضرورة إعادة تشكيل وتطوير الهياكل التقليدية للعمالة، وما نجم عن ذلك من انكماش لحجم القوى العاملة وما ترتب عن ذلك أيضا توفير الأدوات الحديثة للمنزل كل هذا ساعد المرأة للخروج للعمل. إن الثورة التكنولوجية طرحت قضية وجود منافسة حقيقية بين الرجال والنساء، كما أن التعليم أصبح عاملا أساسيا في مجال المنافسة على فرص العمل المتاحة في سوق العمل. ولقد كان ذلك دافعا لإقبال المتزايد نحو التعليم من جانب النساء<sup>1</sup>. فمنذ القدم والمرأة تمارس العديد من الأعمال والوظائف، فهي تعمل داخل المنزل وخارجه أو تقوم بالعملين معا، بالإضافة لممارستها للكثير من الأعمال الزراعية والاقتصادية والحرفية والمهنية ويمكن اختصار تاريخ عمل المرأة<sup>2</sup>. ويقسم الباحثون مساهمة المرأة في سوق العمل من الناحية التاريخية إلى ثلاثة مراحل متعاقبة:

○ **المرحلة الأولى:** تبدأ من بداية الثورة الصناعية وحتى ظهور الشركات الصناعية في شكل مؤسسات ضخمة، والملاحظ أن العمالة النسائية في تلك الفترة كانت في فئة العمال، كما كان الفصل بين العمالة النسائية والذكورية في واقع العمل، وفي بعض الأحيان كان يسمح للرجال بتواجد كمشرفين في أماكن عمالة النساء. وقد ترجع التفرقة في مكان العمل إلى أساليب التنشئة الاجتماعية، وتقسيم العمل على أساس النوع وقد كان للذكور النصيب الغالب في التنظيمات، بينما

<sup>1</sup> - عبد العليم إبراهيم ناصر عفاف ، <<المرأة العربية ودورها في الإنتاج>>، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد العشرون، 1998، جامعة قطر، ص، 160.

<sup>2</sup> - بدر الدين السباعي ، مشكلة المرأة العامل التاريخي، دار الفارابي، بيروت، 1985، ص، 136.

عمل المرأة كان مقصورا على الإناث غير متزوجات، وكن يتقاضين أجورا منخفضة ويقمن بأعمال متدنية<sup>1</sup>. ومع نشوب الحرب العالمية الأولى وانشغال الرجال بالحرب فلقد أعطى مجالا لمشاركة المرأة في المجال الصناعي.

○ **المرحلة الثانية:** تبدأ من الثلاثينات القرن العشرين حتى نهاية النصف الأول من القرن العشرين. ولقد شهدت هذه المرحلة ازديادا في حجم العمالة النسائية، بالإضافة إلى اشتغال المرأة وظائف جديدة كالوظائف المكتبية وأعمال السكرتارية والتمريض والتدريس والعمل الاجتماعي. وقد واكب ذلك زيادة في أجور النساء خاصة في مجال الصناعة إلا أن ذلك لم يحقق المساواة مع الرجال في أجور المهن والأعمال ذاتها. ومن الملاحظ أن العمالة النسائية في تلك الفترة لم تقتصر على طبقة معينة بل ضمت عمالة نسائية من مختلف الطبقات الاجتماعية من المتزوجات، ويرى البعض أن هذا "انعطاف هامة ذات مغزى في تاريخ العمالة النسائية، خاصة في ظل شيوع ثقافة الذكور في الإدارة الصناعية"<sup>2</sup>.

○ **المرحلة الثالثة:** والتي تبدأ من منتصف القرن العشرين وحتى الآن، ولقد شهدت هذه المرحلة تحولا واضحة في مشاركة النساء ونوعين المهن التي اشتغلن بها، كذلك ظاهرة الاختلاط بين الذكور والإناث في مواقع العمل، والتنافس بينهم لشغل لمختلف الوظائف. وتشير الإحصاءات الرسمية للعمالة في الدول الصناعية المتقدمة زيادة كبيرة ومتنامية للعمالة النسائية... ولقد كان لهذا التحول في العمالة النسائية أبلغ الأثر في شد انتباه العلماء... حول التحولات في ميكانزمات السوق القائمة على التحيز ضد المرأة ونوعية العلاقة بين الأسرة والعمل... وإلى أي حد تؤثر طبيعة الأدوار في الأسرة على طبيعة الأدوار في العمل وبالعكس، وأيضا إلى أي مدى كان لازدياد مشاركة المرأة في العمل مدفوع الأجر نتائج إيجابية أو سلبية على العمالة الذكورية.

## 2- عمل المرأة بين الأسباب والدوافع

إن مشاركة المرأة في العمل ليست بظاهرة جديدة، وإنما شكل العمل وكيفيته هي التي اختلفت بسبب الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتقدم التكنولوجي، وفي هذا العنصر سنتطرق لمختلف الأسباب والدوافع خروجها للعمل.

### 2-1- أسباب توجه المرأة إلى العمل

❖ **تغيير البنى الثقافية والاجتماعية:** إن في مختلف المجتمعات أسبابا تؤدي إلى أن تكون المرأة مضطرة للعمل بعيدا عن البيت لضرورات شخصية وأسرية وفي ظل أوضاع وظروف اجتماعية خاصة، مثل أوقات الحروب... وغيرها، ولكن مع ظهور المفاهيم الإيديولوجية المختلفة بين الرأسمالية والاشتراكية، أما الأولى فقد بادرت إلى نشر القيم المادية والفردانية، ودعوة النساء إلى العمل بسبب شيوع ثقافة الاستهلاك وارتفاع معدلات التضخم الذي تسبب في الحاجة إلى زيادة الإنتاج، أما الثانية فقد اهتمت بالتدخل في الشؤون التعليمية ودعوة النساء للعمل، وقد تبنت بعض الدول سياسات مشابهة تقريبا لإضعاف موقع المرأة داخل الأسرة. فالنظام التعليمي الحديث لعب خلال العقود الأخيرة دورا مصيريا في إضعاف القيم الأسرية وتعزيز رغبة المرأة في العمل في مختلف الدول إلى درجة يمكن القول أن من بين الفلسفات المهمة للنظام التعليمي الموجود، التأهيل للحصول على وظيفة، ومن هنا يمكن تكهن أسباب معاناة الفتيات اللاتي لديهن شهادات

<sup>1</sup> - عبد العليم إبراهيم ناصر عفاف ، مرجع سبق ذكره، ص، 162.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 163.

عليا من أزمة الهوية في حال عدم حصولهن على فرص للعمل.<sup>1</sup> ومن جانب آخر، فإن الحركات النسوية التي أعيد إحيائها مرة أخرى في القرن الماضي بالاستعانة بقدرة وسائل الإعلام، قامت بتشجيع النساء اللاتي كن مازلن يشعرن بالنجاح في القيام بدورهن الطبيعي في الانتماء إلى البيت والأسرة ولم يشعرن بعدم الرضا من تبعيتهن لأزواجهن، على التخلي عن دورهن داخل الأسرة والمطالبة بالحصول على مناصب اقتصادية واجتماعية.<sup>2</sup> والنسوة يشعرن بالاستقلالية والثقة بالنفس والشعور بالارتياح لخروجهن من محيط البيت الضيق.<sup>3</sup> كما أن سياسات التنمية لعبت هي الأخرى دورا حاسما ومصيريا في دعوة المرأة إلى سوق العمل. ففي "المفهوم الاقتصادي" للتنمية يعتبر إنتاج الثروة ذا دور أساس، ومع ذلك توجد أحيانا محاولات للحد من عدم المساواة في الدخل، إلا أنه في "المفهوم المؤثر التحرري" تعرف التنمية على أنها عملية الغاية منها هي تعزيز حرية الفرد في سعي إلى تحقيق أهدافه القيمة، أما في المفاهيم الجديدة "للتنمية الشاملة" فإنه تؤخذ بعين الاعتبار الإصلاحات الثقافية والاجتماعية لرفع مستوى المعيشة وتحقيق المساواة الاقتصادية والاجتماعية كضمان لتحقيق أهداف التنمية، وليس ممكنا تحقيق التنمية المستدامة من دون زيادة مشاركة النساء وتعزيزها بشكل سريع في المجالات الاقتصادية، بل يجب التفكير بالمساواة في الفرص ولا بد من اتخاذ إجراءات إيجابية لصالح النساء في إطار إيجاد فرصة عمل خاصة بهن وتوفير الظروف لتسهيل الأمر وترقيتها. إن الاهتمام بالحدثة والتجديد والتعددية أثر بشدة على النموذج الاقتصادي للأسرة والنزعة الاستهلاكية، وتحرر المرأة ودخولها مجالات متعددة، وتطور الطب ساعدها على تحسن صحتها ومكناها من تحديد النسل والسيطرة على الإنجاب والحد من المواليد، مما ساعدها لولوج لسوق العمل.

❖ **تغيير البنية الاقتصادية:** ربما كان بالإمكان القول إن نشر- التعليم بالأسلوب الجديد، وارتفاع سن العمل كنتيجة لذلك كان سببا لأن تفقد الأسرة جزءا من القوى العاملة التي كانت ترسلها في السابق إلى سوق العمل وأن الأحداث الذين كانوا يعتبرونها في السابق قوة عمل ومن مصادر دخل العائلة تحولوا إلى عناصر مستهلكة، إذ أن هذا الأمر قد خل بالتوازن المالي للعائلات وتسبب في أن تطالب النساء بقسم من فرص العمل للتعويض عن الأجر الذي كان يحصل عنه الأبناء. كما أن السياسات والتطورات الاقتصادية في العقود الأخيرة تسببت في تغير نسبة النفقات مقارنة بالدخل، مما أدى إلى تفشي الفقر، ومن هنا يمكن لنا أن نتوقع زيادة رغبة الرجال في الحصول على عمل ثان وثالث وكذلك رغبة النساء في العمل لمساعدة اقتاد الأسرة. فالتخلص من الفقر ومساعدة اقتاد الأسرة كانا من أسباب توجه النساء إلى العمل في مختلف الدول، فتقديرات لجنة تساوي الفرص في الأمم المتحدة للعام 1998، تبين أن عدد الأسر التي تعيش في حال فقر كان سيبلغ ثلاثة أضعاف لولا دخل النساء.<sup>4</sup> ورغم أنه لا يمكن القول بالجزم إن الفقر الاقتصادي هو أحد أسباب المرأة، إلا أن هذا السبب يضحخ أحيانا، فبعض المنتقدين يعتقدون أن المرأة كانت تبقى في البيت رغم أنها كانت تعاني الفقر، ويهتمون بأن الحركات النسوية المبادرة إلى العمل على تمهيد الأرضية لانقراض ربوات البيوت.

<sup>1</sup> - عبد العليم إبراهيم ناصر عفاف ، مرجع سبق ذكره، ص، 33.

<sup>2</sup> - كارولين كراكيليا ، فيمينيسم در أمريكا تا سال ، تر: معصومة محمدي ، طبعة 2، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 2003، ص، 55.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 34.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص، 42.

❖ **الشعور بالمسؤولية الاجتماعية:** إن ازدياد الوعي وتوفير الإمكانيات وارتفاع المستوى التعليمي والدراسي، أثار لدى كثير من النساء بالمسؤولية أكبر من السابق حيال المجتمع لتولي المناصب الاجتماعية خاصة في المجالات الثقافية وفي مهن مثل التعليم والاستشارات التربوية والطبية والمجالات العلمية والبحثية. ويمكن ملاحظة هاجس الإصلاحات الثقافية العامة ورفع المستوى التعليمي وتلبية متطلبات النساء وحاجتهن، إذ أن الشعور بالمسؤولية الدينية والوطنية والإنسانية شكل الدافع الأصلي لحضورهن في هذه المجالات.

❖ **الخوف من المستقبل:** إن التغيرات التي حصلت خلال العقود الأخيرة في مختلف الدول كانت سببا في ازدياد عزوبية النساء وارتفاع معدلات الطلاق، وهذا ما ولد شعور بالقلق والخوف لهن. ومن جهة أخرى التغيرات الحالة في الأسرة وانخفاض عدد أعضائها أدى إلى انخفاض الدعم الاقتصادي، ومن هنا توجد لدى النساء خشية من شأن مستقبلهن الاقتصادي، بالإضافة إلى التفكير بالراتب التقاعدي وخدمات الضمان الاجتماعي لتكون مستعدة لإدارة شؤونها وأسرتهما اقتصاديا.

❖ **خصائص سوق العمل والطلب على عمل النساء:** يرغب أرباب العمل بالاستعانة بقوى عاملة نسائية في كثير من الأعمال، ويبدو أن لدى النساء فهما أكثر إيجابية للأنشطة التي تجري على وتيرة واحدة مقارنة بالرجال، كما لديهن تحملا أكثر لمثل هذه الأعمال. كما أنها تمتاز بأجور أقل مقارنة بالرجال، وهي تعتبر ميزة مهمة في الصناعات التنافسية.

إن التطورات انتقال المجتمع من المجتمع الصناعي إلى مجتمع ما بعد الصناعي فتح مجالاً أوسع أمام نشاط المرأة خاصة في أعمال الياقات البيضاء ( الأعمال الإدارية والخدماتية) مقارنة بأعمال ذوي الياقات الزرقاء (الأعمال التي تتطلب جهوداً جسدية وتقنية). تبدو النساء قادرات على إقامة الاتصالات وانسجامهن أكثر مع العمال الإداريين التي تتسم بالرتابة والانتظام.

## 2-2- دوافع خروج المرأة للعمل

عملت المرأة منذ القدم وكان عملها غير مأجور المتمثل أساس في الزراعة وحياسة الملابس والزراعي، وسرعان ما التحقت بالمدارس التعليمية واكتسبت علوماً جديدة فتحت شهيتها على العمل المأجور قصد المساهمة في تطوير المجتمع وأسرته، شهيتها لم تتوقف عند هذا الحد، بل تعدته إلى توجه شغفها للمناصب القيادية واستطاعت أن تثبت جدارتها في ذلك، وتعددت دوافعها\* لخروجها للعمل وكذا تقلدها للمناصب القيادية ويمكن حصرها في ما يلي:

❖ **الدافع الاقتصادي:** ويمثل في حاجة الماسة للنقود لتغطية الحاجات المادية للأسرة، فنظرا لعدم قدرة الزوج على تحقيق تغطية شاملة لحاجات الأسرة المتزايدة باستمرار وكذلك الزيادة في عدد أفرادها وغلاء المعيشة وارتفاع الأسعار وتدني الأجور، بحثت المرأة للعمل لدعم زوجها وسد تلك الحاجات الضرورية وأبعاد شبح الفقر عن أسرتها<sup>1</sup>، وتعدت طموحاتها هذا الحد فأصبحت تهدف إلى تحقيق الرفاهية لأسرتها والرفع من

\* **الدوافع:** تعرف بأنها تملك قوى الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم للسلوك باتجاه معين، وهذه القوى الكامنة أو الدافعة تكون ناتجة عن عوامل بيئية ونفسية خاصة تخلق لدى الإنسان رغبات ملحة، وتنتج هذه القوى عن حالة التوتر النفسي الناتجة عن وجود حاجات غير مشبعة لدى الشخص والتي تكون قد وصلت في إلحاحها إلى درجة الإقرار والاعتراف بها من قبله.

<sup>1</sup> - صباح مشروم، <<معوقات السلطة لدى النوع الاجتماعي في الإدارة المحلية في الإدارة الجزائرية>>، أطروحة دكتوراه ل.م.د، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة بسكرة، 2015/2016، ص. 87.

مستواها الاقتصادي من خلال توليها لمناصب قيادية والتي يرتفع الأجر في هذا النوع من المناصب وهذا يساعدها على تحقيق نوع من الرفاهة لها ولأسرتها.

❖ **دوافع لتحقيق الذات:** ترى الكثير من النساء إلى العمل المأجور يتم تحقيق ذاتها الفعلية وحتى تقضي- على الوضع التقليدي الذي يضعها فيه المجتمع كما أن الارتباطات الاجتماعية في مقر العمل إضافة للدعم الاجتماعي وجعل معظم النساء يفضلن الاشتراك في المجتمع الكبير<sup>1</sup>. والذي يزيد تعميق هذا الدافع هو شخصية المرأة بحد ذاتها بحيث أنها تقدر عملها وتعتبره مساهمة ايجابية نحو أسرتها والمجتمع ككل، وتحمل المرأة لمسؤوليات في العمل وترقيتها لمناصب القيادية، يحسن مستواها الثقافي لتنظيم حياتها من خلال احترامها لمسؤولية العمل داخل البيت وخارجه.

❖ **دوافع ثقافية:** من خلال اختلاط المرأة بزميلاتها في العمل وفرض الاحترام المتبادل بينهما يجعلهن في احتكاك مستمر ودائم في تبادل الأفكار والثقافات مما أدى لاكتسابها مهارات إضافية ساعدتها في مجابهة مختلف مصاعب التي تمر بها سواء على الصعيد المنزلي أو العملي، وهذا ما جعلها تستطيع أن تصل إلى تولي مناصب قيادية وكذا القدرة على تسييرها وتصدي لمختلف المشاكل والمعوقات المنصب.

❖ **دوافع اجتماعية:** لقد ولد دخول المعدات الكهرومنزلية إلى البيوت فراغا كبيرا لدى المرأة الماكثة في البيت مما حمسها ودفع بها للخروج إلى العمل<sup>2</sup>، وساعدتها هذه الآلات في اختصار الوقت والجهد، وفتحت لها مجالاً للمساهمة في العمل الخارجي، حتى تقلد مناصب ذات مسؤولية عليا مثل المناصب القيادية. وهذا لتحقيق المكانة الاجتماعية واكتساب الاحترام والتقدير من مختلف فئات المجتمع.

إن ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة يزيد من فرصتها في الوصول لفرص عمل ويحفزها نحوه ويطور إدراكها ومعرفتها بأهمية العمل وقد تعددت الدوافع الاجتماعية إلى عمل النساء باختلاف ظروفهن الاجتماعية إضافة قد يكون للبحث عن المكانة الاجتماعية. ويعد تعرض المرأة للطلاق أو وفاة الزوج من بين أهم الدوافع لخروجها للعمل من أجل تحقيق ظروف اجتماعية واقتصادية من استقرار اجتماعي ورفاهية مادية لأبنائها التي يوفرها العمل وخصوصا إذا استطاعت تقلد مناصب قيادية فإنها تكسب مكانة أعلى ومستوى مادي أحسن.

### 3- تبعات عمل المرأة

ترتب عن خروج المرأة للعمل عدة تغيرات سواء على المستوى الفردي والأسري، التنظيمي والمجتمعي، ويمكن أن نجز أهم هذه التبعات في هذه النقاط التالية:

✚ **المكانة الاجتماعية للمرأة:** تحتل المرأة بعمليها مكانة وقيمة في المجتمع الحديث إذ يغير أحوالها الاجتماعية والثقافية نحو الأحسن والأفضل ويضاعف من الفعاليات والأنشطة المجتمعية التي تقوم بها، ويتيح لها الفرصة للمساهمة في بناء الصرح الحضري للمجتمع وإحراز التقدم المادي والاجتماعي الذي ينبغي للمجتمع الوصول إليه<sup>3</sup>. ومن الواضح أن عمل المرأة يضاعف لها الأدوار الاجتماعية والنفسية التي تحتلها، ففي المجتمع التقليدي تشغل دورا اجتماعيا واحدا وهو ربة بيت، ودور العاملة أو الموظفة أو خيرة خارج البيت،

<sup>1</sup> - صباح مشروم ، مرجع سبق ذكره، ص، 87.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 88.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 86.

واشغال مثل هذين الدورين الاجتماعيين المتكاملين قد أدى دوره الفعال فيرفع منزلة المرأة في المجتمع وزيادة الاحترام والتقدير اللذين تحصلت عليهما في المجتمع. فتزايد أعداد النساء العاملات يعتبر أمر إيجابيا جعلها تتجاوز العراقيل التي منعتها من الخروج إلى ميدان العمل، فهذه الظاهرة أحدثت تغييرا في العلاقات والمفاهيم السائدة في المجتمع الجزائري، وهذا ما يثبت أن عمل المرأة ليس عند حاجتها له فحسب، بل لحاجة المجتمع إلى عمل المرأة وخاصة المجالات التي تتفوق فيها المرأة وكذا تحمل المسؤولية من خلال تقلدها لمناصب قيادية للمساهمة في بناء المجتمع، وهذا بالعمل على تنظيم العمل وإدارة وقتها، بتحديد الوقت اللازم والمناسب لكل من العمل الداخلي والخارجي لها<sup>1</sup>. وللمكانة الاجتماعية توزيع هرمي يشغل فيه أفراد قلائل الأوضاع العليا فيه، ومن أبسط النماذج النظرية لنسق المكانة، التوزيع الذي يتحدد فيه الوضع بطريقة تنافسية عن طريق امتلاك بعض القدرات التي قد تكون أكثر أهمية من غيرها للمجتمع القائم، كما أن نظام الملكية الخاصة، والميراث، والضرائب المتميزة، والخدمات الاجتماعية يمكن أن تعدل جميعا صورة وتوزيع المكانة<sup>2</sup>. ويمكن أن تحدد المكانة الاجتماعية من ناحية أخرى بالتعليم والدخل والممتلكات والتقييم الاجتماعي للمهنة وبعض الأنشطة الأخرى في المجتمع، وعلى الرغم من أن المكانة الاجتماعية يمكن أن تكون في حالة تغير مستمر، إلا أنها تمتاز بالارتفاع والانخفاض وفقا لدرجة رتبة المنصب في السلم الوظيفي والذي يتناسب مع الشهادة المتحصل عليها.

نستنتج أن عمل المرأة يكسبها مكانة اجتماعية داخل المجتمع من خلال المهنة التي تزاولها، تتغير هذه المكانة حسب المهنة والثروة التي تكتسبها والدرجة المهنية، فهذا يشكل لها الشهرة والهيبة والاحترام داخل المجتمع من جهة، ومن جهة يكتسب المجتمع عضو فعال في عملية التنمية والتطوير.

**تغييرات الهوية:** يمكن اعتبار الرغبة المتزايدة باضهاد النساء في العمل، هي نتيجة التغييرات الحاصلة في هوية المرأة فيها في الوقت ذاته أيضا، ونظرا إلى أن المرأة يجب أن تتحمل العبء الثقيل للقيام بأدوار عائلية واجتماعية متعددة، فإن ذلك يتعارض مع التقسيم الجنساني للعمل. فمفهوم المساواة الذي يعني تشابه الأدوار بدأ يصبح شيئا فشيئا ذا قيمة في عقلية المرأة. وفي الجانب الآخر، فإن من شأنه الحصول على دخل مستقل تعزيز النزعة الاستقلالية والفردانية لدى النساء. ومن هنا يمكن أن نتوقع أن تطور عمل النساء قد أدى إلى الحصول تغييرات في هويتهم في كلا المجالين، الفردي على شكل ردة فعل في مواجهة التعاليم التي تؤكد على التباينات أو التفسيرات غير المنهجية لمختلف النصوص، وكذلك في مجال العلاقات الأسرية والاجتماعية.

**الشعور بالرضا:** أن حيز المنزل يتقلص باستمرار في المجتمع المعاصر، فمن ناحية المساحة صار أصغر من ناحية العلاقات أيضا صارت العلاقات المحلية والعشائرية أضيق نطاقا، وكذلك مهنة "ربة منزل" صارت أكثر ازدياء من الناحية القيمة. ومن هنا فإن الدخول إلى سبر الآراء مجالات أوسع وكسب تجارب جديدة، وحتى عندما تكون الواجبات المهنية التي تمارسها المرأة مما يبعث على الكسل نسبيا، إلا أنها تحررها من مناخ المنزل ومحيطه، وذلك العمل يرافقه الشعور بالسعادة والارتياح بالنسبة للنساء<sup>3</sup>. إن القيمة التي تعطيها الثقافة

<sup>1</sup> - قيس النوري ، الأسرة مشروعا تنمويا، مطبعة دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1994، ص، 31.

<sup>2</sup> - غيث محمد عاطف ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بدون سنة، الاسكندرية، ص، 406.

<sup>3</sup> - أنتوني غيدنز ، علم الاجتماع، تر: الصياغ فايز، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2005، ص، 542.

المعاصرة للعمل والاستقلال المالي تجعل التنافس للحصول على فرص العمل ذا أهمية وأن الذين ينجحون خلال هذا التنافس في الحصول على عمل يشعرون بالانتصار.

**ارتفاع سن الزواج:** إن التأثير المتبادل بين عمل النساء وسن الزواج ليس في حاجة الكثير من النقاش، فعندما تحصل الفتاة على فرصة عمل تحصل على مكانة اجتماعية جديدة، فتضع شروطاً أكثر صعوبة للزواج. فالمرأة العاملة لا ترغب كثيراً في الزواج من شخص يبحث عن العمل أو في موقع وظيفي أدنى منها، وفي الجانب الآخر يعتبر الخوف من العجز الاقتصادي أحد دوافع الرغبة في الزواج.

**ضغوط مضاعفة:** إن إدارة المنزل هي من الأنشطة والأعمال الشاقة الصعبة، إلا أنها تختلف عن الأعمال الرسمية بوجود مشقة أكبر في إنجازها، إلا أن سرعة إنجازها خاضعة لتنظيم وضبط رغبة المرأة الشخصية، وهذه الميزة تنسجم تماماً مع الجانب الروحي للمرأة. إلا أن متطلبات سوق العمل تختلف كثيراً عن متطلبات المنزل<sup>1</sup>، فالقيام بشكل متزامن بالدور المنزلي والاجتماعي يجعل النساء عرضة للأضرار، وذلك بسبب عدم الانسجام كثير من الأعمال الاجتماعية مع خصوصيات المرأة، وكذلك الضغوط الناجمة عن الجمع بين هذين النشاطين.

**تغيير بنية الأسرة:** إن الأسرة هي البنية التحتية للمجتمع، وأن حفظ المجتمع يتوقف على حفظ الأسرة، وأن تقسيم العمل وفصل الأدوار هما ضرورة لا مناص منها لبقاء الأسرة، فتقسيم الأدوار يخلق نظاماً تراتبياً وينسجم النظام التراتبي مع طبيعة الرجل والمرأة، وطبيعة الرجل تميل للإدارة والمرأة للقبول بهذه الإدارة. ومع خروج المرأة للعمل واجهة تعارض أدوارها الأسرية مع الاجتماعية، مما أدى لتعرضها لضغوط كبيرة، وبسبب أهمية العمل وتراجع أهمية الأدوار الأسرية بالنسبة إليها. فضلت الاحتفاظ بعملها وتقسيم أنشطتها الأسرية مع زوجها. فالعمل لا يشجع النساء العاملات على تغيير نموذج تقسيم الأدوار وتغيير بنية الأسرة فحسب، بل يترك تأثيراً عميقاً على الأطفال أيضاً.

يساهم عمل المرأة في تنمية قدراتها الشخصية، وتحقيقها لذاتها ووجودها من خلال الانجاز والإنتاج، كما يعطي لها نوع من الاستقلالية المادية، وهذا يشعرها بالرضا والنجاح، إلا أنها تواجه عدة صعوبات وتحديات لتحقيق ذلك نتيجة تعدد أدوارها ومسؤولياتها.

### ثانياً: المرأة القيادية في خضم تحولات البيئة الاجتماعية

وللحديث عن التحولات التي مست البيئة الاجتماعية للمرأة القيادية فإن الحديث يقودنا للكلام على مختلف محطات التنشئة الاجتماعية بمختلف أنواعها الأسرة والمؤسساتية، كما أنه يجب أن نقف أمام التحولات منظومة القيم التي لحقت الأسر بين الماضي والحاضر.

ونستهلها بداية **بماهية التنشئة الاجتماعية** والتي تعد عملية التقليد والمحاكاة والتوحد مع الأنماط العقلية والعاطفية والأخلاقية عند الطفل والراشد، وهي عملية تهدف إلى إدماج عناصر الثقافة، كما أنها عملية مستمرة تبدأ من الميلاد داخل الأسرة وتستمر في المدرسة وتتأثر بجماعات الرفاق.

<sup>1</sup> - توني غرانت ، بودن زن ، رؤيا منجم، تر: قروزان غنجي زاده، بدون طبعة، بدون سنة النشر، ص، 77- 78.

وقد عرفها جاي روشيه (Guy Rocher) على أنها "عملية يتعلم من خلالها الفرد طول حياته الاجتماعية على استنباط العناصر السوسيوثقافية لمحيطه ودمجها مع بنية شخصيته تحت تأثير الخبرات والعوامل الاجتماعية المهمة ومن هنا يتأقلم مع محيطه الاجتماعي أين يجب عليه العيش"<sup>1</sup>، وجاء في تعريف آخر له "عملية تقوم بتحويل الفرد من مخلوق ضعيف عاجز إلى شخصية قادرة على التفاعل الاجتماعي في المحيط الاجتماعي الذي يحتويها"<sup>2</sup>، أي يكمن دور التنشئة الاجتماعية في تحديد ميولات الأفراد ورغباتهم وتوجههم وتعمل على إقناعهم بها وترسيخها في أذهانهم مما يؤدي إلى تقبلهم لها ورغبتهم فيها، واختلاف السلوك بين الجنسين يظهر جليا في التصرفات وطريقة الكلام... فيظهر التمايز بينهما، وهذا الاختلاف بين الجنسين هو الذي يؤدي إلى اختيارات وتوجهات تتناسب مع ما لقيه المجتمع فيهما من نوعية التخصص والتعليم والمهنة والدور.

حسب (محمد المرسي) هي: "عملية التفاعل الاجتماعي التي يكتسب فيها الفرد شخصيته الاجتماعية التي تعكس ثقافة مجتمعه"<sup>3</sup>، يقصد أنها العلاقة التفاعلية التي تخلقها التنشئة الاجتماعية، يتعلم الفرد كيفية التصرف في مختلف المواقف ويكتسب جملة من السمات الاجتماعية والثقافية تضاف إلى شخصيته باستمرار حتى يكون ذاته الاجتماعية ويحقق مكانة اجتماعية في الجماعة التي ينتمي إليها.

أما (أحمد زكي بدوي) فيعرفها أنها: "العملية التي يتم انتقال الثقافة من جيل إلى جيل والطريقة التي يتم بها تشكيل الأفراد منذ طفولتهم حتى يتمكنوا من العيش في مجتمع ذو ثقافة معينة ويدخل في ذلك ما يلقيه الآباء والمدرسة والمجتمع للأفراد من لغة ودين وتقاليد وقيم المعلومات"<sup>4</sup>، ومن خلال هذا التعريف يظهر أنها عملية التفاعل بين الأفراد والبيئة الاجتماعية المحيطة بهم تمكنهم من اكتساب مختلف السلوكيات والأنماط التي تساهم في بناء شخصيتهم، والتي تتدخل فيها عدة مؤسسات اجتماعية كالأسرة والمدرسة والمسجد... وغيرها من المؤسسات الموجودة في المجتمع والتي يمر بها الفرد خلال حياته<sup>5</sup>، ويظهر دورها في تطوير الأفراد ومختلف الطرق والوسائل من أجل تأقلمهم مع المحيط والتعايش معه. وتنطلق تصورات التنشئة الاجتماعية هذه من افتراض أولوية المجتمع على الفرد، فهي تفترض أنها ناتجة من إلزام يمارسه المجتمع على الفرد. ولدى **تالكوت بارسونز** تفهم التنشئة الاجتماعية على أنها "تكيف حقيقي، إذ يبدو الفرد كأننا تابعا لا يكون سلوكه إلا إعادة إنتاج لنماذج مكتسبة في مجرى الطفولة"<sup>6</sup>. ينقل كل مجتمع عبر التنشئة الاجتماعية مجموعة من المعايير الثقافية والاجتماعية التي تؤمن التضامن بين أعضائه.

إن **جان بياجيه** (Piaget) تعتبر التنشئة الاجتماعية عملية "هدم البناء" ثم "إعادة بناء" التوازن بكيفية متجانسة، أي الانتقال من "تجانس إلى آخر"<sup>7</sup>، ويؤكد **بيرشيرن** (Percherom. A) هذا الطرح من خلال اعتباره أن عملية التنشئة

<sup>1</sup> - Guy Rocher, **Introduction a la sociologie générale. Tome 1. L'action sociale**, Editeur, points/livre de poche, Paris, 1970, P32.

<sup>2</sup> - نصيرة عقاب، <<التنشئة الاجتماعية الأسرية في المجتمع الجزائري في ظل العولمة>>، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع العائلي، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2019، ص، 51.

<sup>3</sup> - سميح أبو مغلي، سلامة عبد الحافظ، **التنشئة الاجتماعية للطفل**، عمان، الياروزي، 2002، ص، 15.

<sup>4</sup> - أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص، 400.

<sup>5</sup> - نصيرة عقاب، <<التنشئة الاجتماعية وأثرها على السلوك الاجتماعي للفتيات الجزائريات>>، مجلة **دفاتر علم الاجتماع**، العدد 12، 2014، جامعة الجزائر 2، ص، 81.

<sup>6</sup> - دنيس كوش، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ترجمة: السعيداني منير، الطبعة الأولى، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت-لبنان، 2007، ص، 84-85.

<sup>7</sup> - محمد مسلم، **مقدمة في علم النفس الاجتماعي**، الطبعة الأولى، دار طليطلة للنشر والتوزيع، 2016، ص، 56.

الاجتماعية هي نتيجة لعمليتين بين عملية الاستيعاب وعملية الملائمة<sup>1</sup>، ويكون الفرد فيها مجبرا أو مضطرا لتعديل سلوكه ليتماشى مع رغبات وضغوطات المجتمع والمحيط الخارجي، وذهب دبار كلود(Dubar.C) إلى تناول ثلاثة جوانب متكاملة للتنشئة الاجتماعية وتمثلت في الجانب المعرفي والوجداني، التعبيري. باعتبار الأفكار السائدة في المجتمع هي أفكار الرجل تتداول في مجتمع من صنعه، بصفته عنصر الإنتاج الرئيسي- وبصفته الأكثر خبرة وتعليما، وباعتبار المرأة هي التابع الذي يتحكم فيه بشتى الوسائل، وهذه التصورات والأفكار المسبقة تكونت عبر العصور والمرأة كذلك ساهمت بدورها في ترسيخ هذه الصورة عن طريق التنشئة الاجتماعية<sup>2</sup>. وفيما يلي سنحاول تسليط الضوء على التنشئة الاجتماعية للمرأة القيادية.

### 1. التنشئة الاجتماعية للمرأة القيادية

تختلف عملية التنشئة الاجتماعية للذكور عن الإناث والتمييز بينهما يبدأ منذ الولادة حيث نرى التميز واضحا في معاملة الذكر والأنثى، ويظهر دور التنشئة الاجتماعية في تحديد ميولات الأفراد ورغباتهم فتوجههم وتعمل على إقناعهم بها وترسيخها في أذهانهم مما يؤدي إلى تقبلهم لها ورغبتهم فيها، واختلاف السلوك بين الجنسين يظهر جليا في التصرفات وطريقة الكلام... فيظهر التمايز بينهما، وهذا الاختلاف بين الجنسين هو الذي يؤدي إلى اختيارات وتوجهات تتناسب مع ما لفته المجتمع فيهما من نوعية التخصص والتعليم والمهنة والدور. فالتنشئة كما يرى كونل (connell) تترك آثارها بصورة آلية على الشخص الذي يوشك على البلوغ وجل ما تفعله هو أن تدعو الطفل للمشاركة في ممارسة اجتماعية بشروط محددة<sup>3</sup>. أي فهم تعلم الأدوار المتوقعة من الجنسين من خلال العوامل الاجتماعية والثقافية.

تعد التنشئة الاجتماعية للمرأة "عملية اجتماعية لتشكيل السلوك الاجتماعي للفرد وعملية إدخال ثقافة المجتمع في بناء شخصية لاسيما شخصية المرأة فهي عملية تطبيع المرأة للطبيعة البشرية داخل المجتمع الواحد من النمط الاجتماعي والثقافة"<sup>4</sup>. تركز تنشئة المرأة على مجموعة من المعايير والقيم الأخلاقية السائدة في المجتمع، والتي تفرض على المرأة أنماطا من السلوكيات والتصرفات التي تسير وفقها منها أن يتسم كلامها بالحياء فلا يعلو صوتها ولا تتلفظ بألفاظ قبيحة أو تضحك بصوت مرتفع، كما يجب عليها تعلم إخفاء مفاتن جسدها<sup>5</sup>، بمعنى أن خروج المرأة من البيت يلزم عليها احترام جملة من القواعد التي تعلمتها فيما يخص هذا الجانب. كما أن توفر كل من "الحشمة"<sup>6</sup> في المرأة يمثل القيمة الأساسية المعبرة على إتمام التربية كونها الوسيلة التي تعبر بها المرأة تلقائيا من استيعابها للدروس الخاصة بما هو عيب وحرام.

ويعد "الضبط الاجتماعي" من أهم الوسائل التي تستعملها الأسرة في التنشئة الاجتماعية، ذلك من خلال تنظيم وتقسيم المجال الاجتماعي بين الجنسين حتى يتسنى المحافظة على الأدوار الاجتماعية لهما، كما أن أسلوب التنشئة الاجتماعية يختلف باختلاف الأسر وأنماطها، ويرى (مصطفى بوتفنوشت) أن الأسرة الجزائرية تتجه من نمط الأسرة الممتدة التقليدية إلى نمط الأسرة الأبوية العربية، وبفتح المجال العام أمام المرأة للعمل والدراسة لم يعفيها من الأعمال

<sup>1</sup> - محمد مسلم ، مرجع سبق ذكره، ص، 58.

<sup>2</sup> - خديجة صبار ، المرأة بين الميثولوجيا والحدائق، دار إفريقيا الشرق، الدار البيضاء-المغرب، 1999، ص، 40.

<sup>3</sup> - أنتوني غيدنز ، مرجع سبق ذكره، ص، 189.

<sup>4</sup> - محمد أحمد حوامده ، التنشئة الاجتماعية في الإسلام، دار الكندي للنشر، عمان، 1994، ص، 143.

<sup>5</sup> - نواره نافع ، <<مكانة المرأة في المجتمع الجزائري>>، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 11، 2013، ص، 149 .

<sup>6</sup> - نصيرة عقاب ، <<التنشئة الاجتماعية و أثرها على السلوك الاجتماعي للفتيات الجزائريات>>، مرجع سبق ذكره، ص، 83.

المنزلية التي كانت الأسرة ولا زالت ترى فيها أحد أهم أدوار المرأة للقيام بشؤون المنزل من غسيل وتنظيف وطبخ... وغيرها من الأعمال المنزلية، وارتبط عمل المرأة سابقا بحصولها على شهادة تؤهلها لتقلد منصب وظيفي معين كما يرى الأستاذ جابي عبد الناصر "أن المجتمع لا يسمح للمرأة أن تعمل خارج المنزل إلا إذا كانت حاملة تاهيل"<sup>1</sup>، وعليه فإن عمل المرأة المؤهلة مسموح به اجتماعيا. يعتبر التقدم في التعليم الجامعي مقياس لمدى اقتحام المرأة للحياة العامة وارتقائها في السلم الاجتماعي، فالمستوى التعليمي للمرأة الجزائرية ساعدها في تحقيق المكانة التي تود الحصول عليها.

وقد ترتب على تعليم المرأة تحريرها بالتدرج من بعض التقاليد والموروثات الثقافية والاجتماعية التي ساهمت في تغير أدوار المرأة، وتقمصها لأدوار جديدة غير الأدوار التقليدية الأسرية إلى أدوار مجتمعية إذ باتت تشارك في التنمية، وهذه التغيرات ساهمت في خروج المرأة للعمل. وقد أكد بوتفوشة أن "المرأة قد بلغت مستوى من الاندماج في المجتمع الكلي... يزداد ايجابيا ويصبح ضرورة لتشغيل مختلف القطاعات والميادين"<sup>2</sup>، وأحدث خروج المرأة لميدان العمل ومشاركتها في صنع واتخاذ القرار رجة قوية في الحياة الاجتماعية، حيث سمح لها الوضع الاقتصادي الجديد من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المالية والاجتماعية الحاسمة داخل الأسرة الأمر الذي تطلب تحويلها من الدور الطبيعي في الإنجاب وتربية الأطفال إلى الإسهام مباشرة في ميزانية الأسرة، فلم تعد راضية بحصر أدوارها وإنما صارت تتطلع إلى إثبات شخصيتها وفرض وجودها، كما منح لها هامشا واسعا من الاستقلالية وإثبات الذات ومشاركة أوسع في تدابير اليومية للأسرة<sup>3</sup>. فعمل المرأة خارج بيتها سمح لها بالمساهمة في الإنفاق والمشاركة في المشتريات الكبرى (منزل، سيارة..)، إضافة إلى تمكينها من تعميق تفاعلها مع المجتمع وأخذ نصيبها من المجهود الجماعي. فالتعليم هو الذي دفع عجلة التغيير في مكانة المرأة ووعيها بذاتها وحقوقها وواجباتها نحو المجتمع فعرفت المرأة أن عليها تحديد مصيرها ومستقبلها دون أن يملئ عليها أحد سلوكياتها وتصرفاتها<sup>4</sup>، وتشير المكانة الاجتماعية إلى التقدير والاحترام الذي تحظى به المرأة والذي يبديه تجاهها مختلف الأفراد والجماعات الذين يتواصلون ويتعاملون معها<sup>5</sup>.

إن مشاركة المرأة واحتلالها لمناصب قيادية تختلف في الكثير من الجوانب عن تلك التي تميز الرجال، كما تسمح للمرأة بتحقيق قيمة نوعية مضافة ومكاسب شخصية واجتماعية تعزز ثقتها بنفسها ومكانتها الاجتماعية وتغني تجربتها في ميدان القيادة واتخاذ القرار<sup>6</sup>. استطاعت المرأة أن تحقق تقدما متميزا في طلب العلم مما مكنتها من مواجهة مواجهة ومحاولة كسر كل القيود المجتمعية التي تواجهها خلال تقدم مسارها الاجتماعي، إلا أن المؤسسات التنشئة الاجتماعية لازالت تركز اللامساواة بين الجنسين من خلال جملة من المعايير والقيم التي تنشئ المرأة عليها، وتتجلى هذه التفرقة في مظاهر تقسيم العمل غير المأجور من مهام منزلية ورعاية للأسرة والأطفال، وتتعداه للعمل المأجور داخل المؤسسات، وفي النقطة الموالية نوجه بمنظارنا نحو التنشئة الاجتماعية للمرأة القيادية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> ناصر جابي ، مواطنة من دون استئذان، منشورات الشهاب، الجزائر، 2006، ص، 43.

<sup>2</sup> - Mostefa Boutefnouchet, *La Famille Algérienne: évolution et caractéristiques récentes*, Société nationale d'édition et de diffusion, Algerie, 2007, p 252 .

<sup>3</sup> - المختار الهراس، *المرأة وصنع القرار في المغرب*، الطبعة الأولى، مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث كوث، تونس، 2008، ص، 77.

<sup>4</sup> - نورة نافع ، مرجع سبق ذكره، ص، 154.

<sup>5</sup> - رضوان مصلي ، <<البناء المفاهيمي لمكانة المرأة في الأبحاث السوسيو ديموغرافية>>، مجلة دراسات اجتماعية، العدد 10، 2012، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، ص، 44 .

<sup>6</sup> - المختار الهراس ، مرجع سبق ذكره، ص، 74.

## 2. التنشئة المؤسسية للمرأة القيادية

إن للعالم الفرنسي رينو سانسوليو (Renaud Sainsaulieu) مساهمة نظرية يبين من خلالها أن التنظيم هو ذلك الوسط الاجتماعي الذي يكتسب فيه الفرد "هوية اجتماعية"، وهذه الهوية النابعة من ظروف العمل هي عبارة عن تعليم ثقافي في العمل *apprentissage culturel au travail* تتجسد في الانصهار داخل جماعة العمل عن طريق المحاكاة والامتثال للمعايير والقواعد التي ينتمي إليها الفرد<sup>1</sup>، وتختلف هذه القواعد من فئة سوسومهنية لأخرى حيث إنه كلما ارتفعنا في السلم الهرمي نحو المناصب القيادية نجد أن معايير التضامن تنخفض في حين ترتفع معايير التحالف والتفاوض.

فالتنظيم بالنسبة للأفراد الذين ينتمون إليه ليس فقط ورشة عمل بل هو عبارة عن وسط تتم فيه عملية بناء التصور حول الذات والآخرين، وينبغي أن ننظر إليه حسب رينو سانسوليو "كمنبع للتعليم الثقافي والتنشئة الاجتماعية مثلها مثل المدرسة والأسرة والحي"<sup>2</sup>، وهذا يعني أن قيم ومعايير الجماعات داخل التنظيم تختلف باختلاف المرحلة التاريخية التي تمر بها المؤسسة.

ومن بين التعاريف حول التنشئة الاجتماعية المؤسسية أو التنظيمية أو المهنية كما يسميها البعض نذكر بأنها "العملية التي يتم فيها تحول الأفراد من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فعالين فيها"<sup>3</sup>، حيث ينظر للتنظيم الاجتماعي كفضاء للتنشئة وبناء الهوية بالنسبة لأعضائه، فعملية التنشئة تأخذ في التنظيمات الحديثة طابع الهويات المتعددة والمتباينة، والتركيز على عملية التنشئة الاجتماعية للمؤسسية للمرأة نابع من الأدوار المتعددة التي تقوم بها وخصوصا الدور المتمثل في تحقيق الاندماج الاجتماعي عن طريق العمل والقيادة والمكانة الاجتماعية المرتبطة بالمسار المهني. ويرى كل من مارك موريس (Marc Maurice) وفرانسوا سيللي (François Sellier) وجان جاك سيلفستر (Jean Jacques Silvestre) أن الاهتمام بالتنشئة المؤسسية كتجربة ذاتية وركيزة أو دعامة للثقافة المهنية وقد انطلقوا من التساؤل حول مصدر التمثلات أو ما يسمى بتحديد الوضعية *définition de la situation* من طرف أعضاء المنظمة، أي التساؤل حول منبع القيم والمعايير الثقافية أو الأسس التي تقوم عليها الاستراتيجيات. ويمكن القول أن هذا الطرح انطلق من كيف تتفاعل عملية التنشئة الاجتماعية والتنظيم في كل المجتمع؟<sup>4</sup> وما أنماط العلاقات الاجتماعية التي تتبلور من خلال هذا التفاعل؟ وللإجابة على هذه التساؤلات يقول مورو (Moro) على أنها: "الوضعية التي يعرف فيها الفرد نفسه من خلال عمله"<sup>5</sup>، أي أن البيئة الاجتماعية تلعب دورا مهما في التنشئة التنظيمية للمرأة القيادية كما أنها تساعدها على مواجهة مختلف الصعوبات والتحديات خصوصا المتعلقة بالثقافة التنظيمية والقيم الاجتماعية للمؤسسة. وتوظف الباحثة (حورية ميشيشي) ما يعرف "بالسقف الزجاجي"<sup>6</sup> الذي يشير إلى الحواجز غير المرئية والاصطناعية الناتجة عن مواقف مسبقة والتصرفات التي تمنع المؤهلين من تجاوز مستوى معين وولوج أعلى المناصب القيادية اعتبارا لجنسهم.

<sup>1</sup> - لحبيب معمري ، **التنظيم في النظرية السوسولوجية**، الطبعة الأولى، منشورات مركز الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية كلية الآداب والعلوم الإنسانية، فاس، 2009، ص، 125.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 131.

<sup>3</sup> - مكرم زواوي ، << دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية >>، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2-الجزائر، 2018، ص، 56.

<sup>4</sup> - لحبيب معمري ، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 137-139.

<sup>5</sup> - مكرم زواوي ، مرجع سبق ذكره، ص، 126.

<sup>6</sup> - المختار الهراس ، مرجع سبق ذكره، ص، 77.

فالدراسات حول التنظيمات كانت تنطلق من النماذج الكلاسيكية التي وضعت الرجل في مركز الهيكل التنظيمي من حيث المكانة والمرتبة والسلطة وحتى القيادة<sup>1</sup>، ومع بروز الدراسات النسوية لوضع المرأة في المؤسسات تتصدر بدراسة روزايبث موس كانتر (Kanter R.M.) عن وضع المرأة في المؤسسات والتي حللت فيها السبل التي أقصبت فيها المرأة عن مراكز التأثير والقوة وفرص التقدم والارتقاء الوظيفي (المناصب القيادية)، وأرجعت أن الوضع المستضعف للمرأة لا يعود في أصوله للأنوثة بحد ذاتها وإنما قلة تواجد المرأة في ميدان العمل، كما أرجع كاثي فيرغيسون (K.Ferguson) للقيم وأنماط "الهيمنة الذكورية" التي تتشعب بها المؤسسات الحديثة مما أخضع المرأة لمناصب دنيا<sup>2</sup>. وهي ثقافة مكتسبة اجتماعيا والتي من شأنها إعلاء شأن الرجل وترسيخ فكرة دونية المرأة عن طريق التنشئة الاجتماعية. أما اليوم يمكن الحديث عن بروز نموذج "الرجل الجديد" الذي هو مغاير للنموذج القديم ويعمل على دعم المرأة في محيطها الاجتماعي سواء داخل الأسرة بتقاسمه الأعباء المنزلية أو في ميدان العمل بإشراكها في اتخاذ القرار.

وقد تم تناول التنشئة الاجتماعية المؤسسية على أنها أحد وجوه التنشئة الاجتماعية الثانوية والرئيسية في نفس الوقت، فقد تبدو سيرورة لا نهاية لها في حياة الفرد الذي يمكن أن يشهد أطوارا من نزع التنشئة الاجتماعية Désocialisation أي قطيعة مع النموذج المعياري، وإعادة التنشئة الاجتماعية Resocialisation، كما تم الانطلاق من التمييز الذي وجد بين مجموعة الانتماء والمجموعة المرجعية، وفي هذا السياق ابتكر روبرت ك. ميرتون (Robert E.Merton) مفهوم التنشئة الاستباقية التي تعني "أن للفرد معايير وقيم خاصة مجموعة مرجعية ما لا ينتمي إليها بعد، ويرغب في الاندماج فيها"<sup>3</sup>. وبإسقاطنا هذا المفهوم على المرأة القيادية، فإن الأسرة هي المرجعية الأولى للتنشئة الاجتماعية باعتبارها أولى المؤسسات التي تترعرع فيها، وبخروج المرأة للتمدرس وانخراطها في مؤسسة تنشئة اجتماعية أخرى (المدرسة) تكون بذلك قد تلقت تنشئة اجتماعية عدة تدرج ضمن التنشئة الاجتماعية الثانوية والتي تدرج بدورها في إطار مراحل مختلفة من المستويات التعليمية، كل هذه تنطوي تحت اتجاه واحد وهو المحافظة على المعايير والقيم المجتمعية. وهنا تشكل المرأة النموذج المعياري للتنشئة الاجتماعية، وعند انتقالها إلى ميدان العمل فإنها تندمج مع جماعة جديدة تختلف عن سابقتها ولو أنها امتداد لها تعرف بمجموعة الانتماء وتشكل من خلالها "الهوية المهنية"، وتبقي هنا المرأة توازنا بين التنشئة المرجعية (الاجتماعية) والانتماء المهني لتحقيق ذاتها ومكانتها في المؤسسة مما يحفزها للترقية والتطلع للانتماء إلى أعلى الهرم التنظيمي للمؤسسة أو ما يعرف بالتنشئة الإستباقية.

ويمكن القول في هذه النقطة أن هناك نموذجين لتنشئة المؤسساتية للمرأة القيادية: النموذج الفردي والنموذج التنظيمي، ويمكن التمييز بينهما<sup>4</sup> بكون التنشئة الفردية والمسماة "تكميلية" والتي تعمل المرأة القيادية من خلالها بتنشئة نفسها على الاندماج داخل المنظمة والانخراط فيها وعموما تكون في شكل غير رسمي. بالمقابل التنشئة المؤسساتية "معيارية" مبنية على تشجيع وتكيف المرأة القيادية داخل المنظمة مع استيعابها للثقافة التنظيمية السائدة وتكون في إطار رسمي ومعدة مسبقا.

<sup>1</sup> - انتوني غيدنز، مرجع سبق ذكره، ص، 420.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 422.

<sup>3</sup> - دنيس كوش، مرجع سبق ذكره، ص، 86.

<sup>4</sup> - سفيان ساسي، << التنشئة التنظيمية وتحول اللهويات >>، مجلة أفاق وأفكار، العدد 10، 2017، جامعة الجزائر 2، الجزائر، ص، 80.

## 3. منظومة القيم الاجتماعية للمرأة القيادية

تعرف "القيمة" سوسيولوجيا على أنها الخاصة أو مجموعة خصائص بمقتضاها يحدد الفرد مسلكا خاصا ومفروضا في مجتمعه، ويكون هذا المسلك متوارثا. وعادة ما تكون القيم التي نؤمن بها انعكاسات لخلفية اجتماعية وثقافية تتشكل في وجداننا الاجتماعي-الثقافي منذ طفولتنا. فالقيم في المجتمع الجزائري منبثقة من الدين تمثل مزيجا من المؤثرات الثقافية والخبرات الشخصية والوصايا الأسرية، وهذا ما شدنا لنقف على منظومة القيم الدينية، الثقافية والأسرية التي تساهم في تكوين المرأة القيادية.

## 1.3. القيم الدينية

بما أن الدين الإسلامي كعقيدة هو الدين الرسمي والوحيد بالجزائر فإنه يكتسح جميع مظاهر الحياة والأنشطة المادية والفكرية وجميع التنظيمات والبنيات الاجتماعية ومنها بنية الأسرة، فهو يلحق بطابعه القدسي الإلزامي كل القطاعات وكل المعتقدات وكل الممارسات التطبيقية. وتعد قضية المرأة التي ظلت متلبسة بالثقافة الذكورية والتي وظفت الدين لخدمتها، وهي قوى مطلقة كانت بمثابة اللجام الذي أسكت المرأة المسلمة قرونا عدة، والمرأة التي أصبحت محجبة مأسورة هذا المجتمع الذكوري الذي مزج بين العادات الاجتماعية والتقاليد الدينية فعانى كلاهما من التجر والتصلب<sup>1</sup>.

كان الجزائريون يطبقون إسلاما شعوبيا والذي أضيف إليه تأثيرات متأتية من عوامل وأحداث تاريخية موزعة بين الثقافة والحضارة الإسلامية والثقافة والحضارة الأوروبية (نتيجة الاستعمار الفرنسي-)، وقد خضع الجزائريون إلى عملية التقليد عبر الأجيال بحكم انتقاله بالوراثة لأنهم لم يكن لديهم مستوى تعليمي ولم يحسنوا اللغة العربية. ويحفل الإسلام الشعبي بكثير من الأمور التي تتعارض مع الإسلام الأصلي وهي معتقدات تطبع الثقافة والهوية وتشتت الكثير من العادات كما أدخل عليه من عقائد باطلة وأعمال ضارة وعادات قبيحة شكلت معيقا اجتماعيا ودينيا وثقافيا في وجه المسلمين أجمعين والمرأة بصفة خاصة إلا أن "جمعية العلماء المسلمين" (1931-1956) ساهمت في محاولة إصلاح عقيدة وأخلاق الجزائريين وإعادة ربط المواطن بالتصورات الصحيحة للإسلام الذي يشكل هوية الأمة الجزائرية من خلال القضاء على الأمية وتعليم الأهالي وتلقيهم دروس مختلفة للغة والدين، ونشر- الحس والوعي الديني والوطني في أوساطهم<sup>2</sup>. كما هدفت إلى تحرير المرأة المسلمة من ربة الأعراف والتقاليد، التي من حقها التمتع بالكثير من الحقوق التي ضمنها لها الإسلام، كما أعاققت قيامها بالكثير من التصرفات المشروعة في مجالات مختلفة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... بصفتها إنسانا يتمتع بالأهلية كاملة واعتبر لها كفاءة شرعية لا تنقص عن كفاءة الرجل في جميع الأحوال المدنية من بيع وشراء وهبة ووصية غير أن يتوقف تصرفها على إذن أبيها أو زوجها<sup>3</sup>. وقد جاء الإسلام ليخرج الناس من الظلمات إلى النور ومن ثم أعاد كرامة المرأة التي خلقت من نفس معدن الرجل يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: «إنما النساء شقائق الرجال»، كما أبرز الإسلام مكانة المرأة من خلال سورة النساء بقوله تعالى «يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيرا ونساء»<sup>4</sup>، قبل

<sup>1</sup> - ثرية أقصري، إشكالية خروج المرأة من البيت ودخولها العمل والمجال العام (المغرب أمودجا)، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسات السياسية، بيروت، 2019، ص، 9.

<sup>2</sup> - سعاد منصري، «المرأة المنتخبة بين التمكين السياسي ومسارات صنع القرار بالمجالس الشعبية المنتخبة»، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع الحضري، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله - الجزائر -، 2018، ص، 107.

<sup>3</sup> - ثرية أقصري، مرجع سبق ذكره، ص، 12.

<sup>4</sup> - القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 1.

الإسلام المرأة كانت تباع وتشتري وتوهب<sup>1</sup> إلا أن جاء الإسلام وسأوى بين المرأة والرجل في الحقوق والواجبات في جميع الأمور التي تتماثل فيها المرأة مع الرجل، وخص كلا منهما بأمور أخرى تتفق مع اختلافهما في الخلقة والتكوين، وهذه الفوارق سببها اختلاف الوظيفة الاجتماعية لكل منهما<sup>2</sup>.

ويبدو للناظر إلى واقع المرأة المسلمة أول وهلة أنها تخلصت من الكثير من مكبات حريتها، إلا أن المطلع على تفصيلات الحياة الاجتماعية اليومية يقف على مجموعة من المعايير والقوانين تحد من مشاركة المرأة في الحياة الاجتماعية، وعلى سبيل المثال نجد أن خروج المرأة من البيت مزال مصدر مشكلات كثيرة بين الأزواج وحتى داخل الأسرة الأم، خصوصا أن خروج المرأة واختلاطها بالحياة العامة هو حجر الأساس الذي تتفرع منه كل الأحكام المتعلقة بممارسة مختلف الحقوق من تعلم وعمل وانتخاب... وغيرها. لحل إشكال خروج المرأة من البيت إلا بشروط والتي من بينها نجد أخذ الإذن بالخروج إلا في حالة الضرورة. نظرا لما لهذا من الحد من حرية المرأة وجعلها تحت الوصاية إضافة إلى حرمانها من مختلف التصرفات المشروعة التي تجري عادة خارج أسوار المنازل وهي المتعلقة بطبيعة اللباس المحافظ وطريقة الكلام ودرجة الصوت وغيرها من القيم الدينية المرتبطة بالمجتمع الجزائري.

### 2.3. القيم الثقافية

تلعب القيم الثقافية دورا مرهونا في مسار التطور الفردي حيث تغيرت العادات ومظاهر السلوك وقواعد العرف وأنماط العلاقات وأصبحت مسايرة للتطور الثقافي والحضاري إذا كان نتيجة حتمية فهو مرتبط بالأفكار والعادات التي تؤثر على الجانب المعنوي للفرد.

ويرتبط قياس درجة تطور بعض المجتمعات المتحضرة اليوم بمدى ما آلت إليه في مراحل متغيرة عرفتها والذي يظهر في السلوك والنظام العام في أبنية المجتمع المختلفة للأسرة والمدرسة، وتعتبر العوامل الثقافية من أبرز العوامل في تفسير "التغير الاجتماعي" من خلال الأنساق الثقافية المختلفة المرتبطة بنظم المجتمع، وقد ميز ماكس فيبر (Max Weber) بين نوعين من الثقافة المادية واللامادية<sup>3</sup>.

وتتعدد القيم الثقافية بتعدد الأسر كونها الفاعل الأساسي في بناء منظومة القيم، فقد شيدت الأسر الجزائرية عبر النمو الطبيعي للمجتمع قيما وعادات وتقاليد، فاتجاهات وقيم ومعايير أعضاء الأسرة تعكس ما هو موجود في ثقافة المجتمع الكبير حيث التماسك الاجتماعي يستخدم عادة بصورة رسمية للإشارة إلى مواقف يرتبط فيها الأفراد الواحد بالآخر من خلال مجموعة من الالتزامات الثقافية والاجتماعية المشتركة، وتستخدم التماسكية كصفة تتصف بها الجماعات الصغيرة من جاذبية الجماعة لأعضائها ومن جهة أخرى القوى التي تدفع الأعضاء ليعضوا أعضاء فيها. وقد استعمل إميل دوركايم (Émile Durkheim) في كتابه «تقسيم العمل الاجتماعي» وهو يرى التماسك صفة جماعية للتنظيمات والجماعات وتؤثر في أنماط مختلفة من السلوك. وبخصوص المهام المنزلية من إعداد الطعام والطهي والغسيل والتنظيف هي مهام ضرورية يجب القيام بها يوميا، مهما ارتقت المرأة في المناصب والمكانة إلا أن دورها ووظيفتها الأولى تبقى مرتبطة بمنزلها ويقول لادينو (Ladino): "لم تخلق المرأة سوى للمنزل"<sup>4</sup>، والعمل المنزلي لا يتمتع

<sup>1</sup> - سالم البهنساوي ، مكانة المرأة بين الإسلام والقوانين العالمية، دار الإرشاد للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة، ص، 118.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 202، 209.

<sup>3</sup> - أمحمد دلاسي ، <<أسباب ونتائج تغير الأنماط والعلاقات الأسرية>>، فعاليات الملتقى الثالث قسم علم الاجتماع، منشورات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 20-21 جانفي، 2004، جامعة الجزائر، ص، 39.

<sup>4</sup> - فاطمة المرينسي ، التشرميل: تأملات في عنف الشباب، نشر الفينك، 2016، ص، 433.

بالتقدير الكافي ممن يتلقون هذه الخدمة، ونجد حتى المتعلقات يواجهن نفس المعاناة، وفي نفس الصدد يقول المثل الدماركي " أن النساء المتعلقات ربوات بيوت غيبات" أي دائماً محاولة رسم الصورة النمطية للمرأة وتقيدها بالقيم والمعايير الاجتماعية والثقافية التي تجعل منها حبيسة المنزل ومهامه من تنظيف وتربية الأطفال والاهتمام بالزوج وغيرها.

وهناك أيضاً نظرة سائدة أن الثقافة في مجتمعنا لا تعزز احترام الذات بشكل عام، فمجتمعنا يركز على الجماعة ولا يشجع الشخص كفرد قائم بذاته، فالفرد يظل مكوناً للجماعة ولا يمتلك استقلالاً دائماً عنها أو عن مجالها بالمعنى الحرفي، ثم إن القرارات المتخذة بغض النظر عن حجمها وطبيعتها تتخذ داخل العائلة أو بعد استشارة الأقارب، الجيران، الزملاء والأصدقاء ويحدث في الغالب أن يقرر الأكبر سناً لفائدة الأصغر سناً وهذه القيم منبثقة من الملامح الاجتماعية والبطولية داخل المجتمع والتي تدعم بالتراث المروري وفي الحكايات الشفهية وهذه الاعتقادات والأفعال تمارس تأثيرات حاسمة على الأسرة، ليس فقط على المستوى التكويني للنشء وتربية الأطفال ضمن هذا المناخ وإنما على مستوى الذهنية الجماعية للشخصية المجتمعية أو ما يسميه رالف لينتون (Ralph Linton) "الشخصية القاعدية"، إلا أن هناك اختلاف في مستويات التأثير على تكون الشخصيات القاعدية بين الجنسين، ومن الواضح والبيديهي أن المرأة تختلف عن الرجل من الناحية الجسمانية والبيولوجية بالإضافة للاختلاف على أساس الدور الذي يقوم به كل منهما في المجتمع، والخاصية الاجتماعية والثقافية المختلفة بينهما.

### 3.3. الأسرة الجزائرية بين القيم الماضية والمعاصرة

#### 1.3.3. القيم التقليدية للأسر الجزائرية

إن الأسرة نتاج حقبة تاريخية ماضية والحديث عن القيم التقليدية للأسرة الجزائرية يجرنا إلى بعض مراحلها التاريخية والتحولات التي لحقت بالمجتمع الجزائري ككل، فالأسرة مفهوم مرتبط بعملية تغيير سوسيو-اقتصادي وسياسي. وتعد الأسرة مؤسسة اجتماعية تنظمها معايير، تلك المعايير تستند إلى مجموعة من القيم، وهذه القيم تنتمي وتستند قوتها من منظومة ثقافية معينة. المعايير التنظيمية للمجتمع تخضع بدورها للنظم الرمزية وهي تلك التي تركز مفاهيم العلاقات بين الطبيعة والثقافة. ففكرة النظام مرتبطة بالعلاقة بين الطبيعة والثقافة، وتتعلق بالمفاهيم المتصلة بالنظم الرمزية<sup>2</sup>.

هذا ما يجرنا إلى القول بأن الأسرة قد تأثرت بشكل بليغ بالمنظومة الاقتصادية والاجتماعية التي حكمت المجتمع، فقد كانت الأسرة وحدة إنتاجية واستهلاكية من حيث الوظيفة الاقتصادية، كما كانت لها وظيفة سياسية حربية تمثلت في الدفاع والكفاح في سبيل الحرية، والتضحية بالنفس والنفيس لاسترجاع سيادة الوطن... أما الوظيفة البيولوجية والتي تمثلت في الإنجاب، ووظيفة تحديد الهوية الاجتماعية للنشء من خلال المحددات الاجتماعية والثقافية<sup>3</sup>. ويعد مفهوم الأسرة كوحدة بيولوجية أو طبيعية ما هو إلا الميل للتفكير بالأسرة من وجهة نظر فلسفية<sup>4</sup>، والتي تقوم على المفاهيم المحددة لمسؤولية الآباء عن كسب الرزق وتبعية الزوجات لهم، كما تتضمن التقسيم

<sup>1</sup> - مينيكة شيبير ، إباك والزواج من كبيرة القدمين النساء في الامثال الشعبية، دار الشروق، 2005، ص، 62.

<sup>2</sup> - مصطفى زايد ، <<الأسرة التغير والمؤسسات الاجتماعية>>، فعاليات الملتقى الثالث قسم علم الاجتماع 20-21 جانفي 2004، منشورات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة الجزائر، 2006، ص، 15.

<sup>3</sup> - الهادي الهروي ، الأسرة، المرأة والقيم: تساؤلات سوسيوولوجية في قضايا المرأة، أفريقيا الشرق، المغرب، 2013، ص، 15.

<sup>4</sup> - ميشال بارت ، مادي مكنوش ، الأسرة الهامشية، تر: باسيل اللاكابي منى، الطبعة الأولى، دار الحدائق، لبنان-بيروت، 1983، ص، 25.

المعياري للأدوار الزوجية إلى تقاسم المسؤوليات المنزلية والأسرية مما يترتب عنه داخل البيت من مهام نسوية خاصة بالمرأة وإشراك الرجل فيها باعتبار جل المسؤوليات الأسرية والأعباء المنزلية من اختصاصها في حين ظلت مهام الرجل مقتصرة على المقتضيات الخارجية<sup>1</sup>. فالتصور للحياة الأسرية المثالية يخترق الوجود الاجتماعي ويمكن ملاحظته على المستوى العام في المقارنة بين تقسيم العمل داخل المنزل وخارجه.

كما ويرتبط الحديث عن تاريخ الأسرة الجزائرية بدورها المهم إبان الاستعمار الفرنسي للجزائر وكفاحها المسلح ضده وخاصة دور المرأة فيها، حيث يروي الضباط الفرنسيون أنهم "كانوا يسألون القبائل لماذا أنتم مصررون على الدفاع عن القرى؟ فيجيبوننا: كنا مستعدين للاستسلام أمام هذه القوات الضخمة، لكن نساءنا كن يرفضن ذلك ويهددن بأنهن سيهجرننا إلى الأبد إذا لم نستمر في الدفاع"<sup>2</sup>، سواء كان دورها عسكريا بصفقتها "جنديّة" وتخلت عن مهماتها الطبيعية والبيولوجية، عملياتها بصفقتها "فدائية" وتقوم بما يسمى بـ"حرب الحقائق"، أو مسبلة فتقوم بأبسط العمليات ومرافقة الثوار وتأمينهم وتموينهم وجمع مختلف المعلومات بشأن تحركات العدو لتجيب أفراد الثورة من الوقوع في الكمائن<sup>3</sup>.

فالأسرة الجزائرية التقليدية تعتبر نواة التنظيم الاجتماعي والاقتصادي فهي وحدة إنتاجية تتمتع بحياة جماعية واسعة الحيز الزماني والمكاني وتسودها علاقات التكافل والتعاون والود والخضوع للنظام الأبوي فهو مركز السلطة والمسؤوليات، أما المرأة لها عالمها الخاص وهي سيدة البيت والأعلم بشؤونه ووظيفتها تربية الأبناء وتنشئتهم على قيم المجتمع، فالأفراد ينتمون إلى نفس "الضمير الجمعي" ويمثلون روح الجماعة ويتكفونون بشكل جماعات اجتماعية منسجمة يخضعون لنفس القوانين المطروحة<sup>4</sup>.

كما تأثرت الأسرة بأهواط الإنتاج المعقدة، ومسألة تقسيم العمل داخل الأسر والعائلات، فقد كانت المرأة لمراحل طويلة تعتمد على الرجل في الحماية والدعم سواء كان الأب أو الأخ أو الزوج، بينما كانت تبعية الرجل للمرأة في المتطلبات البيولوجية من الحمل والولادة والرضاعة. وتتلخص مسألة البيولوجية للأسرة بمفهوم تقسيم العمل بين النساء والرجال أي تقسيم الأدوار، حيث يترتب على المرأة القيام بمتطلبات الأبناء والزوج والأسرة، كتحضير الطعام لهم وتنظيف الأطفال وما إلى ذلك من الأعمال المنزلية التي تجعلها في حالة من العزلة وقد وصفت دانيسيل اليسيف (Daniele Elisseef) الحياة في المجتمع الصيني التقليدي " في ألفة المنازل الصغيرة جدا...تستمر النساء في حمل الأطفال وإعداد الحساء وخياطة الأحذية...ولا أحد بإمكانه مطالبتهن بالمزيد لأنهن تجاوزن ما بإمكانهن فعله"<sup>5</sup>، فالمرأة تهيئ للقيام بدورها الطبيعي في الإنجاب وتربية الأطفال لتكون زوجة صالحة.

### 2.3.3. القيم المعاصرة للأسرة

يعتبر تغيير نمط الأسرة من أبرز مظاهر تطورها، إذ يربط الباحثون عادة بين التركيب الاجتماعي للأسرة وعناصر التحديث كالتصنيع والتحضّر وانتشار التعليم، أي وفقا للبيئات الاجتماعية المختلفة التي تختلف من مجتمع لآخر، كما

<sup>1</sup> - المختار الهراس ، مرجع سبق ذكره، ص، 53.

<sup>2</sup> - علي محمد صلابي ، كفاح الشعب الجزائري ضد الاحتلال الفرنسي، دار العزة والكرامة للكتاب، الجزائر، 2015، ص، 608.

<sup>3</sup> - مختار بونقاب ، <<مساهمة المرأة الجزائرية في الثورة الجزائرية، مجلة الحوار المتوسطي>>، المجلد الأول، العدد الخامس، 2014، ص، 190.

<sup>4</sup> - Mostefa Boutefnouchet, **Opcit**,p,106 .

<sup>5</sup> - كيث جرينت، مرجع سبق ذكره،ص، 43.

أنها تختلف في نفس المجتمع حسب البيئة التي تنتمي إليها سواء ريفية أو حضرية كانت، كما أنها تختلف أي الأسرة تبعا للطبقات والمستويات الاجتماعية في المجتمع الواحد.

وقد شهدت الأسرة الجزائرية عدة تغيرات وتحولات حيث كان للاحتلال الفرنسي- تأثير عميق على هذه التحولات للمؤسسات الاجتماعية (الأسرة) والتي سعى من خلالها إلى تحطيم بنيتها الاجتماعية والاقتصادية، من خلال سياسة التجهيل والتفكير والأمية مما زاد معاناة الأسرة الجزائرية، غير أن ما هدهدها من الخارج جعلها تتساند وتتلاحم أكثر فأكثر فيما بينها بحيث استقطبت مصلحة الأسرة وسعى جميع أفرادها للحفاظ على مميزاتها وعاداتها وقيمها وعدم اندماجها مع المجتمع الفرنسي. وقد كانت المرأة آنذاك حريصة على الالتزام بالعادات والتقاليد والقيم ومعايير المجتمع الجزائري التقليدية، ومن مظاهرها ما يتجلى في لباسها المحترم حيث كانت المرأة ترتدي "الحايك" أو "الحاف" عند خروجها من المنزل. وقد استمرت هذه القيم للأسرة المعاصرة، وهي مؤشرات لقياس التزام المرأة بقانون الشرف التقليدي لأن سلوك المرأة يندرج ضمن الثقافة التقليدية. بحيث أن الأحكام التي تصدر على النساء من وسطهن الاجتماعي إن كانت في صالحهن فإن الأسرة قد نجحت في تقديم التربية الصحيحة والعكس صحيح.

وأول ما قامت به السلطات الجزائرية غداة الاستقلال هو نشر التعليم وتعميمه بين الجنسين لما في ذلك من أهمية في تنمية المجتمع، ليس هذا فقط ولكنها أسرت على إجبارية التعليم ومجانيته في جميع مراحلها، حيث أن ميثاق 1976 م الذي استند على قيم اشتراكية وجعل التعليم إجباريا لكل الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 6 و16 سنة دون تمييز حسب الجنس أو الطبقة أو غيرها، وهذا ما أفاد المرأة وكان له دور كبير في التغيرات الحاصلة اليوم على مستوى العمل<sup>1</sup>. على الرغم من التعبئة الكبيرة والمجهودات المبذولة لتعميم التعليم للجنسين في ظل مشروع تحقيق تنمية المجتمع، إلا أن التحديات بقيت كبيرة وعميقة حيث كان معدل تدرس الإناث ضعيفا مقارنة بالذكور خاصة في القرى والمداشر ويرجع هذا التفاوت لتأثير الموروثات الثقافية وقيم المجتمع التي كانت تعتبر فصل الفتاة عن الدراسة في سن مبكرة أو بدرجة أشد عند البلوغ كونها تمثل شرفا للعائلة، ويفضل تعليم الذكور على الإناث. فرغم هذا خطت المرأة خطوة مهمة في تحول وضعها وتحررها من الجهل والأمية، إلا أن ذلك لم يشمل جميع النساء نظرا للرواسب التقليدية وما تفرزه من عادات وقيم ومعايير تعيق عملية التغيير. فمجهودات الترقية الاجتماعية من خلال سياسة التعليم والتغير في بنية وتشكيل الأسرة، باعتبار الأسرة مؤسسة اجتماعية مستقلة تؤثر بدورها على المؤسسات الأخرى، ويظهر هذا التأثير من خلال المواقف المختلفة للمرأة القيادية أثناء السياق اليومي، وتتصل على هذه المعاني بواسطة التنشئة الاجتماعية<sup>2</sup>. كما أن تحمس المرأة قصد تحقيق الاستقلال الاقتصادي والنزعة نحو تجاوز الأحكام المسبقة والمحظورات القائمة على التمييز بين الجنسين، مكنت من تذليل بعض العراقيل والسلوكيات التقليدية التي كانت تحد من حركة المرأة وتعرقل تطور مركزها<sup>3</sup>، مما ساهم في تطلع المرأة لمناصب قيادية التي كانت حكرًا على الرجال ومنافستهم عليها.

<sup>1</sup> - الزهرة صوالحية ، كريمة بن طراد ، <<المرأة القائدة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية: الانجازات والمعوقات>>، جويليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 22، 2017، ص، 320.

<sup>2</sup> - مصطفى زايد ، مرجع سبق ذكره، ص، 25.

<sup>3</sup> - الزهرة صوالحية ، كريمة بن طراد ، مرجع سبق ذكره، ص، 322.

## ثالثاً: نضال المرأة لولوج مناصب قيادية

ومن خلال دراستنا نسلط الضوء على الحركات التحررية النسوية في شقها المتعلق بأوضاع العمل والأجر والترقية وحماية حقوق المرأة واحترام طبيعتها البيولوجية في مجال التنظيم العمل.

## 1. الحركات التحررية النسوية

## 1.1. الحركات التحررية النسوية الغربية

بدأت تطالب بعض الأصوات النسائية الأوروبية بالمساواة مع الرجل في البروز والتعالي منذ أوائل عصر- الثورة الصناعية. وقد مثلت تلك الأصوات بدايات مساعي لفت الأنظار صوب ما كانت تتعرض له المرأة في المجتمعات الغربية آنذاك من ظلم وجور. إلا أن مختلف تلك النداءات والمساعي لم تتحول إلى حركة اجتماعية احتجاجية، ولم تتخذ شكل التعبير المنظم إلا مع القرن التاسع عشر، حيث برزت أولى الحركات النسوية المهيلة حول مبادئ تحرير المرأة والمطالبة بمنحها جميع حقوقها المدنية والاجتماعية. وسوف تشهد هذه الحركات مستوى أعلى من التنظيم خلال القرن العشرين، الذي سوف يمثل مهد احتجاجات نسوية ذات أشكال من التعبير أكثر حدة ومطالبة أشد ضراوة وراдикаلية<sup>1</sup>. ويمكن القول إن حصر ولادة المطالبات النسائية المنظمة يعود إلى الفرنسية هيرتين أكلار ( Hubertine Auclert)، التي قامت عام 1881م بإحياء مصطلح النسوية<sup>2</sup> Féminisme، ومنحته معاني المطالبة بحقوق النساء، والاستماتة من أجل الدفاع عنها. وقد عرفت تلك الحركات دعم من قبل بعض الرجال رغم كثرة المعارضين لها، والذين رأوا في تعالي أصوات النساء وفي مطالبهن الاحتجاجية نوعاً من الثورة على طبيعة الحياة ومساري الاعتيادي. ومع مطلع القرن العشرين انبثق عن تطور تلك الحركات النسوية ظهور توجهين أساسيين اختلفت مقارباتهما النضالية لفائدة المرأة، وتباعدت بينهما أشكال الاحتجاج والتعبير وفحوى المطالبات. وقد انسحبت سمة المطالبة النسوية البورجوازية ذات المنحى الإصلاحية على التوجه الأول، في حين أعتبر التوجه الثاني مصطبغاً بنزعة اشتراكية أكثر أصولية وثورية. وتعني الحركة النسوية كل جهد نظري أو عملي يهدف إلى مراجعة واستجواب أو نقد أو تعديل النظام السائد في البنية الاجتماعية الذي جعل هو المركز هو الإنسان والمرأة جنساً ثانياً أو آخر في منزلة أدنى، وقد تمثلت الحركات النسوية في عدة تيارات تتمثل في :

أ. **الحركة النسوية الغربية والتوجهات الإصلاحية:** اعتبرت الحركة النسوية الناشئة في منتصف الثاني من القرن التاسع عشر من أهم الحركات الاجتماعية التي أنتجت الحداثة الأوروبية عبر مختلف ما حملته من تحولات هيكلية في صلب المجتمعات الأوروبية. وقد انطلقت **الموجة الأولى** من حركة النساء الاحتجاجية في فرنسا من تأكيد مفارقة غياب حقوق النساء في بلد أشهر الإعلان لحقوق الإنسان، ولقد وفقت الحركة في حسن توظيف هذه المفارقة في مطالبها. حيث أن **الطابع السياسي** كان المسيطر الأبرز على جل المطالبات النسوية خلال هذه الحقبة، كالمناداة بحق النساء في الانتخاب وإبداء رأيهن في عمليات تسيير هياكل الدولة والمجتمع، فضلا عن المطالبة ببعض الحقوق المدنية والاقتصادية للمرأة، كما اتجهت بعض الأصوات للمطالبة بحق المرأة في التعليم والطلاق والتصرف في الممتلكات الشخصية .

<sup>1</sup> - منظمة المرأة العربية، <<النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة>>، الطبعة الأولى، مصر - القاهرة، 2011، ص، 90.

<sup>2</sup> - Christine Guionnet , Eric Neveu, **Féminins-Masculin, Sociologie de genre**, Armand Colin, Paris, 2004, p16.

اعتبرت هذه الموجة الأولى من الاحتجاجات النسائية بمثابة موجة إصلاحية توفيقية بما أنها لم تشكل ثورة عارمة في وجه أوضاع المرأة وموقعها في المجتمع، ولم تنفصل عن مكانتها ومختلف أدوارها المجتمعية المألوفة لاسيما الإنجابية والأسرية.

ب. **الحركة النسوية الغربية والنزعة الأصولية**: مثل النصف الثاني من القرن العشرين مرحلة تاريخية ذات خصوصية اقتصادية واجتماعية وسياسية، حيث غلبت على **الموجة الثانية** تحولات اجتماعية كبرى مست دولا عديدة في العالم. وضمن هذا السياق السوسيو تاريخي ترعرعت حركة النساء الاحتجاجية لتعرف ناميا عدديا غير مسبوق مع مطلع السبعينيات، لتتكاثف ضمنها ولادة الحركات النسائية في جميع أنحاء أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية وسائر دول العالم رافعة شعار "تحرير المرأة"<sup>1</sup>. من زاوية نظر مختلفة لقضايا المرأة، خارج أطر الأمومة ومكانة المرأة الاجتماعية كأم وزوجة، رافضا كل الاعتبارات التي من شأنها تكريس النظرة الدونية للمرأة. واكتست مطالب الموجة الثانية من الحركات النسوية وشعاراتها صبغة فكرية ونوعا من المشروعية في نشر بعض الأعمال الفكرية والأدبية في فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وقد اجتهدت **سيمون دي بوفوار** (Simone. De Beauvoir) من كتاب "الجنس الثاني" في تحليل الأوجه السوسيو لوجية والنفسية والاقتصادية لإشكالية التمييز بين الجنسين، وكان سعيها لإبراز الدور الذي تلعبه الثقافات والحضارات في صنع وتشكيل ذلك المنتج الذي يسمى الأنثى. وقد لخصت جملة أفكارها في عبارتها الشهيرة "لا نولد نساء ولكننا نصبح كذلك"، والتي واجهت تباين في الردود وقد شكلت أفكارها رافدا مركزيا للتوجه الراديكالي للحركات النسوية التي ستنشط بشكل بارز خلال عقد السبعينات<sup>2</sup>. وبغض النظر عما أثارته الحركات النسوية ومختلف أشكالها النضالية لفائدة المرأة من مواقف وردود أفعال سواء على المستوى السياسي أو الديني أو الفكري، فإن أصوات هذه الحركات يعود له الفضل في شد نظر الباحثين والمفكرين صوب قضايا المرأة.

ويشار في هذا السياق تعدد **تصنيفات التوجهات النسوية الغربية** كنظير لتنوع منطلقاتها وأرائها، حيث يقع أحيانا تصنيفها اعتمادا على الثنائيات التالية: "النسوية البرجوازية" في مقابل **نسوية الطبقة العاملة**، أو "النسوية القديمة" مقابل "النسوية الحديثة"، أو "النسوية الاشتراكية" مقابل أخرى "النسوية الليبرالية"، وأحيانا يقع تبني تقسيم "الموجة النسوية الأولى" و"الموجة النسوية الثانية"<sup>3</sup>. ونذكر منها مايلي<sup>4</sup>:

I. **الحركة النسوية الليبرالية**: وهي حركة تسعى من أجل تحسين وضع المرأة من الناحية القانونية والصحة والتعليم والمشاركة السياسية وتحسين مستوى معيشة النساء عامة إذ كانت مطالبها مشروعة ومتفق عليها.

II. **الحركة الأنثوية الشيوعية**: مبدؤها أن المرأة إنسان مكافئة للرجل ولها كل ما له من حقوق ولا بد أن تكون حرة في جميع اختياراتها وأن أوثقتها لا تمنعها من أي شيء يقوم به الرجل، النساء تكون مستقلات عن الرجال وبذلك يكن مساويات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - Martine Fournier , <<Combats et débats, in Femmes : combats et débats>>, *Revue Sciences Humaines*, Hors Série, n 4, 2005, France, p, 7.

<sup>2</sup> -Christine Guionnet , Eric Neveu, op cit, p, 17.

<sup>3</sup> - منظمة المرأة العربية، مرجع سبق ذكره، ص، 94.

<sup>4</sup> - مهدية عابد ، إشكالية مفهوم الجندر في البحث السوسيو لوجي>>، *دفاتر علم الاجتماع*، العدد 15، جوان 2016، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، ص، 109.

<sup>5</sup> - نورة مزج المساعد، <<النسوية فكرها واتجاهاتها>>، *المجلة العربية للعلوم الإنسانية*، العدد 71، صيف 2000، الجزائر، ص، 10.

III. **الحركة الأنثوية الوجودية:** وهي فلسفة التجارب الشخصية والفردية، ومن أصحاب هذا الاتجاه **جونبول سارتر** (Jean-Paul Sartre) و**سيمون دي بوفوار** (Simone. De Beauvoir) وقد أعطوا أهمية لدور التنشئة في خلق وضع المرأة، لا يولد المرء امرأة بل يصير كذلك لأن سلوكها لا تفرضه هرموناتها ولا تكوين دماغها بل هو نتيجة لوضعها.

IV. **الأنثوية الراديكالية:** طالب بتغيير جنسري في مجموعة علاقات الجنسين داخل الأسرة وفي المجتمع على حد سواء بزوال السلطة الأبوية واستئصالها وصولاً إلى المساواة المطلقة وسيادة النوع في المجتمع بإلغاء الاختلاف والتميز بين الرجل وامرأة<sup>1</sup>.

كان للحركات النسوية أثر كبير في ظهور مفهوم الجندر، فقد سعت لتغيير أوضاع المرأة رغم اختلاف مضامينها ومناهجها، وذلك من خلال المناداة بالمساواة والتحرر المطلق أو المعتدل متأثرة بمبادئ فكرية فلسفية سادت المجتمع الغربي المتغير.

وكوننا ننتمي لتخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية نسلط اهتمامنا على أهم التغيرات والتطورات التي أحدثتها هذه الحركات التحررية النسوية في جانبها الوظيفي والمهني والتي شكلت منعرجاً تاريخياً لنضال المرأة لتتال جزء من حقوقها في ميدان التعليم والعمل وصولاً للأجر والترقية لمناصب قيادية، كما شكلت النقطة الفاصلة في حياة الأسرة والوظيفية للمرأة القيادية، والذي حاولنا إبرازه من خلال الحركات التحررية النسوية العربية كون ميدان دراستنا ينتمي لدولة عربية وهي "الجزائر"، والذي يمكن أن تختلف في بعض التفاصيل إلا أن العادات والتقاليد والقيم والمعايير متقاربة كوننا بلدان عربية مسلمة لها تاريخ مشترك.

### 2.1. الحركات التحررية النسوية العمالية العربية

إن استخدام مفهوم " الحركة النسوية" لتوصيف الحركية التي شاهدها الدول العربية في إطار المطالبة بحقوق المرأة والعمل على تحريرها منذ عصر النهضة إلى اليوم يرتبط بجملة من الاعتبارات وليدة السياق السوسيوثقافي والسوسيوتاريخي<sup>2</sup> والسمات المميزة لهما.

إن عملية التحقيب التاريخي لمسار التحرك لفائدة النساء في بلداننا العربية عرفت أربع محطات أساسية، وإن اختلفت أحياناً في الجزئيات أو التفاصيل. ونلخص المراحل الأربعة في مايلي:

أ- **المرحلة الأولى:** منذ نهاية القرن التاسع عشر، وغطت الثلث الأول من القرن العشرين. وهي مرحلة ربما كانت ثمرة كتابات رواد عصر النهضة العربية ممن حركوا أقدانهم بجرأة لطرح بعض قضايا المرأة العربية. وقد ارتفع خلال هذه المرحلة صوت المرأة العربية مشرقاً ومغرباً، حيث نودي بجملة من المطالب والحقوق الاجتماعية، كحقها في التعليم والعمل، كما تمت مناقشة بعض المسائل الأخرى ذات صلة بقضايا الأحوال الشخصية، والحجاب، ووجود المرأة بالفضاء العام.

ب- **المرحلة الثانية:** تنحسب على عقدي الأربعينيات والخمسينيات، حيث شهدت عموماً أوضاع المرأة العربية خلال هذه الفترة التاريخية تطوراً نسبياً وترسيخاً ضمنها بعض ما تمت المطالبة به سابقاً من حقوق، حيث تجاوزت المطالبة الاجتماعية نحو الفعل السياسي من خلال الانخراط في صفوف حركات التحرر الوطني في أغلب الدول العربية.

<sup>1</sup> - مهديّة عابد، مرجع سبق ذكره، ص، 110.

<sup>2</sup> - محمد سيد فهمي، المشاركة الاجتماعية والسياسية للمرأة في العالم الثالث، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص، 88.

واتسمت المرحلة بمساهمة المرأة في حركات الاحتجاج المختلفة إلى جانب الرجل، والمبادرة النسائية الصريحة بالتحرك والتظاهر والاعتصام والمواجهة المباشرة للمستعمر، بالإضافة إلى بعض المبادرات كجمع التبرعات وتقديم المساعدات المادية والمعنوية للفدائيين ونقل الرسائل والمعلومات وتقديم العون للجرحى والمصابين خلال المواجهات المسلحة. اتسمت المرحلة ببداية العمل النسائي الجماعي.

ج- **المرحلة الثالثة:** وتمتد إلى ثمانينات القرن العشرين وقد شهدت الدول العربية المستقلة تجارب تحديث وتنمية اكتسبت في عمومها خصوصية طبيعة البلد وأهله وصناع التنمية والتحديث فيه. وشهدت هذه المرحلة التحام التحركات النسائية بأنشطة الأحزاب السياسية الوطنية والنقابات العمالية والأندية الفكرية والجمعيات الأهلية المنبثقة في المشهد السياسي العربي مشرقا ومغربا، واتسم ذلك المشهد بتنوع التيارات الفكرية والسياسية بين اليسار واليمين، وما شك في أن النتائج الملموسة لمسار تطور تعليم المرأة وسائر ما ترسخ لها من حقوق في مجال العمل وفي الحضور في مجال الفضاء العام والتي أثرت في التغيير النوعي لأدوار النساء في المجتمعات العربية، كما أثرت على موقعهن الدنيا في أسفل السلم الاجتماعي نحو مكانة وأدوار أكثر فاعلية وتأثيرا.

د- **المرحلة الرابعة:** تمتد من القرن العشرين إلى يومنا هذا، ويعتبر "تقرير الإسكو" حول وضع المرأة العربية لعام 2005 بمثابة مرحلة الحركات النسائية العربية الجديدة، حيث امتاز مشهد العمل النسائي بتنامي المنظمات النسائية المستقلة والحكومية لما انبثق من مرجعيات ومقاربات ومفاهيم مستجدة كالنوع الاجتماعي والتمكين وغيرها. مما حمس عدد مهم من الدول العربية لإنشاء أول منظمة عربية إقليمية متخصصة في مجال المرأة العاملة تحت لواء دامعة الدول العربية وهي "منظمة المرأة العربية" ذات الأهداف المتجه رأسا نحو الارتقاء النوعي بأوضاع المرأة العربية. كانت بمثابة خطوة جريئة وغير مسبوق في المشهد السياسي الإقليمي العربي لفائدة النساء.

ويمكن على وجه العموم تقسيم الحركة النسوية العربية إلى ثلاث تيارات رئيسة تتداخل في أكثر من موقع وهذه التيارات هي :

○ **التيار النسائي الإصلاحى التمكينى:** يضم الجمعيات النسائية العاملة في المجالات الخيرية والرعاية، كلجان المرأة في الأحزاب السياسية والاتحادات النسائية الرسمية، وتهدف إلى تحسين أوضاع النساء ومكافحة الفقر والامية وغيرها من البرامج التمكينية.

○ **التيار النسائي الإسلامى:** تشكلت في منتصف السبعينات رؤية إسلامية متكاملة حول قضايا النساء وسبل معالجتها وبرزت إلى الوجود عدد من الناشطات والرموز والجمعيات التي طورت هذه الرؤية، إلا أنه لا يمكن الحكم على هذا التيار نابع من مبادرة نسائية بحتة، ذلك أنها تبلورت ضمن الأطر والتنظيمات الإسلامية المتواجدة عبر الأقطار العربية والتي يقودها الرجال.

○ **التيار النسائي الجديد:** شمل تجمعات من النساء ينحدرن من الحركات القديمة قمن بتأسيس جمعيات مستقلة على غرار "المرأة الجديدة" في مصر و"جمعية النساء الديمقراطيات" في تونس "الجمعية الديمقراطية لنساء" في المغرب وهي تسعى لتحقيق المساواة الكاملة بين الجنسين على مستوى القانون والممارسات والذهنيات.

\* دخلت اتفاقية إنشاء منظمة المرأة العربية حيز التنفيذ في مارس 2003 م، وارتفع عدد أعضائها إلى 15 دولة عربية، وقد تأسست لتحقيق غاية الارتقاء بقدرات المرأة العربية وتغيير أوضاعها في مجالات سبع رئيسية وهي: الصحة، البيئة، الإعلام، المجال الاجتماعي، المجال الاقتصادي، المجال السياسي والمجال القانوني. وتعمل المنظمة على تنسيق الجهود من أجل تمكين المرأة والتوعية بقضاياها.

إن السياق التاريخي النضالي للحركة النسوية رغم الصعوبات والعراقيل التي وجهتها المرأة نحو تحقيق حقوقها ومكانتها في المجتمع الحديث، وتقدمت المرأة في جميع المجالات وخاصة مجالات اتخاذ القرار والمناصب القيادية وأصبحت اليوم تعتليها بينما كانت إلى حد قريب حكرا على الرجال.

## 2. في مفهوم النوع الاجتماعي

أثارت قضية التناصف (Laparité) خلال التسعينات في أوروبا نقاشا كبيرا حول تجسيد مفهوم النوع الاجتماعي أو الجندر في مجال تقلد المناصب القيادية أو مراكز صنع القرار، وكان يهدف للمشاركة المناصفة بين النساء والرجال للمناصب القيادية وصنع القرار في المجتمع. بغرض تحقيق الدمج الكامل للمرأة في المجتمع من خلال إدراجها في جميع القطاعات خاصة الإدارية والاقتصادية، بكلا قطاعيها العام والخاص.

### 1.1. تطور التاريخي والفكري لمفهوم النوع الاجتماعي

إن الاهتمام العلمي بمفهوم النوع الاجتماعي كمفهوم إجرائي وكأداة لتحليل الواقع الاجتماعي لم يتبلور بشكل بارز إلا مع العقدين الآخرين من الألفية الثانية، ولئن ظهر مفهوم النوع من قبل هذه الفترة، فإن استخدامه على نطاق واسع قد شاع تحديدا مع "مؤتمر بكين" سنة 1955، حيث تجاوز استعمال منذ ذلك التاريخ حدود ساحات العلوم الاجتماعية ومختلف حقولها. وتحيل عملية البحث في جينولوجيا مفهوم النوع الاجتماعي إلى جذعين مركزين له ينغرسان بعمق في أبرز نتائج الانثروبولوجيا والانثروبولوجيا الثقافية **Anthropologie culturaliste**. لاسيما مدرسة "الثقافة والشخصية" في محاولة فهم مدى تأثير ثقافة ما على شخصية عناصرها وأفرادها، والتأكيد على تنوع الثقافات وعلى خصوصية كل واحدة منها، وقد أولت هذه المدرسة أهمية لدور الطفولة والتنشئة الاجتماعية في صوغ الشخصية الثقافية. ومن خلالها تم تطوير جملة من المفاهيم كالثقافة والسماوات الثقافية، كما نظروا للثقافة بوصفها نظاما من السلوك المكتسب والمنقل في المحيط الاجتماعي عبر قنوات التربية والتقليد<sup>1</sup>. وعلى هذا الأساس حاولت مارغريت ميد (Margaret Mead) تطوير أطروحة بحثها في مسألة التمييز بين "الطبيعي والثقافي" وتبيان حجم الفرق بينما هو "بيولوجي" وما هو مكتسب في الوجود الاجتماعي والذي يمثل محور اختلاف المجتمعات والثقافات. وهو ما ساهم في بلورة مفهوم النوع الاجتماعي. عموما إن المفهوم ظهر في بداياته لدى النساء الأمريكيات اللائي أردن من خلاله لفت نظر المختصين إلى إعطاء "البعد الاجتماعي" في محصلة الفوارق بين الجنسين. وكان استعمال لفظ "النوع" من قبلهن إشهارا لرفض التحديد البيولوجي الضمني الذي يخفي وراء عبارات "الجنس" أو "فوارق بين الجنسين". وقد اعتبر مفهوم النوع الاجتماعي امتدادا وتجاوزا لمقولة "أدوار الجنس" التي قامت بتطويرها مارغريت ميد وبعض رواد المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع من أمثال **تالكوت بارسونز** وتمثل الإسهام في نزعتها الطبيعية وتبنيها مدى تلازم تعريفات الذكر والمؤنث بالأنساق الثقافية والروابط الاجتماعية، وتشير إلى مسارات إعادة إنتاجها عبر قنوات التنشئة الاجتماعية وقنوات قولبة الشخصية منذ مراحل نموها المبكر. وهو ما استوجب ظهور مفهوم النوع الاجتماعي كمفهوم حاول استيعاب المسارات المرتبطة بالروابط بين الجنسين ومختلف ما ينجم عنها من هويات متطورة وقابلة للتغيير. وقد صرحت **آن اوكللي** (Ann Oakley) أن "الجنس" يمثل مفرد يشير إلى الفوارق البيولوجية بين الذكر والأنثى في حين أن لفظ "النوع" يمثل التصنيف الاجتماعي للذكر والأنثى. وهكذا أصبحت قضايا النوع الاجتماعي أكثر ارتباطا بالمكانة والدور الاجتماعي للمرأة والرجل. لتعطي دفعة لدراسة المرأة كموضوع بحث منفصل بذاته.

<sup>1</sup> - منظمة المرأة العربية، مرجع سبق ذكره، ص، 86 .

## 2.2. مفهوم النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي أو الجندر أو الجنوسة هي مقابل للكلمة الانجليزية (Gender) الذي استخدم من طرف الحركة النسوية في بريطانيا خلال السبعينات أخذ هذا المفهوم أبعاد ثقافية مختلفة وأبعاد علمية وأصبح يوظف السوسولوجيا<sup>1</sup>، لتناول متغيرات حول مكانة كل من الرجل والمرأة في مجال العمل والتنظيم بغض النظر عن الفروقات البيولوجيا بينهما. وقد تعدد تعاريف حوله نذكر منها:

يعرف بأنه: "الوجه الاجتماعي الثقافي للانتماء لواحد من الجنسين البيولوجيين، وهو ينطوي على إسباغ صفات نهائية لا تاريخية أو ظرفية على ذلك الانتماء، وتحقق ذلك الانتماء بالتنشئة أساسا، لكن لا يلبث أن يصبح عملية من التدبير الذاتي تجري عبرها مراقبة الذات"<sup>2</sup>. أي أنه عبارة عن فروقات اجتماعية يتكفل المجتمع بإنشائها وتشكيلها وتداخلها. وهو "التشكيل الثقافي الاجتماعي الذي يخضع له الفرد ليكتسب صفات تدرجه في خانة الذكور أو الإناث"<sup>3</sup>. إذا هو يطلق على العلاقات والأدوار الاجتماعية والقيم التي يحددها المجتمع لكل من الرجال والنساء.

يعرف المكتب الإقليمي لصندوق الأمم المتحدة للمرأة النوع الاجتماعي بأنه يمثل الأدوار الاجتماعية التي يصنفها المجتمع بناء على النوع /الدور البيولوجي لكل من الجنسين ويتوقع منهما أن يتصرفا بناء عليها وتكرس بناء على منظومة من القيم والعادات والتقاليد وتصبح بعد مرور الوقت أمرا واقعا، أي أن هذه الأدوار هي من صنع الإنسان. بمعنى أن النوع الاجتماعي يمثل مختلف الأدوار والحقوق والواجبات لكل من الرجال والنساء في المجتمع والعلاقات بينهم والطرق التي تحدد بها خصائصهم وسلوكياتهم وهواياتهم التي تحكمها عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وبيئية مختلفة وتأثير هذه العلاقة على مكانة المرأة والرجل في المجتمع<sup>4</sup>. تتحدد وتتأثر علاقات النوع الاجتماعي بمجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها، كما أن مختلف الأدوار الاجتماعية يتم تمريرها ضمنا من خلال عملية التنشئة الاجتماعية وتلقينها لكل من الرجل والمرأة. حتى أن سلوكيات الرجال والنساء وأدوارهم ومسؤولياتهم وحقوقهم وغيرها، يتم إيصالها لكلا الجنسين عبر ثقافة معينة تختلف من بلد لآخر ومن وقت لآخر حتى يتحدد مفهوم النوع الاجتماعي وتقسيم الأدوار بين الرجل والمرأة.

## 3.2. الفرق بين الجنس (Sex) والنوع الاجتماعي أو الجندر (Gender)

يشير الجنس إلى (sex) حسب ما ذكرته آن أوكلي التقسيم البيولوجي بين الذكر والأنثى في حين أن الجندر (gender) هو التقسيم الثقافي حسب المنظومة الثقافية والاجتماعية والسياسية. يمكن تحديد الفارق الأساسي بين الجنس والنوع الاجتماعي (الجندر) بالقول أن الجنس حالة نولد بها وهي ثابتة في حين الجندر هي حالة نكتسبها وبالتالي فهي متغيرة. يشير النوع الاجتماعي إلى الفوارق بين الذكور والإناث في أي مجتمع، وعلى الرغم من شيوع استخدام مصطلحي "الجنس" و"النوع الاجتماعي" كمترادفتين إلا أنه يجب فهم الفروق بين هذين المصطلحين جيدا. ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> - مهديا عابد ، مرجع سبق ذكره، ص، 108.

<sup>2</sup> - بغداد حيرش ، أمال ليلي ، <<مفهوم الجندر في الأطر النظرية>>، مجلة التدوين، العدد 11، السداسي الثاني 2018، جامعة وهران 2 - الجزائر، ص، 176-181.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 176.

<sup>4</sup> - نفيسة الوشلي، بمن للاستشارات، تعزيز القيادة النسوية في الأحزاب، منتدى التنمية السياسية، الأردن، عمان، 2009، ص، 200.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص، 22 .

### جدول رقم (1) : الفرق بين مفهوم الجنس والنوع الاجتماعي (الجندر)

الجنس	الجندر
الفرق البيولوجي الطبيعي بين المرأة والرجل.	الفرق بين الأدوار التي يقوم بها كل من الرجل والمرأة في المجتمع.
يولد مع الإنسان .	لا يولد مع الإنسان .
وجد لأداء وظيفة طبيعية.	يتكون من علاقات اجتماعية نصنعها نحن .
لا تتأثر بالظروف المحيطة من الظروف الاجتماعية واقتصادية وسياسية.	لأنها من صنع الإنسان، تتأثر بالظروف المحيطة من ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية.
لا يرتبط أو يتقاطع مع المؤسسات المجتمعية المختلفة.	يرتبط ويتقاطع مع المؤسسات المجتمعية المختلفة

ومنه فإن النوع ليس الجنس هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن النوع ليس المرأة وعندما نتكلم عن النوع فلا يعني به الأنثى ولكننا نعني به المرأة مقابل الرجل معاً، وبالتحديد العلاقة بينهما.

#### 4.4. أدوار النوع الاجتماعي (الأدوار الجندرية)

ويعني هذا المصطلح أن الأدوار التي يقوم بها كل من الجنسين وهي أدوار تشكلها الظروف الاجتماعية وليس الاختلاف البيولوجي. ويقصد بها مجموعة العادات والسلوكيات المرتبطة بالذكر والأنثى في فئة اجتماعية، ويتميز الدور الجندري بتصنيف الأشخاص حسب تميّظهم الجندري وهويتهم الجندرية<sup>2</sup>. يعرف لينتون (Ralph Linton) الدور الاجتماعي على أنه مجموع الأنماط الثقافية التي ترتبط بمركز معين وبذلك تتضمن الاتجاهات والقيم والسلوك التي يصفها المجتمع لكل فرد يحتل هذا المركز<sup>3</sup>. والدور الاجتماعي هو الجانب الديناميكي للمركز كما أنه أكد على الاتجاهات والقيم والسلوك لتأكيد التقسيم ليس مجرد توزيع اعتباطي وإنما رؤية اجتماعية.

وتتسم أدوار النوع الاجتماعي كونها متبادلة بين الجنسين في حين أدوار الجنس البيولوجي تتسم بالثبات. إن أدوار النوع الاجتماعي هي تلك التي تحددها المجتمع والثقافة لكل من الرجال والنساء على أساس قيم وضوابط وتصورات المجتمع لطبيعة كل من الرجل والمرأة وقدرتهما واستعداداتهما<sup>4</sup>. الدور الجندري الذي يتبناه الفرد (رجال أو نساء) وفقاً لمعايير ثقافته يتم تعلمه تعلمًا كليًا وكافياً بشكل غريب وقلما يكون داخلًا في بيئته.

#### 5.2. توزيع النوع الاجتماعي للعمل

يشير تقسيم أو توزيع النوع الاجتماعي للعمل إلى تقسيم العمل بين النساء والرجال على أساس التصورات ونظم القيم السائدة عن كل واحد منهم، والنتيجة عن عملية "التطبيع الاجتماعي" في الأسرة والمؤسسات المجتمعية الأخرى ( المدرسة، وسائل الإعلام،...) وتستعمل كل المجتمعات البشرية وسيلة التوزيع كمبدأ لتنظيمها. وهذا التوزيع ليس جامداً بل إن للشخص الواحد العديد من الأدوار وقد تكون مقبولة عامة. وقد تعرف حالة صراع واصطدام بين

<sup>1</sup> - حسين أبو الريش وآخرون، الإساءة والجنس، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص، 31.

<sup>2</sup> - بغداد حيرش، أمال ليلي، مرجع سبق ذكره، ص، 178.

<sup>3</sup> - سميرة ملاك، <<المرأة القائد بالإدارة في الجزائر>>، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة سطيف 2، 2014/2015، ص، 103.

<sup>4</sup> - ديفيد غلوفر، كورا كابلان، الجنوسة والجنس، تر:عدنان حسن، الطبعة الأولى، دار الحوار للنشر والتوزيع، سوريا، 2008، ص، 26.

الأدوار والمصالح الخاصة بكل واحد منهما<sup>1</sup>. ويمثل وضع المرأة والرجل أسس المجتمعات التقليدية التي يدخل في تصنيفها العالم العربي، وتمثل أهم الأدوار الاجتماعية النوع الاجتماعي في هذه المجتمعات كالتالي<sup>2</sup>:

**الدور الإنجابي:** مسؤوليات الحمل والولادة وكذلك المسؤوليات العائلية لا يتضمن فقط الإنجاب من الناحية الحيوية ولكن يشتمل على مسؤوليات رعاية الأطفال وتربيتهم والأعمال والمنزلية ورعاية الأسرة وتحضير الطعام وتنظيم المنزل وجلب المياه والتسوق وهو ذو قيمة وأهمية بالغة ولا يمكن الاستغناء عنه مع ذلك لا يدخل في اعتباره عملاً يدر دخلاً مباشراً.

**الدور المجتمعي:** نشاطات يقوم بها الفرد على مستوى الجماعة أو المجتمع نشاطات تتعلق بخلق الصلات الاجتماعية المشتركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في العمل المجتمعي والسياسي والتنظيمات المجتمعية. غالباً يقوم الرجال والنساء بالأعمال الاجتماعية أما الأعمال السياسية فيقوم بها الرجال<sup>3</sup>.

يبرز دور الرجل في هذا الدور أكثر وتعتبر مشاركة النساء في كلا الدورين الإنتاجي والمجتمعي مهمة إضافية غالباً ما تكون عبئاً على حساب العمل في المهام الأخرى.

**الدور الإنتاجي أو الدور التنظيمي:** إنتاج السلع والخدمات القابلة للاستهلاك والتجارة. يقوم بتأديتها كل من الرجل والمرأة مقابل أجر نقدي أو عيني. مقسم إلى واجبات وأعمال رجالية مثل الحرث وواجبات وأعمال نسائية مثل حلب الماشية وتربية الحيوانات. وعندما يسأل الإنسان ماذا يفعل؟ فإن الإجابة في الغالب تتصل بالعمل الإنتاجي المأجور الذي يدر دخلاً ويمارسه الرجال والنساء على حد سواء، لكن النساء سوف تختلف أعمالهن ووظائفهن تبعاً للتقسيم الجندي للعمل<sup>4</sup>، وغالباً عمل النساء يكون أقل وضوحاً ويصنف أنه أقل قيمة من عمل الرجل.

إن التركيز على النوع الاجتماعي لا يكشف فقط معلومات حول التجارب المختلفة للنساء والرجال، وإنما يسلط الضوء أيضاً على الافتراضات والصور النمطية الراسخة عن الرجال والنساء، والقيم والصفات المرتبطة بكل منهما، والطرق التي يمكن أن تتغير بها علاقات القوة. كما يعرف الجندر بأنه التعريف الاجتماعي للجنس البشري (المرأة والرجل) حسب الأدوار المسندة لهم من قبل المجتمع، بحسب المكانة الاجتماعية للمرأة والرجل وبحسب المركز الاجتماعي أيضاً. ويختلف هذا التعريف الاجتماعي للجندر (النوع الاجتماعي) من مجتمع لآخر حسب درجة تقسيم العمل، الآلية الإنتاجية وبحسب نوع الثقافة السائدة بالمجتمع، ونظرة المجتمع للمرأة.

<sup>1</sup> - حسين أبو الريش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 315.

<sup>2</sup> - باسمة العقباني، النوع الاجتماعي: مصطلح ودلالة، مركز دراسات المرأة، [http://docs.euromedwomen.foundation/files/ermwf-documents/7509\\_4.2.gendr-termandsignificance](http://docs.euromedwomen.foundation/files/ermwf-documents/7509_4.2.gendr-termandsignificance)، تاريخ الإصدار 4 جانفي 2018، تاريخ التصفح أبريل 2019، ص 2.

<sup>3</sup> - محمد الحسن إحسان، علم الاجتماع المرأة: دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع المعاصر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص، 191.

<sup>4</sup> - مشروع النوع الاجتماعي "مفتاح"، النوع الاجتماعي: مسرد مفاهيم ومصطلحات، الطبعة الأولى، نشر من طرف اليونيفيم، رام الله، فلسطين، جويلية 2006، ص، 12-13.

### 3. النماذج العالمية المساندة

وفي هذا الصدد نجد جملة ومن النماذج العالمية التي كانت في صالح المرأة ومساعدتها على اقتحام ميدان العمل وترقيتها إلى مناصب قيادية في المنظمات، نذكر منها:

#### 1.3. نموذج تمكين المرأة

وقد تناولت العديد من المؤتمرات الدولية مسألة تمكين المرأة ومساواتها مع الرجل، وتتبع هذه المؤتمرات وأصبح موضوع تمكين المرأة أحد المحاور الرئيسية التي تهتم بها "الأمم المتحدة"، وبدأت المحافل الدولية ابتداء من سنة 1972 عقد المؤتمر الدولي للمرأة في "المكسيك"، وسنة 1975 أعلنت الجمعية العامة، وسنة 1985 عقدت الأمم المتحدة سنة دولية للمرأة، فمنذ ذلك تم الاعتماد الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة. كما عقد المؤتمر الثاني للمرأة 1980 "بكونهاجن" والذي سلط الضوء على أوجه عدم المساواة في القانون والصحة والتعليم، وعاد هذا المفهوم في التسعينيات بقوة إثر إعلان الحكومات في مؤتمر "القاهرة للسكان والتنمية" عام 1994م، كما عقد مؤتمر الدولي الرابع للمرأة الذي انعقد في "بكين" في سبتمبر سنة 1995 والذي ركز على قضية المرأة وتمكينها في جميع المجالات<sup>1</sup>. لتقييم مدى التقدم الذي أحرزته المرأة كما جددت الالتزام الدولي تجاه تمكين النساء، وقد أكد الإعلان العالمي الصادر عنه مجددا على ضرورة حماية حقوق الفتيات والنساء باعتبارهن جزءاً لا يتجزأ من حقوق الإنسان.

باعتبار التمكين (Empowerment) على أنه امتلاك الفرد للقوة ليصبح عنصراً مشاركاً بفعالية في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية<sup>2</sup>، وحسب أماني صالح<sup>3</sup> بأنه هو نوع من الدعم الخارجي من قبل السلطة المستنيرة في المجتمع والتي يفترض أن تنظر بروح المسؤولية إلى كافة المواطنين، دفعا لمسيرة التطوير والتنمية في المجتمع<sup>3</sup>. في ما معناه التمكين تعني العمل الجماعي في الجماعات المقهورة أو المضطهدة للتغلب على العقبات وأوجه التمايز التي تقلل من أوضاعهم أو سلب حقوقهم<sup>4</sup>، ومفهوم التمكين والتقوية أساسي لتقدم المرأة فهو يمكن المرأة من اتخاذ القرارات والمطالبة بالحصول على الحقوق والخدمات. وهذا ما ذهب إليه فانيسا جريفين (Vanessa Griffen) في تعريف تمكين المرأة "بأنه إضافة القوة على المرأة"<sup>5</sup>، والقوة هنا تعني أن تكون للمرأة كلمة مسموعة ولها القدرة على التحليل والابتكار والتأثير في القرارات الاجتماعية المؤثرة على المجتمع ككل وأن تكون موضع احترام كمواطنة متساوية لها إسهاماتها على كل المستويات في المجتمع وإدراك قيمتها ليس فقط في المنزل بل في المجتمع.

أما صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة عرفه "على أنه توفير فرص أكبر للمرأة للحصول على الموارد والتحكم في المجتمع أي أن التمكين هو مشاركة المرأة مشاركة تامة في صنع القرارات والسياسات المتعلقة بحياتهم وفي تنفيذها

<sup>1</sup> - صلاح الدين رأفت، << المرأة بين الجندرة والتمكين >>، مجلة السوسولوجية العربية، العدد الأول، أكتوبر 2016، <http://socio.mohtadarabi.com>، تاريخ زيارة الموقع ديسمبر 2016.

<sup>2</sup> - نصيرة صالح، << دور تفعيل مشاركة المرأة في تحقيق التنمية >>، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد الثالث، جانفي 2017، الجزائر، ص، 227.

<sup>3</sup> - هبة نصار، << التمكين الاقتصادي للمرأة للتقليل من الفقر >>، مؤتمر السادس للمجلس القومي للمرأة، بدون عدد، بدون سنة، القاهرة.

<sup>4</sup> - حامد الهادي، المرأة والجمعيات الأهلية بين التهميش والتمكين، مطبوعات مركز البحوث ودراسات الاجتماعية، جامعة القاهرة كلية الآداب، بدون سنة، ص، 4.

<sup>5</sup> - قصي عبد الخالق فاضل النعيمي، سناء حسين خلف الزركوش، << معوقات تمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية >>، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 4، العدد الثالث عشر، سبتمبر 2018، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص، 49.

ضمن حيز الواقع<sup>1</sup>، وفي ذاتي سياق عرفه المدهون "عملية منح النساء العاملات وتزويدهن بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة، والتفاعل مع الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير"<sup>2</sup>، أنه ببساطة يعني المستوى العال من التحكم، وإمكانية التعبير والسماع لها، والقدرة على الاختيارات الاجتماعية المؤثرة والتأثير في كل القرارات المجتمعية.

بناء على ما سبق يمكن تعريفها إجرائيا "تمكين المرأة هو العملية التي يتم بمقتضاها توفير فرص أكبر للمرأة للحصول على الموارد والمعارف والمهارات والمعلومات اللازمة لمساعدتها على تحسين ظروفها الاجتماعية والثقافية بالإضافة للظروف المهنية نحو تحقيق وانجاز أهدافها، وذلك بهدف تعزيز قدرتها على تقلد مناصب قيادية وتسيير لتحقيق الفعالية التنظيمية".

كما تعددت أبعاد التمكين وتتسع دائرته مستهدفة أربعة أبعاد أساسية وهي كالتالي: البعد المعرفي والبعد النفسي والبعد الاقتصادي والبعد السياسي. وقد بينت الكاتبة ليف سترومكويست (Liv Stromquist) أن الأبعاد الثلاثة الأولى تحدث تغيرا على مستوى الفردي (المصغر)<sup>3</sup>، أما البعد السياسي فإنه يتحقق على المستوى المجتمعي (المكبر)<sup>4</sup>.

جل المؤتمرات التي عقدت لتعزيز مشاركة المرأة في مواقع صنع القرار، وقد أكد تقرير التنمية الإنسانية لعام 2002 أن أهم العوامل الثلاثة الأكبر أهمية في تمكين المرأة للوصول إلى المناصب القيادية هي البيئة الاقتصادية بنسبة 69% والوعي العام بالقيادة بنسبة 59% وأخيرا التعليم والتكوين بنسبة 59% أما أكبر ثلاث تحديات تواجهها المرأة للوصول للمناصب القيادية هي البيئة بنسبة 44% ومن ثمة الأطراف القانونية بنسبة 42% والعادات والتقاليد 41%<sup>5</sup>، وقد اعتمدت الجزائر على تعزيز وجود المرأة في ميدان العمل في القطاع العام<sup>6</sup>، مما ساعد وجودها في في مختلف المجالات.

### 2.3. نظام الحصص أو الكوتا (Quota)

هي آلية لجأت إليها مختلف الدول لرفع النسب التمثيلية للمرأة، والتي عرفت بأنها "هو نظام خاص يتم فيه شكل من الأشكال التدخل الإيجابي لزيادة حصص المرأة لمساعدتها على تجاوز الصعوبات التي تعيق مشاركتها السياسية مقارنة بأقرانها الرجال"<sup>7</sup>. وقد جاء إقرار نظام الكوتا أو تخصيص حصص لنساء في المجال السياسي والسلطة بنسبة 30% في المؤتمر الرابع للمرأة "بكين" سنة 1990، حيث أشارت وثائق المؤتمر إلى أنه رغم الانتشار الواسع للتحولات الديمقراطية إلى أن تمثيل النساء كشركاء متساويين مع الرجال في المجال السياسي لم يحقق بعد<sup>8</sup>. كما أكد المؤتمر، والذي

<sup>1</sup> - أماني مسعود، <<التمكين>>، مجلة مفاهيم، جامعة الجلفة - الجزائر، أكتوبر 2006، ص، 06.

<sup>2</sup> - صلاح الدين رأفت، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> - إيمان بشير محمد الحسين، <<التمكين السياسي للمرأة العربية بين القرارات والتوجهات الدولية والواقع>>، مجلة جامعة دمشق، المجلة 27، العدد 03، 2011، ص، 463.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص، 466.

<sup>5</sup> - نادية سلطان، <<تقرير المرأة العربية يحدد عوامل التمكين للمرأة في المناصب القيادية>>، مجلة أمهات بلا حدود: نساء في خدمة السلم الاجتماعي، 2011/2009، دار الخليج، ص، 2.

<sup>6</sup> - عصام بن اشيش، <<تمكين المرأة المغربية في ظل النظم الانتخابية المعتمدة الفرص والقيود>>، مجلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد خاص، خاص، أبريل 2011، الجزائر، ص 13.

<sup>7</sup> - أحمد جابر وآخرون، المرأة العربية في المواجهة النضالية والمشاركة العامة، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006، ص، 135.

<sup>8</sup> - المرجع نفسه، ص، 272.

والذي حضره ما يقارب من 50 ألف شخصية من قادة العالم ونشطاء حقوق الإنسان والحركة النسوية، على أن عدم المساواة بين الرجال والنساء في اقتسام السلطة وصنع القرار في مختلف المستويات وكذلك عدم كفاية الآليات التي تعمل على تحسين وضع النساء هما من القضايا التي تحتاج إلى اتخاذ تدابير حاسمة اتجاهاً.

ويتضمن نوعين، الأول يضمن مقاعد للنساء في المجالس البرلمانية، أما الثاني توسيع الحصص في الأحزاب للمرشحات من النساء. ومن المعروف في العالم العربي الأحزاب السياسية مكتسحة من الرجال بشكل عام وأن مشاركة المرأة في عملية صنع القرار على مستويات عليا كانت ومازالت ضعيفة للغاية<sup>1</sup>. والأعضاء من النساء في الغالب يفضلن القيام بأدوار معينة في نشاطات الأحزاب العامة المخصصة للنساء، ونجد رغم استطاعت المرأة تبوأ مناصب وزارية إلا أن الحقائق الوزارية الحساسة مثل الدفاع والداخلية تبقى حكراً على الرجال.

أتاحت البيئة السياسية فرصة التغيير لواقع المرأة في مجالات الحياة عامة، وبذلك حصلت المرأة الجزائرية على فرصة المشاركة السياسية منذ الاستقلال سنة 1962 وتمكنت من دخول البرلمان سنة 1977 أثناء فترة الحزب الواحد، وزادت حظوظها في المشاركة السياسية بالترشح بعد التحول إلى التعددية السياسية التي مكنتها من الوصول إلى مناصب هامة، كوزيرة ورئيسة حزب وقاضية، في ظل الحقوق الدستورية التي ضمنت حقها في المشاركة والانتخاب والترشح، وساعد التواجد القوي للمرأة الجزائرية في الساحة السياسية في زيادة تواجدها في الأحزاب، وما زاد حظوظها بالفوز بمقاعد في البرلمان بعد أن كانت محتشمة وضيئة، والتي لا تتجاوز نسبة 8% لتعرف قفزة إلى 30% من خلال نظام الحصص الذي انتهجته الجزائر سنة 2016.

### 3.3. إجراء مؤسسي

هو إحداث التغيير المؤسسي أو المنظماتي لتحقيق المساواة، وتطالب النسوة الليبراليات اعتماد حزمة من التغييرات داخل أنظمة المؤسسات وهيكلها، كاعتماد مراكز رعاية الأطفال من "دور الحضانه" و"رياض الأطفال" داخل دور العمل، وتوفير الضمان الاجتماعي للعائلات المعالة من قبل نساء دخلهن محدود. وفي المجال الاقتصادي استحداث تشريعات المساواة في الأجور، استحداث في نظام "إجازة الأبوة" باعتبار كلا الوالدين مسؤولين عن تربية ورعاية الأطفال. مع ضمان الوصول المتكافئ للوظائف، وإدماج احتياجات النساء للوصول إلى المساواة في مختلف البرامج، وعلى مستوى التشريع اعتماد مواد تشريعات حقوق الإنسان، ضمان المساواة بين الرجال والنساء في القانون<sup>2</sup>، جعل القانون أكثر تحسناً للقضايا التي تخص النساء في جميع المجالات الهامة. وهذا لإتاحة الفرصة للمرأة بالمشاركة بالحياة العامة والعملية التي تمكنها من الوصول إلى المناصب القيادية.

ويهدف التمكين المؤسسي إلى تقوية النسبة الأساسية للمنظمات والهيئات التي تسعى إلى النهوض بالمرأة وزيادة دور جميع المؤسسات التي تهتم بها، والعمل على إيجاد شبكة اتصال بين صانعي السياسات الكفيلة بتحسين وضعية المرأة في مختلف القطاعات العامة منها والخاصة، تحقيقها للوصول إلى المناصب القيادية داخل مختلف المؤسسات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - تقرير المرأة العربية والقيادية 2009-2011، الإصدار الأول، مؤسسة دبي للمرأة، ص، 41.

<sup>2</sup> -مها الراشة، <<مفهوم قيادة المرأة البحرينية في المناصب القيادية: التحديات و الفرص>>، مجلة البحرين، العدد 11432، البحرين، 11 جويلية 2009، [www.akhbar-alkhaleej.com](http://www.akhbar-alkhaleej.com)، يوم الاطلاع 2016/10/12، بتوقيت 15:44.

<sup>3</sup> - تقرير المرأة العربية والقيادية 2009-2011، مرجع سبق ذكره، ص، 112.

#### 4. إسهام المنظمة القانونية المحلية

على الرغم من المكانة الهامة التي احتلتها المرأة الجزائرية زمن النضال من أجل التحرير وخلال فترة البناء والتشييد التي تلت الحقبة الاستعمارية، فإن دورها ووضعها في النصوص القانونية المتعلقة بالأحوال الشخصية ظل ثانويا رغم تسمين الخطاب الرسمي لهذا الدور واعترافه به.

حيث شهدت الجزائر المستقلة ازدياداً في الخطاب والقانون لترقية ودعم وحماية مشاركة المرأة في مسار التنمية الوطنية كفاعل اجتماعي واقتصادي<sup>1</sup>، ومن المؤتمر الثالث للاتحاد العام للنساء الجزائريات في 02 أفريل 1974 كلمة الرئيس الراحل (هواري بومدين) الذي ندى إلى ضرورة فتح كل الأبواب نحو المستقبل وعلى المرأة أن تفرض التغيير أو بعضه أمام الذهنيات المتحجرة، والتعريف بمكانة ودور المرأة في المجتمع من خلال دستور 1976 وقانون الأسرة 1984م<sup>2</sup>.

ولا تتضمن جملة التشريعات التي سنت في الجزائر أية قوانين تمييزية ضد المرأة، ويمكن أن نستشف هذا الأمر من خلال النظر في الدستور الجزائري الذي أدخلت عليه العديد من التنقيحات وذلك لإدراك التغييرات الاجتماعية الحاصلة في السنوات الأخيرة هذا من جهة ومن جهة أخرى إعادة النظر في القوانين والنصوص القانونية التي تتعارض مع طموح ترقية المرأة على جميع الأصعدة.

#### 1.4. إجراءات التساوي بين الجنسين

إن مبدأ المساواة من المبادئ السامية التي كافح الفرد من أجل تأكيدها والمطالبة بها نتيجة للتقدم الحاصل في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. إن دخول المرأة عالم الشغل فتح لها باب المشاركة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وقد حافظ المشرع الجزائري على حقوقها كاملة وفق قواعد ونصوص قانونية لتؤكد على مبدأ المساواة بين المرأة والرجل في الحقوق والواجبات والحريات. إن التشريع الجزائري أقر هذا المبدأ، حيث الدساتير الجزائرية كلها كرست مبدأ التساوي بين الجنسين ومنعت التمييز مهما كان نوعه ومن ذلك ما يكون أساسه الجنس وقد تضمنت كل القوانين المنظمة للعمل التي تعاقبت على البلاد هذا المبدأ.

#### 1.1.4. الدستور

يكرس الدستور الجزائري لسنة فيفري 1989 والمعدل في استفتاء 28 نوفمبر 1996 المبدأ الجوهري للمساواة بين كل المواطنين أما القانون دون تمييز على أساس الولادة أو العنصر- أو النوع الاجتماعي أو الرأي أو حالة أخرى متصلة بظرف شخصي أو اجتماعي. وهذا من أجل القضاء على الأفكار والمعتقدات والخلفيات التمييزية نحو المرأة في المجتمع وقد جاء في **الفصل 29**: "كل المواطنين سواسية أما القانون ولا يمكن أن يتذرع بأي تمييز يعود سببه إلى المولد أو العرق أو الجنس أو الرأي أو أي شرط أو ظرف آخر شخصي أو اجتماعي"<sup>3</sup>. وأضاف **الفصل 51**: "يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون"، وذلك بتأكيد مسؤولية

<sup>1</sup> - محمد الطاهر عيسات ، << دراسة عمل المرأة في المؤسسة الصناعية بالجزائر >>، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة الجزائر أبو القاسم سعد الله، 2016، ص، 138.

<sup>2</sup> - بلقاسم بن زنين ، << المرأة الجزائرية والتفسير: دراسة حول دور وأداء السياسات العمومية >>، مجلة إنسانيات، رقم 57، وهران، 2012، ص، 13. <http://insaniyat.revues.org>

<sup>3</sup> - بثينة قريبع وآخرون، << مشروع تقوية القيادة النسوية ومشاركة النساء في الحياة السياسية ومسارات صنع القرار في الجزائر وتونس والمغرب >>، دار النشر مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث (كوتر)، تونس، 2009، ص، 13.

المؤسسات في تحقيق المساواة من خلال **الفصل 31**؛ تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات وذلك بإزالة العقبات التي تعيق تفتح شخصية الإنسان وتحويل دون المشاركة الفعلية للجميع في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية".<sup>1</sup> هذا يعني أن دور المؤسسات هو ترقية مشاركة المواطنين بكل أصنافهم رجالا كانوا أو نساء في كافة مناحي الحياة الاجتماعية.

وعبرت النصوص القانونية الأخرى وهي قانون الجنائي وقانون الجنسية وقانون العمل وقانون الأسرة وقانون الانتخابات عن مبدأ المساواة بنفس القدر من الوضوح الذي عبر عنه الدستور كما أنها لم تتضمن إشارة صريحة إلى مفهوم المساواة إلا أن الإصلاحات القانونية التي أدخلت بصورة متدرجة خلال الإصلاحات خصوصا في ظل التزام الجزائر باتفاقية القضاء على كل أشكال التمييز ضد المرأة والاتفاقيات الأخرى المتعلقة بحقوق المرأة.

#### 2.1.4. قانون الأسرة

في مسعى لجعل التشريعات الوطنية في مجال حقوق المرأة متوافقة مع التطور الذي عرفه القانون على المستوى الدولي وقع إحداث لجنة وطنية للإصلاح القضاء في عام 2000 وذلك من أجل إجراء مراجعة لمختلف القوانين. وكان الهدف من التغييرات المنقحة والمتممة لقانون الأسرة التي جاء بها الأمر رقم 05-02 المؤرخ في 27 فيفري 2005 مزيد تعزيز حقوق المرأة بما يتوافق مع ما ورد في الدستور بخصوص ضمان المساواة بين المواطنين. وقد نصت **المادة 37**: "بأن كل واحد من الزوجين ذمة مالية مستقلة عن ذمة الآخر"<sup>2</sup>، أي منحت للمرأة حق في الملكية الخاصة بعيدا عن الرجل -المشتركة-، كما جاءت تعديلات أخرى سنة 2015 والتي مست كل من حق المرأة في لولوج عالم الشغل وضمان حمايتها القانونية لتسهيل التوفيق بين الأدوار التي تقوم بها المرأة داخل المنزل وخارجه.

وتجدر الإشارة إلا أن قانون الأسرة عموما يحتوي على الكثير من الأحكام التي تعزز وضعية المرأة من أهمها: حق اختيار الزوج، التمتع بالذمة المالية المستقلة، طلب التطليق والخلع، حقها في الميراث...وهذه التعديلات جاءت استجابة لتغييرات الواقع الاجتماعي لضمان المساواة بين الجنسين.

#### 3.1.4. قانون العمل

يمنع تشريع العمل طبقا لأحكام الدستور أي شكل من أشكال التمييز فالقانون رقم 66-133 المؤرخ في جوان 1966 المتعلق بالتوظيف العمومي في مادته 05 يمنع أي تمييز بين الجنسين في العمل، أما القانون 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المعدل والمتمم المتعلق بالعلاقات العمل فيضمن الحق في العمل للجميع والمساواة بين الجنسين في التشغيل وعلى استفادتهم من نفس الحقوق الأساسية.

وقد نصت **المادة 17** على مايلي: "تعد كل الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات الجماعية أو عقود العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى التمييز بين العمال في مجال الشغل والأجر وظروف العمل، السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية، أو النسب أو القرابة العائلية والقناعات السياسية والانتماء إلى نقابة ما أو عدم الانتماء"<sup>3</sup>. وقد أكد مبدأ المساواة بين الجنسين في **المادة 84** التي نصت على: "على كل مستخدم ضمان مساواة في الأجر بين العمال لكل عمل متساوي القيمة

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور فيفري 1989، المعدل في 28 نوفمبر 1996.

<sup>2</sup> - بثينة قريبع وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 14.

<sup>3</sup> - ليندة بوعزيز، << المرأة في قانون العمل الجزائري >>، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد خاص، 2021، ص، 273.

بدون تمييز<sup>1</sup>، أي المساواة في الأجر دون تمييز بين الرجل والمرأة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المرأة لها الحق في التكوين والترقية حسب **المادة 06** التي نصت على: "تستفيد المرأة العاملة في إطار علاقة العمل من الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب القائم على الأهلية والاستحقاق وتستفيد من حق التكوين والترقية<sup>2</sup>"، ويتعاقب كل مخالف لهذه المواد وقد "ويتعرض الموقعون على اتفاقية جماعية أو اتفاق جماعي للعمل يتضمن أحكاما تمييزية اتجاه النساء العاملات إلى عقوبات تصل إلى الحبس"<sup>3</sup> حسب **المادة 124**.

❖ **المساواة في الأجر:** يعتبر الأجر من أهم الحقوق الأساسية للعامل الأمر الذي يجعله يحظى بالحماية المشددة، وذلك في مختلف تشريعات العمل. فالأجر هو العنصر الأساسي في عقد العمل وهو المقابل النقدي أو العيني الذي يتقاضاه العامل لقاء عمله، كما ورد تعريف الأجر في **المادة 80** من القانون "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل ويتضح من خلال هذه المادة أن الأجر إما أن يكون مرتبا أو دخلا"<sup>4</sup>. يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور بين العمال لكل عمل مساوي القيمة بدون تمييز<sup>5</sup>.

التشريع الجزائري تبنى مبدأ المساواة بين الرجال والنساء بوجه عام في دساتيره المتعاقبة ومنظوماته القانونية منذ دستور 1963 بعد الاستقلال إلا أنه لم ينص على مبدأ المساواة في الأجر بين الجنسين علة وجه الخصوص وإنما "كل المواطنين سواسية أمام القانون ولا يمكن أن يتدرع بأي تمييز يعود سببه إلى المولد أو العرق أو الرأي أو ظرف آخر شخصي أو اجتماعي"<sup>6</sup> وقد عدل المشرع

إن مبدأ المساواة هو مبدأ لتحقيق العدالة بين العمال ولا يعني المساواة المطلقة بينهم ويعود ذلك لاختلاف العمال في طبيعة العمل، المؤهل، الكفاءة، الخبرة والأقدمية.

❖ **المساواة في الترقية:** الترقية هي عبارة عن تشجيع العامل على التقدم والتطور في حياته المهنية وتحسين ظروف معيشته وحياته المهنية عن طريق رفع المستوى الوظيفي المادي وما يترتب على ذلك من زيادة في الأجر والمستوى المهني والمعنوي للعامل. إن النصوص القانونية في قانون العمل تقر مبدأ المساواة في الترقية في العمل وتمنع أي تمييز مهما كان نوعه بما في ذلك الجنس وقد نصت المادة **36 من دستور 2016** على: "تعمل الدولة على ترقية التنافس بين الرجال والنساء في سوق التشغيل وتشجع الدولة ترقية المرأة في المناصب"<sup>7</sup>. تستفيد المرأة العاملة في إطار العمل من حق الترقية في منصب عمل القائم على الأهلية والاستحقاق كون الترقية تخضع إلى بعض العوامل منها المواظبة والانضباط وتحسين المستوى التقني والزيادة المستمرة في المعرفة.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص، 274.

<sup>2</sup>- ليندة بوعزيز، مرجع سبق ذكره، ص، 273.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص، 275.

<sup>4</sup>- مجلد قانون 11/90، المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الطبعة الرابعة، منشورات بيري، الجزائر، 2009، ص، 37.

<sup>5</sup>- الوزارة المنتدبة المكلفة بقضايا المرأة، <<تقرير حول المرأة الجزائرية ... واقع ومعطيات>>، 2006، ص، 15.

<sup>6</sup>- ليندة بوعزيز، مرجع سبق ذكره، ص، 377.

<sup>7</sup>- قانون رقم 01-16 مؤرخ في 6 مارس 2016، يتضمن التعديل الدستوري، العدد 14، صادر بتاريخ 7 مارس 2016.

## 2.4. إجراءات الحماية بين الجنسين

إن المرأة تتميز عن الرجل ببعض الخصوصية والمتعلقة بالبنية الجسدية والبيولوجية، مما يجعلها مؤهلة للقيام ببعض الأعمال دون أعمال أخرى، وهذا ما أخذه المشرع الجزائري بعين الاعتبار في سنه لقوانين العمل وخاصة المتعلقة بعلاقات العمل يتبين أن بعض مواده تخص النساء كقوة اجتماعية تحتاج إلى حماية قانونية مثلها مثل فئة القصر الذين لا يتجاوز عمرهم 19 سنة. وأن هناك من الأعمال ما تتطلب مجهودا عضليا شاقا لا تقوى عليه المرأة هذا من جهة ومن جهة أخرى طبيعة وظيفتها البيولوجية وهي الإنجاب والأمومة ورعاية الأطفال والأسرة، وهذه الاعتبارات التي دعت المشرع إلى التدخل لتحقيق مبدأ الحماية للمرأة.

### 1.2.4. احترام السلامة البدنية والمعنوية للمرأة

إن طبيعة التكوين الفيزيولوجي للمرأة من جهة ومتطلبات العادات والتقاليد في مجال العمل تتعلق بطبيعة ونوعية الأعمال التي لا يجب أن تقوم بها المرأة. وهذا ما نصت عليه **المادة 06** لاحترام السلامة البدنية والمعنوية للمرأة العاملة وحفظ كرامتها. وقد جاء في **المادة 16** أنه: "لا يجوز استخدام النساء في الأشغال الخطيرة أو عديمة النظافة أو مضرّة بصحتهن..."<sup>1</sup>، حيث يجب على المستخدم التأكد من أن الأعمال الموكلة للنساء لا تقتضي مجهودا فوق طاقتهن وهذا لحماية صحة المرأة في العمل.

### 2.2.4. تنظيم العمل الليلي

يمنع تشغيل المرأة في الأعمال الليلية وفقا **للمادة 29**: "يمنع المستخدم من تشغيل العاملات في أعمال ليلية غير أنه يجوز لمفتش العمل المختص إقليميا أن يمنح رخصة خاصة عندما تبرر ذلك طبيعة النشاط وخصوصيات منصب العمل"<sup>2</sup> وأما مدة العمل الليلي فهي مقدرة بثمان ساعات من الساعة السابعة ليلا إلى الساعة الخامسة صباحا حسب ما ورد في **المادة 27** من نفس القانون.

### 3.2.4. عطلة الأمومة

تعتبر عطلة الأمومة من أهم الحقوق التي تستحقها المرأة العاملة باعتبارها الخلية الأساسية للمجتمع وهذا ما حفظته كل الدساتير المتعاقبة في الجزائر. وقد جاء في **المادة 55**: "تستفيد العاملات خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها من عطلة الأمومة وفقا للتشريع المعمول به ويمكنهن الاستفادة أيضا من تسهيلات حسب الشروط المحددة في التنظيم الداخلي للمؤسسة المستخدمة"<sup>3</sup>، لضمان أداء دورها البيولوجي في رعاية أطفالها خصوصا خلال الفترة الأولى.

وجاءت هذه القوانين من أجل تأسيس الإنصاف والمساواة بين الجنسين يستمر المشرع في تحديث الإدارة ومجهوداتها من خلال تفعيل عدة إجراءات وتدابير بتنسيق مع القطاعات المعنية، وعلى الرغم من هذه النصوص التي عملت على ترسيخ حق جميع المواطنين والمواطنات في ولوج عالم الشغل على قدم المساواة، وبفضل هذه الجهود المبذولة لتعزيز مكانة المرأة في عالم الشغل تبقى المرأة حاضرة بشكل كبير في بعض القطاعات دون أخرى. تبقى هذه الأرقام ضعيفة جدا في مراكز صنع واتخاذ القرار الإداري مقارنة مع وضعية الرجال، فتمثيلية النساء في المناصب

<sup>1</sup> - ليندة بوعزيز ، مرجع سبق ذكره، ص، 378.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 377.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 379.

القيادية جد محدودة، وهذا التدني دفع الجهات الوصية لتعمل على تعزيز عدد النساء في مختلف مناصب الإدارية عامة والمناصب القيادية خاصة.

## رابعاً: معوقات وتحديات المسارات الوظيفية للمرأة القيادية

### 1. المسارات الوظيفية للمرأة القيادية

إن الحديث عن المسارات الوظيفية للمرأة القيادية يجرننا بداية لتحديد مفهوم المسار الوظيفي الذي يعد مجموعة الوظائف من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله ومشاعره<sup>1</sup>. كما عرفه (كامل مصطفى) على أنه "عملية تحرك الموظفين أو العاملين وانتقالهم في السلم الإداري إلى رتب أفضل ذات مسؤوليات أكبر ومركز اجتماعي أحسن ويصحب هذا الانتقال زيادة في الأجر وملحقاته"<sup>2</sup>. أما هال (Hall) عرف "المسار الوظيفي هو مجموعة التجارب والأدوار المعاشة من طرف الفرد في العمل وخارج العمل"<sup>3</sup>، حيث يلعب المسار الوظيفي دور مهم في حياة الفرد بحيث هو جدول توقيت الفرد من جهة وكذلك يحدد مكانته في المنظمة وفي المجتمع من جهة أخرى.

ويعرف تقليدياً أنه تقدم خطي أو عمودي مخصص فقط للجماعة المسيطرة في المجتمع، بالإضافة إلى أنه السلسلة المتعاقبة من الاتجاهات والسلوكيات المرتبطة بخبرات العمل وأنشطة خلال حياة الفرد<sup>4</sup>، ويخضع تسيير المسار الوظيفي يعتمد على نوعية من التخطيط لاختيار نوع الوظيفة التي يريدها والتي تتماشى وفقاً لقدراته ومؤهلاته العلمية وكفاءاته، ومن ثمة اختياره للمؤسسة أو الهيئة التي يريد الالتحاق بها والفرصة التي يمكن أن تتيحها له من خلال مسيرته المهنية.

ويتكون المسار المهني من مجموعة المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته المهنية وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله ومشاعره، ويعرف تسيير المسار الوظيفي اتجاهين، أما أولهما عملية التخطيط الوظيفي تبدأ من الفرد نفسه عندما يكون له أهداف محددة ويريد تحقيقها، مما يستلزم عليه تحديد المسلك الذي يقوده لتحقيق هذه الأهداف وهو ما يعرف "بتسيير المسار الفردي"، أما الاتجاه الثاني يعرف "بتسيير المسار التنظيمي" يركز على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بالتركيز على العمليات الإدارية من خلال عملية تحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة خاصة الوظائف التي تتطلب مهارة وكفاءة عالية تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية، على وجه التحديد، إذ توجد العديد من النتائج الإيجابية التي تمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار التنظيمي، وتختلف عملية التخطيط الوظيفي باختلاف المجتمعات والعادات والقيم والثقافة السائدة فيها، تلعب التنشئة الاجتماعية دوراً هاماً في تكوين الفرد سواء كان ذكراً أو أنثى في تحديد اتجاه عملية التخطيط الوظيفي.

<sup>1</sup> - عمار الطيب كشرود ، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص، 94.

<sup>2</sup> - مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص308.

<sup>3</sup> - محفوظ لونس ، <<المسار المهني للمرأة الإطار في مناصب ذات مسؤولية>>، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2010/2011، ص 10.

<sup>4</sup> - محمد رفيق الطيب ، محل التسيير - التسيير والتنظيم والمنشأة- ، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص، 5.

وهناك عوامل كثيرة تتداخل في سيرورة المسار المهني للمرأة القيادية مقارنة بالرجل، يمكن أن نجد تشابه في بداية المسار المهني بين الاثنين لكن بمجرد زواج المرأة وإنجابها تظهر صعوبات التوفيق بين الحياة المهنية والحياة العائلية، فهنا يظهر الاختلاف في المسار المهني للمرأة والرجل<sup>1</sup>، بالإضافة لذلك يعد دخول المرأة لعالم الشغل حديثا مقارنة بالرجل، وهذا ما جعلها في الكثير من الأحيان ضحية الممارسات الاجتماعية التي تحول بينها وبين الحصول على الامتيازات الاجتماعية والسياسة، باعتبار المجتمع مجتمعا ذكوريا فهو يعمل على تهميش المرأة وقدراتها وكفاءتها ولا يمكن اعتباره السبب الوحيد في ضعف حظوظها في الترقية المهنية للمرأة والوصول إلى مناصب قيادية. إن غياب المرأة عن المناصب القيادية يعود في الواقع إلى اختيارات أنثوية، فطموح المرأة في عملها ليس كالرجل كما إن استثمارها في المسار المهني لا يحاكي استثمار الرجل فيه، ويرجع ذلك لتعدد المسؤوليات على عاتق المرأة وتعدد أدوارها.

إن اختلاف السلم القيمي لدى المرأة يختلف عن الرجل لذلك فإن المسارات الوظيفية للمرأة تختلف عن الرجل باعتبارات كثيرة اجتماعية وثقافية ومؤسسية، حتى نظرية المسارات الوظيفية لطالما تم كتابتها بغض النظر عن متغير الجنس أي من خلال الاستناد على النماذج الذكورية. ويؤكد كل من لاروود (LARWOOD) و غوتك (GUTTEK) بأن المسارات الوظيفية للنساء مختلفة عن المسارات الوظيفية للرجال طالما أن توقعات النساء والرجال مختلفة فيما يخص هذا الموضوع، ولا طالما مقياس النجاح المهني صاحب لمعايير ذكورية وصنع بنماذج ذكورية مما يجعل نجاحات النساء يعتمدن مقاييس أخرى في تعريف النجاح بأنه ناقص أو غير كامل وهذا ما توصلت إليه الباحثة جاكلين لوفر (Jakline Lover) لتصنيف تصور النساء لمساراتهن مقارنة بالرجال<sup>2</sup>. وتبين الدراسات الاختلافات العميقة لنماذج المسارات الوظيفية للنساء والمتأثرة بالتصورات الثقافية، بفرص الترقية، بضغوط الأمومة... وغيرها.

وفي الأخير يمكن القول أنه لا يمكن اعتبار المنظمة حيادية في كيفية تخطيط مسارات أفرادها باعتبارها تضع مجموعة من القواعد الحيادية وهي في الواقع ذكورية تلعب دورا مباشرا لإبقاء على ندرة النساء في أعلى الوظائف كونهن يتميزن بالانقطاع المفاجئ (زواج، حمل، أمومة..)، وهذا ما يزيد "الهوة" تتسع بين الجنسين سواء إذا تعلق الأمر بالأجر، بالعمل بالدوام الجزئي أو بالتعرض للبطالة... فالحراك المهني أقوى عند الرجال منه عند النساء والذين هم أكثر ممن يبدأون كعمال وينتهي بهم الأمر كإطارات<sup>3</sup>، ولتحقيق الفعالية التنظيمية ينبغي للمنظمة وجود برنامج لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين لكلا الجنسين .

<sup>1</sup> - محفوظ لونس ، مرجع سبق ذكره، ص، 129.

<sup>2</sup> - ليلى، قريدي <<جنس الوظائف العليا: التقدم الوظيفي للإطارات النسوية في القطاع العمومي>>، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2018/2019، ص، 10-11.

<sup>3</sup> - Christine Guionnet, Eric Neveu, **Feminin/ Masculin : Sociologie du genre**, paris, Edition Armand Colin, 2004, p, 130.

## 2. المعوقات الوظيفية التي تواجه المرأة القيادية

وبالحديث عن اختلاف المسار الوظيفي بين الجنسين، تجدر الإشارة إلى عدة عوامل ومعوقات يمكن أن تواجهها المرأة سواء تعلق الأمر بالتقدم الوظيفي ووصولها لمناصب قيادية أو أثناء تقلدها لهذه المناصب القيادية، وفي الكثير من الأحيان اللامساواة هذه ترجع إلى التقسيم الجنسي للعمل وصعوبة التوفيق بين الحياة المهنية والعائلية<sup>1</sup> للمرأة القيادية، وهذا ما ستركز عليه هنا:

### 2.1. معوقات التقدم الوظيفي للمرأة القيادية

إن ثقافة المجتمع وثقافة المرأة ذاتها وقناعاتها لها أثر كبير على غيابها عن المناصب القيادية من السلم الوظيفي<sup>2</sup>، وهذا ما توصلت إليه مارلين مانتج في دراسة حول "المرأة والمهارات القيادية الإدارية" والتي ترجمتها سعاد عباد، حيث صنفتها في أربعة معوقات أساسية تمثلت في<sup>3</sup>:

■ **صعوبة التوفيق بين المسؤوليات العائلية من جهة والإدارية من جهة أخرى**، وهذا ناتج عن الواجبات المنزلية والعائلية الثقيلة والتقسيم الغير عادل للأعمال المنزلية التي تتطلب مجهودا ووقتا كبيرين من طرف المرأة. رغم أن ريوين كونيل (Raewyn Connell) أشارت إلى أن تقسيم الأعمال ليس مطلقا وإنما يتغير مع تغير الأزمنة والأجيال، إلا أن هذا التغيير لم يؤثر أبدا على توزيع الأعباء المنزلية، وهي تضرب كمثل على ذلك كون العائلة تغيرت من عائلة ذات أجر واحد إلى عائلة ذات أجرين، مما حسن وضعية المرأة ماديا وأدخل نوع من التغيير على الأدوار كون المرأة خرجت للعمل في المجال العام والرجل أصبح يساعد بعض الأحيان في الأعمال المنزلية، لكن هذا لم يؤثر فعليا وبدرجة كبيرة في تقليص الهوة بين أدوار الجنسين في المجال الخاص حيث أنه لم يقلص الهوة بين المجهود والوقت الذي يبذله كليهما في الأعباء المنزلية<sup>4</sup>. إن دراسات حديثة حول المهام المنزلية تشير إلى أن المرأة لا تزال تتحمل أكبر جزء من أعباء بينما المنزل ورعاية الأطفال، وأكثر من ذلك أنها تتحمل مسؤوليتهم، وهذا يعني أنه بينما توفر المرأة المناخ والجو الملائم لزوجها كي يتفرغ لعمله ولتعبته، تبقى هي تقفز بين العمل دواما كاملا والعمل نصف دوام<sup>5</sup>، مما يقلص حظوظها في الحصول على مناصب قيادية والتي تعتمد كثيرا بدورها على الأقدمين والخبرة.

■ **تفضل المرأة أعمالا أخرى كالتدريس دون مناصب القيادة**: إن ما سبق ذكره حول صعوبة التوفيق بين البيت والعمل المنزلي وهذا ما تسميه جيل بلاكمور (Jill Blackmore): "بالقفز الثلاثي بين العمل مدفوع الأجر، والعمل المنزلي والأعمال الجموعية ذات المنفعة العامة" أدى بالمرأة المدرسة أن تختار الاستمرار في التدريس عوض التطوع إلى مناصب

<sup>1</sup> Jacqueline Laufer, <<Cadre: La grande rupture>>, *La Découverte*, Recherche N 101, 2001, p, 245.

<sup>2</sup> عبد الواحد مؤمن، <<معوقات اجتماعية وشخصية أمام تولى المرأة المناصب القيادية>>، *مجلة فلسطين*، العدد 49، يوم 2015/12/06، <http://www.felesteen.ps/starter/frontend/web>. تاريخ الاطلاع نوفمبر 2016.

<sup>3</sup> مارلين مانتج، *المرأة والمهارات القيادية الإدارية*، تر: سعاد عباد، دار المعرفة للتنمية البشرية، لبنان، 2005، ص، 23.

<sup>4</sup> Athassoula-reppa, <<Women in managevial positions in Greek education : Evidence of the quality>>. Education folicy analysis archives, No 10 -11, retieved on 27 march 2001( from: <http://elaa.asu/elaa/v10n11.html/>)

نقلا عن: نادية حبيبة بن خدي: <<عوامل غياب المرأة عن صنع القرار>>، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011، ص، 21.

<sup>5</sup> Charol Shakeshaft, *Women in educational administration*, Beverly hills (calif): Sage publication, 1987, p , 148.

قيادية، فالتدريس يسمح لها بالموازنة بين مسؤولياتها داخل البيت وخارجه، هذا لأن مهنة "التدريس" تسمح لها بالاستمتاع بعطل أطول من تلك التي يحصل عليها القياديون، وقد أثبتت أن عدم اهتمام المرأة بمناصب عليا يفسر- بالضغط الناتج عن صراع الأدوار.

■ **يعتبر البعض إن المرأة تفتقد لخصائص نفسية سيكولوجية،** كالثقة العالية بالنفس والطموح، التي تعتبر ضرورية للتأقلم مع عالم يسيطر عليه الرجل. وهذا ناتج حسب **بلاك مور** عن كون السلم التراتبي في المنظمات والمؤسسات والمدارس يركز على معاني ومفاهيم صورية للعقلانية والتفكير مما يجعلها تشوه بعض التصرفات السنوية وتصرفها بالعقلانية، وبالتالي فإن المرأة حسب هذا الإطار المفاهيمي لا تطمح إلى مناصب المسؤولية نتيجة لذاتيتها وعاطفيتها وعدم ملاءمتها أخلاقيا لاتخاذ قرارات صارمة لصالح المؤسسات.

■ **تعد الأحكام الثقافية المسبقة ضد المرأة في صنع القرار** وهي نتاج الصراع بين العاطفة والعقل. بما أن الكثيرين ينسبون قيما للعاطفة والعقل على التوالي فإنهم يؤدون إلى توقعات كثيرة وعالية من المرأة لكي تنجح في هذه المناصب، وبالتالي فالمجتمع يحتاج إلى امرأة خارقة للعادة كي تقوم بما يقوم به رجل عادي، فينتظر من النساء أن تكن أمهات وزوجات وبنات وعاملات، ناجحات و متمكنات على كل الجبهات، ويحققن نماذج أدوار، ومرشدات وموجهات ومناصرات ومحاميات لنساء أخريات في العمل، كل هذا من دون أن تشتكي إحداهن وتعترف بالثمن الباهظ الذي تدفعه، كما تنقد المرأة نقدا حادا إن هي منحت الأولوية لعائلتها قبل العمل أو إن انسحبت من مجال تسوده القيادة الرجالية.

وبالحديث عن هذه المعوقات في بيئة العمل الغربية فإن البيئة العربية لا تختلف عنها، بما توصلت إليه دراسة عبد الله محمد حول "من المعوقات التي تقف حائلا دون وصول المرأة إلى مناصب القيادية"<sup>1</sup>، ونذكر خمسة معوقات أساسية هي :

■ **الموروثات الفكرية التاريخية:** وهذه الموروثات هي التي وضعت الرجل في مرتبة فوقية ووضعت المرأة في مرتبة دونية. وهذه المرتبة التي وجدت فيها المرأة نفسها قد أسهمت في تحجيم إمكاناتها الذهنية والإبداعية والاستقلالية المادية، وأسهمت في غرس صورة دونية لنفسها ليس من السهل تجاوزها. فالرجل لا يفضل أن تكون المرأة في موقع قيادي لأنه يفضل أن تكون تابعة مستكينة وأن يكون هو صاحب القرار. ويبدو أن هذه الاتجاهات السائدة ترجع إلى أفكار تقليدية متجذرة في الذاكرة الاجتماعية العربية، تنتقل إلى الأفراد منذ الولادة إلى أن تتأصل لا شعوريا فيهم لتصبح جزءا من قناعاتهم.

■ **النظرة السلبية والنمطية لقيادة المرأة:** وهذه النظرة هي التي تحد من وجود المرأة في مجال صنع القرار، إذ يميل الرجال في مواقع صنع القرار إلى وصف المرأة القيادية بضعف شخصيتها، وعدم مقدرتها على التحكم في عواطفها، وقلة مقدرتها على التحليل الأمور، ومحدودية مقدرتها الإدارية.

■ **معوقات مرتبطة بالمرأة نفسها:** وأبرز هذه المعوقات أن أغلبية النساء يتمركزن في الوظائف الدونية في السلم الإداري مما يقلل فرصة الترقى، واكتفاء المرأة بما حصلت عليه من تعليم وعدم محاولتها الاطلاع على المستجدات العلمية المرتبطة بعملها..

<sup>1</sup> - عبد الله محمد، <<دراسة ممارسة المديرات للأتمات القيادية في مدارسهن>>، مجلة البحث العلمي، العدد 38، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2011، ص، 105.

- **معوقات مرتبطة بالرجل وجو العمل:** فلا شك في أن بعض المؤسسات تبتعد عن تشغيل المرأة أو ترقيتها كي لا تتعرض لخسائر مادية، وذلك بسبب التزامات المرأة ومسؤوليتها الأسرية. ذلك أن معظم المشكلات التي تواجه المرأة في عملها تتعلق بكثرة غيابها بسبب حاجة أطفالها إليها وأسرتها. كما تعاني المرأة من الرجال الذين يرفضون العمل تحت قيادة المرأة.
- **عدم تحقيق المرأة نجاحا كبيرا في الانتقال العمودي إلى المواقع الإدارية العليا:** وهذا يتطلب إيجاد عدد كبير من النساء في الوظائف الإدارية وحصول المرأة على فرص متساوية مع الرجل. وهذا لا يمكن تطبيقه إلا من خلال اهتمام المؤسسات بتبني إجراءات ايجابية تهدف إلى فرص متساوية للجنسين.

## 2.2. معوقات ممارسة المرأة للدور القيادي

تختلف طبيعة وأسباب المعوقات التي تواجهها المرأة للممارسة دورها القيادي، باختلاف عدة متغيرات من السن والحالة المدنية، بالإضافة تتباين درجة تأثيرها، وهذا ما توصل إليه (لوناس محفوظ) في دراسته " التجربة المهنية للنساء الإطارات في الوظائف العليا"، نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **الصعوبات التنظيمية:** وهي تتعلق بالقوانين التي تسيير عليها المؤسسات والمنظمات، هذه القوانين في الغالب وضعها الرجال من أجل ضمان تنظيم ورقابة فالمؤسسة من خلال الأيديولوجية التي تحملها وبنيتها وثقافتها تشكل عاملا أساسيا في تفسير وضعية المرأة داخل المنظمات والمؤسسات، هذه الأخيرة تجد نفسها داخل المؤسسة التي تعمل فيها مجبرة على تقبل نموذج لتنظيم العمل مبني أساسا على نموذج رجولي أي تستند على قيم رجولية. إن هذه القوالب والتمثيلات في توصيف المناصب والتوظيف والترقية وهكذا يتم إبعاد المرأة من بعض المناصب والمهن التي تعتبر مهن رجولية فتجد المرأة تقبل المهن السفلية أو تجد نفسها أمام صراع العائلة والعمل الذي يعرقل تقدمها المهني.
- **سيطرت الرجال على التسيير:** الدور التقليدي المرسخ في الضمير الجمعي للمجتمع عن المرأة هو الدور المنزلي أي القيام بالأعمال المنزلية كتربية الأطفال وسهر على شؤون المنزل، وبخروجها إلى الحياة المهنية تكون حاملة لهذه القيم الاجتماعية مما يجعلها في المهن السفلية وترفض فكرة تكوين مسار مهني في المؤسسة وتبوء لمناصب قيادية فالمؤسسة حسب بيار بورديو (Pierre Bourdieu) تعيد إنتاج نفس أشكال السيطرة التي نجدها داخل المجتمع وإعادة تشكيل نفس القيم، ففي كثير من الأحيان المرأة التي نجحت في تكوين مسار مهني ووصلت إلى مناصب عليا، تقمصت فيها قيم ذكورية من أجل تقبلها من طرف الرجال في ظل غياب نموذج المرأة القيادية.
- **صعوبة التوفيق بين العائلة والحياة المهنية للمرأة القيادية:** الحضور الواسع للمرأة في سوق العمل وفي الحياة المهنية دفع الباحثين إلى طرح بقوة فكرة التداخل الكبير بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة، لأنه أصبح للمرأة عمل مضاعف، باعتبار هذه الثنائية "العمل والعائلة هي منبعين أساسيين في تكوين هوية الأفراد"، المرأة تتعرض إلى ضغط كبير على هويتها كأم وكقيادية مما يعرض مسارها المهني للانقطاع أو عدم ترقيتها إلى مناصب قيادية.
- **ثقافة المؤسسة:** العديد من الدراسات التي أجريت خاصة بالنساء أكدت أن مهما كان المستوى الهراري فإن الثقافة التنظيمية تبقى أساسا ثقافة ذكورية من هذا المنطلق فمن الصعب جدا على المرأة أن تصعد في السلم الهراري وتصل إلى المناصب القيادية.

<sup>1</sup> - محفوظ لوناس ، مرجع سبق ذكره، ص، 113.

○ **إقصاء المرأة من الشبكات غير الرسمية:** الشبكة الاجتماعية هي مجموعة العلاقات الاجتماعية بين أفراد مجتمع معين وإذا أخذنا المجتمع المهني فهناك علاقات بين الأفراد في ميدان العمل، وتكون هذه العلاقات رسمية تجمع الرؤساء والأفراد، كما توجد علاقات غير الرسمية تجمع بين المسؤولين خارج إطار المؤسسة في هذه الحالة الشبكة تتكون من أشخاص لهم الأقدمية في المؤسسة، ووظيفتهم الأساسية دعم التقدم المهني للأفراد للوصول إلى مناصب قيادية. ففي دراسة قام بها (Ericarts) تم الإشارة إلى أهمية هذه الشبكات وكيف أثر انتماؤهم إليها على تقدم مساهمهم المهني. والمرأة تجد صعوبة في تشكيل شبكات غير الرسمية مع نفس الجنس.

وفي نفس الاتجاه ، توصلت الباحثة (ايناس عوني براوي الباز) في دراسة "معوقات الدور القيادي للموظفات" إلى مجموعة من المعوقات صنفتها إلى ثلاث مجموعات رئيسية، نجد:

■ **المعوقات الاجتماعية:** من أهم المعوقات الاجتماعية الاتجاهات والعادات والتقاليد والقيم والمعتقدات وأنماط العلاقات السائدة في المجتمع والتي تؤكد وتحدد بشكل صارم الأدوار لكل من الجنسين، حيث ارتبطت الأدوار الرئيسية للمرأة بالأمومة ورعاية الأسرة بينما ارتبطت الأدوار التقليدية للرجل بالعمل والنشاطات خارج المنزل، فوجهات النظر التقليدية لا تأخذ بعين الاعتبار مجموعة المهارات والإمكانيات التي يمتلكها كل شخص بغض النظر عن جنسه. فكل من الرجل والمرأة لديهم مسؤوليات نحو الأسرة ولكن لا تزال المرأة تتحمل العبء الأكبر اتجاه أسرته وأطفالها وهذا يساهم في انخفاض مشاركتها في الأدوار القيادية أو حتى تتراجع عن تقلد مناصب قيادية<sup>1</sup>. يتضح مما سبق أن العادات والتقاليد الاجتماعية تلعب دوراً مهماً في تحديد الأدوار التقليدية لكل من الرجل والمرأة وقبولها كل منهما، فتفرض على المرأة أن تكون تابع لا قائد وأن تكون مسؤولة عن الأعمال المنزلية وأن تعمل في مجالات معينة مثل التعليم والصحة وعدم تشجيعها على الأعمال الإدارية التي تتطلب العمل لساعات طويلة أو التأخير في العمل مما أدى إلى قلة وجودها في المناصب القيادية.

■ **المعوقات الإدارية:** تشكل المعوقات الإدارية حاجزاً يقف وراء قلة تواجد النساء في المناصب الإدارية وتتنوع هذه المعوقات وتختلف، إن التمثيل غير المتكافئ للمرأة في المناصب القيادية سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة، أو ما يطلق عليه في الأدبيات المعاصرة **السقف الزجاجي (Glass Ceiling)** الذي يجسد المعوقات الوظيفية التي تحول دون وصول المرأة إلى المناصب القيادية وهي ظاهرة عالمية وإن اختلفت الدرجة في المسار من بلد لآخر ومن سياق لآخر. فبالرغم من التغيرات الجذرية ذات العلاقة بالمرأة وعوامل المهياة لعملها بما فيها التعليم والتأهيل والتشريعات والتغير الإيجابي في اتجاهات أفراد المجتمع نحو عملها ومكانتها إلى أن الفجوة مازالت واسعة بين إمكانيات المرأة وقدراتها وما تطمح إليه وبين ما يجسده الواقع العملي وهو ضعف حضور المرأة في المناصب القيادية مقارنة بالرجل. ومن بين أهم المعوقات الإدارية<sup>3</sup> :

■ نظرة القائد الإداري لعمل المرأة؛

■ عدم قناعة والثقة بقرارات وآراء المرأة؛

■ عدم القدرة على تحمل المسؤولية القيادية؛

<sup>1</sup> - محفوظ لونس ، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup> - ايناس عوني براوي الباز ، <<معوقات الدور القيادي لموظفات مكتب غزة اقليم لوكالة الغوث الدولية>>، رسالة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2011، ص، 27.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 29 - 30.

محدودية المؤهلات والخبرة الإدارية؛

عدم القدرة على مواجهة المشكلات العمل.

■ **المعوقات الشخصية:** من أصعب المعوقات التي تواجه المرأة من ممارسة الدور القيادي هو قناعتها الشخصية بسبب التنشئة الاجتماعية بدونية قدراتها على تولي المناصب القيادية وهذا ينعكس سلبا على سلوكها وطموحها. إن عدم الثقة بالنفس نتيجة التنشئة الاجتماعية الخاطئة في تربية الأنثى يولد عقدة الخوف الدائم من الفشل من التقدم والتطور والدخول في مجالات العمل الجديدة. إضافة إلى ذلك الظروف العائلية الأسرية دورا كبيرا في عدم تبؤوهن المواقع القيادية وخاصة النساء المتزوجات حيث أنهن يتحملن أعباء منزلية وأسرية كبيرة إضافة إلى الأعباء الوظيفية القيادية، وما تتطلبه من التزامات كثيرة الأمر الذي يثقل كاهل المرأة فتركيز الاهتمام قد يكون على حساب الجانب الأخر فيؤثر على مستوى أدائها لهذا الجانب.

توجد عدة معوقات تتعلق بممارسة الدور القيادي للمرأة، والفوارق ما بين الجهات العالم المختلفة كبيرة جدا، نجد البلدان المتقدمة لا تخلو من هذه المعوقات: تشغيل المرأة في المناصب العرضية أو العمل بدوام جزئي قسري، والتفاوت في الأجور، واستحالة وصول النساء للمناصب القيادية، رغم نسبة عمل المرأة مرتفعة... وغياب أو نقص الحماية الاجتماعية، والعديد منهن يتعرضن للتحرش الجنسي في العمل<sup>1</sup>، وهو ما يشير إلى وجود عدد النساء على رأس الإدارات والتنظيمات مزال قليلا.

### 3. تحديات السقف الزجاجي للمرأة القيادية

دخول المرأة إلى سوق العمل، عرف تطورا وفي كل القطاعات وكذلك تواجهها في المناصب القيادية شهد تقدما إلا أنه يبقى بعيدا عن المجهودات المبذولة والطاقات التي تتوفر عليها المرأة من حيث التأهيل والكفاءات. إن المعوقات التي تجدها المرأة خلال مسارها الوظيفي والتي تمنعها من الترقية لمناصب وظائف قيادية باعتباره مجموعة من الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب العليا في منظماتهم وهو ما يعرف **بالسقف الزجاجي (Le Plafond de Verre)** وقد استعمل هذا المفهوم لأول مرة في سنة 1986 من طرف صحفي في جريدة "WallStreet" الأمريكية وهذا بعد نشر تقرير من طرف اللجنة الفيدرالية لسقف الزجاجي في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>. وهو تصور **توني موريسون (Toni Morrison)** وآخرون في إطار دراسة قاما بها لدى سبع وسبعين (77) امرأة يشغلن مناصب تنفيذية وكذلك أدى مشاركيهن الذكور<sup>3</sup>. "لوصف الحواجز غير طبيعية التي تمنع النساء من الوصول إلى الوظائف القيادية وهو رمز من الرموز التمييز الاجتماعي والاقتصادي ضد المرأة ويقصد به عائق قوي ولكنه غير مرئي بحيث يصعب اجتيازه"<sup>4</sup>، وبالتالي يتشكل السقف الزجاجي من حواجز غير مرئية اصطناعية تولدت نتيجة انطباعات سلوكية وتنظيمية تعيق المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية<sup>5</sup>. ويعرف السقف الزجاجي بأنه: "العوائق التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية، كما ينظر إليه أنه حاجز غير مرئي يتواجد في الواقع ويصعب تحطيمه". بهذا المفهوم قد عرفه المكتب الدولي للعمل (OIT) أن: "سقف الزجاج يتجزم كل

<sup>1</sup> - إليزابيث كرميو ، **وضعية المرأة في العالم**، تر: حنان قصبي ومحمد الهلالي، الطبعة الأولى، دار توبقال للنشر، المغرب، 2015، ص، 164.

<sup>2</sup> - محفوظ لونات ، مرجع سبق ذكره، ص، 108.

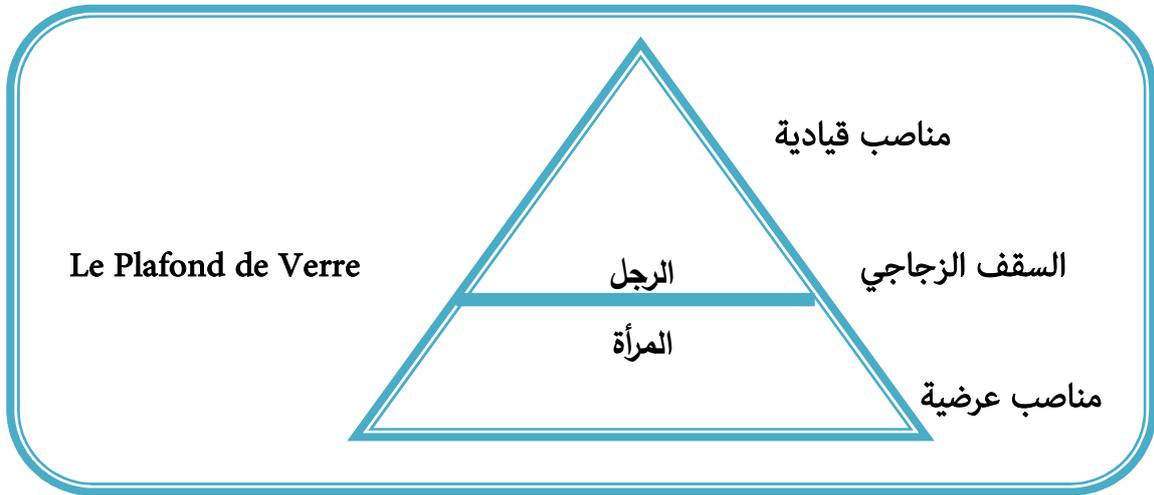
<sup>3</sup> - آسيا قجالي ، <<النساء الإطارات والمسؤولية في ضوء السقف الزجاجي>>، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2010/2009، ص، 44.

<sup>4</sup> - ايناس عوني براوي الباز ، مرجع سبق ذكره، ص، 28.

<sup>5</sup> - ليلي قريدي ، مرجع سابق، ص، 127.

الحواجز غير مرئية التي تنشئها القوالب السلوكية والتنظيمية التي تعرقل المرأة القيادية في وصولها إلى مناصب عليا وهي في معظم الأحيان المسؤوليات العائلية والثقافة التنظيمية التي تبقي القيم الرجولية تسيطر عليها<sup>1</sup>. ومنه فهو حاجز غير مرئي يحد من التقدم الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمات الأعمال ويمنعهن من وصول المناصب العليا، ويحرم المنظمة من الاستفادة من خبراتهن وطاقتهن المتميزة في بعض الأحيان. وبكيفية أدق وحسب **جانشيز مازاس (Sanchez Mazas) وقاصيتي (Casini)** فإنه: "يعود هذا التحديد الأقصى- لسقف الملامح المهنية للنساء إلى مجموعة من العوامل الخفية كما تشير إلى ذلك استعارة الزجاج الذي يسمح للنظر بالمرور دون الأشخاص، فاتحا النظر ومانعا الحركة"<sup>2</sup>.

وقد استعمل هذا المفهوم في علم الاجتماع العمل من طرف الباحثة الكندية **روزابيث موس كانت (Roasbeth Moss Kanter)** حيث قامت ببحوث حول عمل المرأة سنة 1977 بخصوص العراقيل الاجتماعية والبسيكوسولوجية التي تتعرض لها المرأة القيادية دون الرجل<sup>3</sup>. ويمكن توضيحه من خلال الشكل الذي نقترحه كما يلي:



الشكل رقم (05): مفهوم السقف الزجاجي

السقف الزجاجي هو ظاهرة معقدة سواء على المستوى التنظيمي أو الاجتماعي ويرى **فاجنسون (Fagenson)** "أن التصرفات والتقدم المحدود للنساء داخل المنظمات مرتبطة بجنسهم والسياق التنظيمي و/أو النظام الاجتماعي والتأسيسي الذي يحويهن والذي يشتغلن فيه"<sup>4</sup>. وبالتالي فإن هذا المفهوم يشير إلى غياب الأسباب الموضوعية التي تعيق المرأة من الوصول إلى مناصب قيادية وإنما هو إنتاج عن تحيز اتجاهي ناتج عن أفكار وانطباعات معينة حول أداء المرأة وعن تحيز تنظيمي من المؤسسة لصالح الرجل إضافة إلى التصورات النمطية والتقليدية التي تبقى مؤثرة على فاعلية المرأة ودورها في المؤسسة. كما عرفت البحوث حول السقف الزجاجي توجهن، أما الأول اهتم بالبحث عن المعوقات التي تعيق التقدم المهني للمرأة، وأما الثاني اهتم بالبحث عن النظرة التي تكونت لدى المرأة حول ذاتها في ميدان العمل.

<sup>1</sup>-Martine Renaud Boulart, **Le mangement au féminin promouvoir les tlemts**, Robert Jauze, France, 2005, p15.

<sup>2</sup>- آسيا قجالي، مرجع سبق ذكره، ص، 45.

<sup>3</sup>-Martine Renaud Boulart, Opcit, p15.

<sup>4</sup>- آسيا قجالي، مرجع سبق ذكره، ص، 54.

## ❖ المرأة القيادية وتجاوز السقف الزجاجي

رغم نقص حدة التمييز المهني للأشخاص المؤهلين رجالا ونساء إلا أنه تبقى ترقية المرأة إلى مناصب قيادية تسير بوتيرة بطيئة رغم أنها تمتلك تأهيل متساوي مع الرجل، فاللجنة الفدرالية لسقف الزجاج في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن 5% فقط من القادة هم نساء في 1000 مؤسسة ضخمة أمريكية.

بالرغم من السقف الزجاجي إلا أن بعض النساء وصلن إلى مناصب قيادية والتي كان يهيمن عليها الرجل ويعود ذلك إلى:<sup>1</sup>

- تجاوزن توقعات المؤسسة من حيث الفعالية بالعمل، لكفاءتهن وخبرتهن؛
- طورن أسلوبا يلاءم الرجال بالتكيف في الوسط الذكوري من خلال أسلوب أنثوي محض؛
- تمكن من تسيير مسؤوليات صعبة فتح آفاق أمامهن بالولوج إلى صانعي القرار؛
- كان لديهن مؤطر الذي يساعدهن ويخلهن إلى حلقات المناصب العليا أو الشبكات الذكورية.

واستطاعت المرأة تخطي السقف الزجاجي وتتبوأ مناصب قيادية إلا أنها تواجه رفضا ويعد رفض الموظفين للمرأة من الاتجاهات السلبية التي تهدد سير العمل داخل المؤسسة وهذا ما يشكل تحديا حقيقيا للمرأة لإثبات قدراتها وهو ما يعرف بال**منحدر الزجاج**<sup>2</sup>، وهو مفهوم استحدث عام 2005 في المملكة المتحدة (انجلترا) لوصف المعوقات التي تنشأ من الاتجاهات السلبية القائمة على مجموعة من القيم، العادات والتقاليد، الموروث الثقافي للبيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع، تواجهها المرأة التي استطاعت أن تتخطى السقف الزجاجي<sup>3</sup> وتمكنت من الوصول إلى المناصب القيادية، ويعد رفض الموظفين لهذه المرأة في المناصب القيادية من أهم الاتجاهات السلبية التي تهدد استمرار المرأة فيها وهذا ما يشكل تحديا حقيقيا لإثبات قدراتها على تحمل المسؤولية القيادية.

يعد المعيق الأساسي لتقدم المسار الوظيفي للمرأة نحو تقلد مناصب قيادية هو ضعف ثقفتها بنفسها وتمسكها بالصورة النمطية التي رسمها لها المجتمع والتي حددها في أدوارها المنزلية كأم وزوجة، وإن استطاعت أن تكسر هذا الحاجز الزجاجي الوهمي فإنها تصطدم بالسلطة الذكورية التي تظهر من خلال الهيكل والتراتبية في العمل، بالإضافة إلى ضغط التصورات والعادات والتقاليد الموروثة، باعتبار المؤسسة تنظم لإعادة الإنتاج، أي إعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية القائمة على الهيمنة الذكورية كما بينها **بيار بورديو** في كتابه "الورثة"، باعتبار الجنس يلعب دورا مهما في تقسيم وتوزيع المناصب، فغالبا تمنح الوظائف متدنية المهارات والأجر للمرأة في حين يشغل الرجل الوظائف ذات الأجر المرتفع. كما يجب عليها رفع التحدي القائم على تحقيق الذات والاستقلالية الشخصية من خلال النجاح المهني الموازي للنجاح العائلي، لذلك هي مرتبطة بشكل وثيق مع نظام التضحيات إما في سبيل نفسها أو عائلتها أو عملها.

<sup>1</sup> - ليلي قريدي ، مرجع سبق ذكره، ص، 131.

<sup>2</sup> - الراشة مها، مرجع سبق ذكره، [www.akhbar-alkhaleej.com](http://www.akhbar-alkhaleej.com).

<sup>3</sup> - Zoubir Arous and others, **Les femmes leaders dans la région méditerranée obstacles et possibilités**, Claude la grotte, Alger, 2018, p,158.

## خلاصة الفصل

إن عمل المرأة يعد من الموضوعات الهامة، ويعد حالياً من أهم التحديات التي تواجهها المرأة تقلدها لمناصب قيادية، فالأنظمة الدولية والمحلية تسعى منذ فترة طويلة للعثور على البنية المناسبة للرقى بمنظومة العمل خارج المنزل، إلا أنها نتيجة لتجاهلها الثقافة والإمكانيات والطاقة الموجودة لدى مختلف الدول، والاهم من ذلك كله تجاهلها متطلبات المرأة الوظيفية ومهاراتها وخصائصها التي تسمح لها بولوج ميدان العمل.

وتعدد أسباب ودوافع عمل المرأة فهو يكسبها مكانة اجتماعية داخل المجتمع من خلال المهنة التي تزاولها، تتغير هذه المكانة حسب المهنة والثروة التي تكتسبها والدرجة الوظيفية، فهذا يشكل لها الشهرة والهيبة والاحترام داخل المجتمع من جهة، ومن جهة أخرى يكتسب المجتمع عضو فعال في عملية التنمية والتطوير.

بالإضافة إلى إن عمل المرأة يساهم في تنمية مهاراتها الوظيفية، وتحقيقها لذاتها ووجودها من خلال الانجاز والإنتاج، كما يعطي لها نوع من الاستقلالية المادية، وهذا يشعرها بالرضا والنجاح، إلا أنها تواجه عدة صعوبات وتحديات لتحقيق ذلك نتيجة تعدد أدوارها ومسؤولياتها، غير ان هذا لا يضعف عزيمتها في تقلد مناصب قيادية.

إن تقلد المرأة لمناصب قيادية تختلف في الكثير من الجوانب عن تلك التي تميز الرجال، كما تسمح للمرأة بتحقيق قيمة نوعية مضافة ومكاسب شخصية واجتماعية تعزز ثقتها بنفسها ومكانتها الاجتماعية وتغني تجربتها في ميدان القيادة واتخاذ القرار. استطاعت المرأة أن تحقق تقدماً متميزاً في طلب العلم مما مكنتها من مواجهة ومحاولة كسر كل القيود المجتمعية التي تواجهها خلال تقدم مسارها الاجتماعي، إلا أن المؤسسات التنشئة الاجتماعية لازالت تركز اللامساواة بين الجنسين من خلال جملة من المعايير والقيم التي تنشئ المرأة عليها، وتتجلى هذه التفرقة في مظاهر تقسيم العمل غير المأجور من مهام منزلية ورعاية للأسرة والأطفال، وتعداه للعمل المأجور داخل المؤسسات، وفي النقطة الموالية نوجه بمنظارنا نحو التنشئة الاجتماعية للمرأة القيادية داخل المؤسسة.

ويمكن القول في هذه النقطة أن هناك نموذجين لتنشئة المؤسساتية للمرأة القيادية: النموذج الفردي والنموذج التنظيمي، ويمكن التمييز بينهما بكون التنشئة الفردية والمسماة "تكيفية" والتي تعمل المرأة القيادية من خلالها بتنشئة نفسها على الاندماج داخل المنظمة والانخراط فيها وعموماً تكون في شكل غير رسمي. بالمقابل التنشئة المؤسساتية "معيارية" مبنية على تشجيع وتكيف المرأة القيادية داخل المنظمة مع استيعابها للثقافة التنظيمية السائدة وتكون في إطار رسمي ومعدة مسبقاً.

الفصل الثالث  
الفعالية التنظيمية ومداخل  
دراساتها وتوجه الوظيفة القيادية  
لتحقيقها

## الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية ومدائل دراستها وتوجه الوظيفة القيادية لتحقيقها

## تمهيد

## أولاً: ماهية الفعالية التنظيمية

1. الفعالية التنظيمية ومجالاتها
2. الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية
3. مقاييس ونماذج الفعالية التنظيمية

## ثانياً: المدائل المختلفة لدراسة الفعالية التنظيمية

1. مدخل تقليدي للقياس الفعالية التنظيمية
2. مدخل معاصر لقياس الفعالية التنظيمية
3. المقارنة بين مدائل دراسة الفعالية التنظيمية

## ثالثاً: فعالية الوظيفة القيادية

1. نحو تحقيق الاتصال التنظيمي الفعال
2. فعالية صنع واتخاذ القرارات
3. تعدد الأهداف وتحقيق الفعالية التنظيمية
4. التغيير التنظيمي من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية

## رابعاً: الخلفية الثقافية للقيادة وتحقيق الفعالية التنظيمية

1. القادة وصناعتهم للثقافة التنظيمية
2. النسق القيمي للفعالية التنظيمية
3. فعالية مناخ المنظمة

## خلاصة الفصل

## تمهيد

إن البحث في طرق العمل وأساليب التنظيم يجرنا إلى البحث في مدى فعالية التنظيمات ومدى خلوها من المعوقات والصعوبات والتعرف عليها في حالة وجودها والعمل على تقويمها هو ما يعرف بفعالية التنظيمية. وللقيادة الإدارية أثر على مدى نجاح وفعالية المنظمات ويعتبر النمط القيادي والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية معايير تساهم في تحديد مدى نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها المخططة. وقد تختلف هذه المعايير بين الرجل القائد والمرأة القيادية لاختلاف الأثر الذي تتركه البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية عليهم من جهة ومن جهة أخرى لاختلاف قيمهم واتجاهاتهم ودوافعهم نحو العمل مما يؤثر على مستوى رضاهم وجودة خدماتهم ومستواها وبالتالي أداء التنظيم ككل ومستوى فعاليته.

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا ماهية الفعالية التنظيمية ومختلف مداخل دراستها، بالوقوف على الخلفية الاجتماعية والثقافية للوظائف القيادية لتحقيق فعالية التنظيمية.

## أولاً: ماهية الفعالية التنظيمية

يعد موضوع الفعالية التنظيمية من بين المواضيع الأكثر جذبا لاهتمام المفكرين والباحثين في مجال التنظيم والعمل، خاصة جانب الموارد البشرية وتطوير المنظمات، ولطالما شكل صعوبات جمة على مستوى تحديد المفهوم الحقيقي لها، ومسألة قياسها وفي هذا الصدد ظهرت الكثير من الأبحاث والدراسات المهتمة بالموضوع لتقدم مفهوما محددًا ودقيقًا للفعالية التنظيمية وكان الأثر واضحًا على مدى نجاح هذه الدراسات من عدمه.

## 1- الفعالية التنظيمية ومجالاتها

## 1-1- في مفهوم الفعالية التنظيمية

هناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أن الخلاف القائم حول تحديد مفهومها، ونذكر منها مايلي:

بداية نجد مجموعة التعاريف التقليدية التي ركزت معظم تعاريفها على الأهداف كمؤشر لتحديد الفعالية التنظيمية، وهذا بناء على موارد البيئة الخارجية دون تحديد طبيعة الأهداف من حيث الرسمية وعدمها وكذلك بالنسبة للعامل الزمني، قدم برنارد (Barnard) تعريفا لها معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله النشاط<sup>1</sup>. أما إيتزيوني (Etzioni) فيعرفها على أنها "الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها"<sup>2</sup> أي أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية. وفي نفس السياق عرفها كل منبرايس (Price) على أنها "درجة تحقيق الأهداف المتعددة"<sup>3</sup>. وفرين (Freeman) وهانان (Hannan) على أنها "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها"<sup>4</sup> ووفقا للموارد المتاحة، وبهذا فهما يركزان على نقاط الوصول دون غيرها.

<sup>1</sup>-Barnard Chester , **The Functions of the executive** , Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1974,p, 55.

<sup>2</sup>- محمد حسن أحمد، **إدارة التخطيط والتنظيم**، دار كنوز المعرفة، عمان، -الأردن-، 2008، ص، 39.

<sup>3</sup>- محمد داودي، **الفعالية التنظيمية**، مركز الكتاب الاكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، -الأردن-، 2020، ص، 10.

<sup>4</sup>- صلاح الدين عون الله ، <<مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية>>، **مجلة الإدارة العامة**، العدد54، جويلية، 1987، الرياض، -السعودية-، ص، 9.

نستنتج من هذه التعاريف أن الفعالية التنظيمية مرتبطة بالهدف، فيما معناه أن الأهداف هي مؤشر قياس الفعالية التنظيمية بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية، إلا أن طبيعة الأهداف غير محددة سواء كانت أهداف رسمية أو غير رسمية هذا من جهة ومن جهة أخرى البعد الزمني غير محدد ما إذا كانت أهداف قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.

أما التعاريف النظامية ترى الفعالية التنظيمية بأنها عمليات ترتبط بالتصور النظامي المبني على التفاعل بين المدخلات النظام ومخرجاته، حيث يعرفها **كاهن (Kahn) وكاتز (Katz)** على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى ه يقدره على البقاء والاستمرار والتحكم<sup>1</sup>. وفي نفس السياق عرفها **كلمن ستريس (Steers) وماهوني (Mahoney)** يعرفانها على أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع. يعرفها كل من **كاست (Kast) وروزنزويج (Rosenzweig)** على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.

يمكن الاستنتاج مما سبق أن الفعالية التنظيمية هي عملية ترتبط بالتصور النظامي المبني على التفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية عكسية ايجابية مبنية على المعادلة التالية: مخلات - معالجة - مخرجات.

وفي مجموعة التعاريف المعاصرة أصبح مفهوم الفعالية التنظيمية ارتباطاً أكثر بتحقيق الأهداف المنشودة خضوعاً لمكونات بيئة متنوعة تبحث عن التوازن، وجاء تعريف كل من **غودمان (Pennings) وبينينغ (Goodman)** على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة والأهداف المنشودة<sup>2</sup>. أما **مليز (Miles)** عرفها على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات علاقة والمؤسسات المنافسة<sup>3</sup>. أما **بينينغ** فيعرفها على أنها دالة حالة الانسجام بين المتغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة<sup>4</sup>. وفي نفس السياق جاء تعريف **ألفار (Alvar)** على أنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها<sup>5</sup>. كما يعرفها طرف شوقي: "بأنها المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقتصر الأمر على انجاز أهداف المنظمة فحسب، بل يمتد إلى إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجة المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره"<sup>6</sup>.

نستنتج من خلال هذه التعاريف أن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط بتحقيق الأهداف المسطرة مع مكونات البيئة غير مستقرة، أي تبحث عن التوازن الديناميكي للمؤسسة لتضمن نموها وبقائها.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف ، **اقتصاديات الأعمال**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993، ص، 9.-----

<sup>2</sup> محمد داودي ، الفعالية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص، 12.

<sup>3</sup> - Alain Desreumaux, **introduction à la gestion des entreprises**, éd, Armand colin, Paris, 1992, p, 133.

<sup>4</sup> - فلاح تايه النعيمي ، <<اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية>>، مجلة الإدارة العامة، العدد 63، 1989، الرياض، ص، 15.

<sup>5</sup> - خليل محمد حسين الشماع ، **نظرية المنظمة**، دار الميسرة، عمان، -الأردن-، 2000، ص، 327.

<sup>6</sup> - رابع العايب ، <<مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء الدراسات>>، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جامعة منتوري قسنطينة -الجزائر-، جوان 2014، ص، 133.

## 1-2- مجالات الفعالية التنظيمية

تعدد وتنوع مجالات الفعالية التنظيمية وفقا لتنوع وتعدد الوظائف والمهن المختلفة الموجودة في المجتمع، وهنا تبرز أهمية التحدث عن مجالاتها والتي يبنى عليها فعالية المنظمات بشكل عام.

ونجد **الفعالية المهنية** ويتضمن هذا المفهوم بعدين أساسيين أولهما الفعالية الشخصية أو ما يسمى بفعالية الذات وثانيها الفعالية العملية والتي تتعلق بطبيعة العمل المهني.

وسنركز على بعد **الفعالية الذات** والتي يمكن تعريفها بأنها ثقة الفرد الكامنة في قدراته خلال المواقف الجديدة أو المواقف ذات المطالب الكثيرة، وهذا يعني مدى مثابرة الفرد في مواجهة المشكلات وبراعته في التعامل مع المواقف المختلفة. وقد اهتم **باندورا** (Bandura) بدراسة فعالية الأفراد فعرفها "توقع الفرد بأنه قادر على أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوبة فيها في أي موقف معين"<sup>1</sup>، ويعني "التوقع" ثقة الأفراد في قدرتهم وأداء سلوك معين لتحقيق نتيجة ما.

الأداء السليم للعمل يرفع التوقعات بالفعالية، وتوفر مختلف المهارات لدى المدراء والقادة، ومدى ثقة الأفراد في شخصيتهم يؤثر على مستوى الفعالية، خصوصا أن التأثير على الآخرين ينتقل من الجماعة الأولى إلى نتائج الجماعة الثانية، وحبذا أن يكون هذا التأثير من الناجحين والمميزين.

أما عن **الفعالية الإدارية** فتعرف بأنها "مدى الانتفاع بالطاقة لتحقيق الأهداف التنظيمية" بعبارة أخرى مدى الانتفاع بالموارد التنظيمية وعلاقة ذلك بتحقيق الفعالية التنظيمية<sup>2</sup> فإذا قامت الإدارة باستخدام موارد المنظمة لتحقيق الأهداف بصورة جيدة فإنه يطلق عليه إدارة فعالة.

وفي الواقع فإن الفعالية الإدارية لها مستويات ودرجات تتحدد على أساس مدى مقدرة الإدارة على تحقيق الأهداف الموضوعة للمنظمة، وكلما زادت المقدرة كلما زادت درجة الفعالية الإدارية.

وهناك تعبير دارج في علم الإدارة وهو "الأداء الإداري" وهذا الأداء الإداري يقاس بكل من الكفاءة الإدارية والفعالية الإدارية، فالمدير والقائد الفعال هو الذي يجمع بين القدرات الفنية والإدارية، وإضافة إلى السمات الشخصية التي تجعله قادرا على التأثير في المواقف والظروف والأفراد من حوله. بحيث يصل من خلال جهدهم وتعاونهم إلى تحقيق الأهداف المحددة.

وعن **الفعالية فريق العمل** (جماعة العمل) بداية ينبغي أن نعرف فريق العمل فهو مجموعة من الأفراد يعملون سويا ويعبر أعضاء الفريق عن أهدافهم، وي طرحون الأفكار، ويتخذون القرارات من أجل الأهداف التي وضعوها سويا. ومن هنا فإن فعالية فريق العمل تتحقق في حالة معرفة كل فرد بالفريق بكيفية التعامل مع الآخرين، وفهم آليات العمل كفريق.

وتتحقق فعالية فريق العمل حينما يعرف كل عضو في الفريق أن لديه ما يجب أن يضيفه، من خلال بناء علاقات اتصال قوية داخل الفريق تضمن التفاعل والانسجام بين الأعضاء. ولضمان هذا الاستقرار تحدد أدوار فريق العمل ويعرف كل واحد منهم دوره.

<sup>1</sup> - محمد نسيم علي سويلم ، التوأمان الكفاءة والفعالية، طبعة 2016، دار جوانا للنشر والتوزيع، جامعة الأزهر - القاهرة، ص، 68.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 71.

ويتم قياس مدى فعالية الفريق ككل نحو تحقيق الأهداف وفقا للجدول الزمنية الموضوعة وفي ضوء حدود الموارد المحددة، كما يتم قياس فعالية قائد الفريق من حيث قدرته على تقديم الدعم والتوجيه للفريق، ويتم قياس مدى فعالية المجموعات الفرعية بالفريق من خلال قياس مدى قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة<sup>1</sup>، كما يتم قياس فعالية كل عضو في الفريق من خلال تقييم مدى إسهامه في تحقيق أهداف الفريق.

أما عن **فعالية المنظمة**، يتوقف نجاح المنظمة في أداء دورها في المجتمع على درجة فعاليتها فيما تقوم به من أعمال، كما أن نموها وتقدمها وتطورها يتوقف إلى حد كبير على ما تستطيع هذه المنظمات أن تقوم به من خدمات أنشطة تتوافق مع حاجات المجتمع وحاجات أفرادها<sup>2</sup>، وتعتمد أي منظمة في قدرتها على تحقيق أهدافها الرئيسية:

1- مدى توافق المنظمة في أداء مهمتها مع ما تتطلبه الظروف والاحتياجات البيئية؛

2- مدى محافظة المنظمة على كيانه وتنظيمها الداخلي؛

3- مدى تحقيق المنظمة لأهدافها تحقيقا شاملا؛

4- مدى تكامل وحدات وإدارات المنظمة أفقيا ورأسيا مع بعضهم البعض الآخر.

ويذهب البعض إلى أن المنظمة إذا لم تستطع تحقيق الأربعة محاور السابقة فهي منظمة غير ناجحة وغير فعالة، والمنظمة الفعالة هي التي تستطيع تحقيق ما سبق ذكره. وتتسم فعالية المنظمات بمايلي:

لها قيادة فعالة قوية؛

أهدافها محددة بدقة؛

قراراتها صنعت بناء على معلومات سليمة؛

سريعة في تنفيذ القرارات المتخذة؛

لها حرية في الاتصالات؛

لديها الأساليب والمهارات الأساسية اللازمة للعمل؛

تستطيع العمل مع الأفراد القادرين على التفاعل معها لتكوين فريق عمل جيد<sup>3</sup>.

## 2- الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية

انطلاقا من المفهوم المتعدد للفعالية التنظيمية وعدم وجود تعريف جامع، يمكن تحديد الفعالية التنظيمية من أربع زوايا تمنح لنا الأبعاد التي يمكن قياس الفعالية التنظيمية والمتمثلة في البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد النظامي والبعد الثقافي، حيث تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الانسجام بين مختلف هذه الأبعاد كما يرتبط البعد الاقتصادي والنظامي بالمتغيرات ذات الطابع الكمي، فيما يرتبط البعد الاجتماعي والثقافي بالمتغيرات ذات الطابع النوعي (الكيفي).

<sup>1</sup> - محمد نسيم علي سويلم ، مرجع سبق ذكره، ص، 80.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 83.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 79.

- **البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية:** ينطلق من النظريات التي تقوم على مبدأ الرشيد والعقلانية والتركيز على موضوع التنظيم وتقسيم العمل وحياد العنصر البشري والنظرة الآلية للفرد، لذلك الفعالية التنظيم ينظر لها من أبعاد مادية على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو بمعنى آخر العمل على تعظيم النتائج وتقليل التكاليف<sup>1</sup>. وتعتمد المؤسسة على المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية للوقوف على النتائج وترصد واقع التنظيم وتفاعل مختلف تغيراته.

ويمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى تايلور "بالرشادة الإنتاجية" من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطوير الأساليب السيئة من خلال رفع مستوى أداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية وتنميط الأداء. على عكس فايول الذي حصر الفعالية التنظيمية في "الرشادة الإدارية" إذ اعتبر أن النشاطات الإدارية هي محور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسات لاسيما وإنها تعتمد أسلوب التخطيط والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية. في حين ذهب فير إلى أن الفعالية التنظيمية مرتبطة "بالرشادة في سلوك الأفراد" كأهم متغير واعتبر أيضا النمط البيروقراطي نمط مثالي لتحقيق الفعالية التنظيمية<sup>2</sup> إذا توفرت الخصائص المناسبة، ويمكن للقائد أو المسير للتنظيم أن يختار المؤشرات التي يراها ضرورية لتعبير عن هذه العوامل في شكل نتائج أو تكاليف. وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين أو القادة بحيث تأخذ الأشكال التالية:

- درجة تحقيق الأهداف باختلاف طبيعة الأهداف.
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من الزاوية المنافسة وتطورها.
- نوعية المنتجات، والخدمات التي تقدمها المؤسسة.<sup>3</sup>

يمكن القول أن هذا الاتجاه الكلاسيكي حصر الفعالية التنظيمية بال مكونات الداخلية للتنظيم، كما ركز على البعد الاقتصادي وأهم الأبعاد الأخرى، التي نتناولها فيما يلي.

-**البعد النظامي للفعالية التنظيمية:** يحاول هذا البعد تجاوز الفعالية المثالية مما أن يكون إلى وضعية حقيقية وما هو موجود فعلا أي تعظيم المكانة التفاوضية للمؤسسة في علاقتها مع البيئة. وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن توضح في الصور التالية:

❖ احترام الهيكل الرسمية: والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير رسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

❖ العلاقات بين المصالح: باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به ويمكن أن يؤدي تحقيق الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

❖ نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

<sup>1</sup> -Bean Gran, L'Organisation De Travail Et La Fonction Humaines Dans L' Entreprise , Ed Hirson, Paris. 1995, p, 19.

<sup>2</sup> - الهاشمي بعجاج ، <<دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة>>، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص، 29- 35.

<sup>3</sup> - صلاح بن نوار ، <<فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية>>، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص، 200.

❖ مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيه<sup>1</sup>.

**-البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية:** نركز في هذا البعد على دراسة الفعالية التنظيمية من خلال تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، وفقا للرؤية المشتركة للأهداف، ولا يتحقق هذا إلا من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، إن مشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرار تدعم الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال منها.

واعتبر **التون مايو** (Elton Mayo) إن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبيل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد باعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف جماعة العمل ثم أهداف المؤسسة، وتهتم بتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم، وهذا يعد أهم اكتشافات "هوثورن" المتمثل في "المجموعات غير الرسمية" ودورها في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات. في حين اعتبر **إبراهيم ماسلو** (Abraham Maslow) أن العنصر البشري المشبع "بحاجاته الخمسة" وفقا "لهرم الحاجات" أساس الفعالية التنظيمية، وإذا أرادت المؤسسة رفع من فعاليتها التنظيمية لابد لها من التعرف على حاجاته المشبعة<sup>2</sup>، فالفرد يبحث عن الرضا الذاتي والقناعة بالإنجازات والمكاسب التي حققها، وخلص **ماسلو** لتفسير السلوك الإنساني وفي سعيه لإشباع حاجاته المختلفة مرتكزا على الحاجات والدوافع الكامنة، كما حدد قاعدتين أساسيتين هما:

❖ الحاجات التي في قاع الهرم هي أكثر أهمية للفرد؛

❖ لا يتم الانتقال من حاجة لأخرى حتى تشبع الحاجة التي قبلها كليا<sup>3</sup>.

حيث أكد على أن تحقيق الفعالية التنظيمية يتم من خلال التفاعل الايجابي بين المؤسسة وبين العاملين فيها وهذا ما اسماه "بالآزر (Synergie)، وفي ذاتي السياق تكلم **رنسيس ليكرت** (Rensis Likert) عن القيادة كعامل أساسي في خلق الاتجاهات المؤيدة والمتعاونة لدى الأفراد، لتخلق جو عمل مناسب. وأكد أن جماعة العمل هي مصدر المشاعر الايجابية والسلبية للفرد ويوضح ذلك "يقضي الفرد معظم وقته معها ويتأثر بها وعن طريقها يشعر بالأهمية، ويسلك سلوكا بما يتفق مع أهداف الجماعة"<sup>4</sup> عن دافعية الأفراد وجماعات العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

كما تعتبر الفعالية التنظيمية كونها ترتبط بالجانب الحركي للتنظيم ومنه فالعملية التنظيمية ليست بعدا ماديا وحسب، وإنما عبارة عن جهود إنسانية في شكل طاقة بشرية يقوم بها القائد أو المسؤول بهدف التنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية وتشير إلى أن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور تتمثل في:

- أثر التحفيز المادي والمعنوي في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
- أثر الجماعة في تحديد إنتاجية العامل وتحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد داودي ، مرجع سبق ذكره، ص، 14.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، -مصر-، 1999، ص، 263.

<sup>3</sup> - عبد القادر بن برطال وآخرون، <<الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري>>، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، ص، 208.

<sup>4</sup> - الهاشمي بعجاج ، مرجع سبق ذكره، ص، 41.

- العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية.
  - أهمية القيادة والمشاركة في توجيه العملية التنظيمية.
  - أهمية الاتصالات بمختلف اتجاهاتها بين الأفراد سواء الرسمية وغير رسمية.
- كل هذه العوامل تسمح بتكيف البيئة التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات الفرد ويقلل من التفاعل السلبي بين مكونات العملية التنظيمية، فالغياب والصراع تشكل صور لضعف الأداء التنظيمي للمؤسسة والمؤشرات تسمح بتشخيص الوضعية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية التي تسمح بتحسين مستوى الفعالية التنظيمية.
- ويمكن القول أن التيار النيوكلاسيكي فتح الباب للأفكار والدراسات الميدانية المتعلقة بالجوانب الإنسانية داخل المنظمات، والتي أخذت توجه جديد في دراسة معضلة الفعالية التنظيمية وفقا لقوة الاتجاهات والظواهر الإنسانية والسلوكية. وهي صورة التي تعتمد من قبل القادة (باختلاف نوعهم) في المؤسسة كأطراف وليس فقط كعوامل إنتاج، لتحقيق هذه الصورة التي تتخذ عدة أشكال نذكر منها:
- المناخ الاجتماعي في المؤسسة، وكل القواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
  - طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة، وشكل شبكة الاتصال التي تربط جميع الأفراد، وروح الفريق والعمل الجماعي.
  - النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

**-البعد الثقافي للفعالية التنظيمية:** يعد البعد الثقافي متغير أساسي في العملية التنظيمية كعامل من عوامل التنظيمية والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية كما أنه يشكل الحلقة التي تربط الأنظمة الفرعية للعملية التنظيمية. وهذا ما عبر عنه الباحث **وليام أوشي (William Ouchi)** "ما يميز تنظيم المؤسسات اليابانية عن المؤسسات الأمريكية جانب الفعالية يتمثل في البعد الثقافي"<sup>1</sup>. بمعنى حتى تتحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسات الأمريكية هو ليس تطبيق النموذج الياباني بحذافيره وإنما تكييفه مع ثقافة المجتمع الأمريكي.

**ركز هربرت سيمون (Herbert Simon)** على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في تحسين فعالية التنظيم، ويرى أن اتخاذ القرارات امتياز الرجل الذي يجلس في القمة ويجب أن ينطلق من مفاهيم ذات طابع واقعي وليس مثالي، بمعنى يراعي الظروف الموضوعية والإنسانية للأفراد ليكسب تأييدهم باعتبار نجاح أو فشل القرار مرتبط أكثر بعملية التنفيذ من عملية الاختيار. ويمكن اعتبار الفعالية التنظيمية هي نتيجة لاختيار منطقي وعقلاني. في حين **كيرت لوين (Kurt Lewin)** وآخرون ربط الفعالية التنظيمية بنمط القيادة واهتم بدراسة سلوك القائد وليس خصائصه باعتبار أن الأسلوب القيادي الذي يمارسه في علاقته مع الجماعة.

وعليه يمكن تحديد الفعالية التنظيمية وفقا للأبعاد الأربعة الذكر من خلال تحديد الصورة التي يجب أن يعالج بها الموضوع والهدف منه، فإن كان الهدف القياس تتلخص في البعد الاقتصادي والنظامي أما إن كان الهدف هو الفهم نتناول البعد الاجتماعي والثقافي. ويقف بحثنا هذا على فهم العلاقة التي تربط المرأة القيادية بتحقيق الفعالية التنظيمية، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الاجتماعية والثقافية التي تميز بين التنشئة الاجتماعية والتنظيمية للمرأة القيادية ودورها في الجو الذي يسدوه التعاون والتضامن نحو تحقيق الأهداف المسطرة. وذلك بالتركيز على جملة من

<sup>1</sup> - العربي بن داود ، <<المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة>>، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، سبتمبر 2014، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، ص، 174.

العمليات الإدارية التي تقودها من منصبها وفقا لخصائصها الفردية التي تميزها بالوقوف على مختلف المعوقات التي توجهها.

### 3- مقاييس ونماذج الفعالية التنظيمية

#### - معايير قياس الفعالية التنظيمية

لا يزال موضوع الفعالية التنظيمية يعرف نوعا من الغموض وذلك يعود لسببين أولهما هو عدم تحديد مفهوم شامل ودقيق للفعالية التنظيمية، فكل باحث يراها من وجهة نظره حسب الدراسة التي يقصدها، وإما السبب الثاني يرجع لعدم الاتفاق على وضع مقياس حقيق وفعال لقياس الفعالية التنظيمية لكن هذا لا يمنعنا من الوقوف على بعض الدراسات والاهتمامات خاصة بالموضوع.

ويعتبر كل من **غودمان وبينينغ** سنة 1977 من بين الأوائل الذين حاولوا وضع مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية، وقبلها **كامبال (Campbell.P)** سنة 1974 أكد أنه لا يوجد شيء يمكن تحديده بالفعالية، وهو عبارة عن وهم سيؤدي حتما إلى الإحباط. وقد كانت مساهمته الأبرز خلال القرن الماضي ولا زالت تعد أهم المرجعيات المتبعة من قبل أغلب الباحثين، فيما يخص تشخيص فعالية التنظيمات.

توصل الباحث **كامبال** من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية هي كما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة المؤسسة.
- ❖ **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوي الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين المؤسسات تتشابه في النشاط.
- ❖ **مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية** لنفس المؤسسة أو مؤسسات تشابه في النشاط.
- ❖ **الربحية:** هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- ❖ **الجودة:** ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- ❖ **حوادث العمل:** تقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
- ❖ **النمو:** نقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.
- ❖ **معدل التغيب:** الذي يشير إلى غياب عن العمل دون مبرر.
- ❖ **دوران العمل:** يشير إلى عدد الأفراد الذي تخلو عن مناصب عملهم بحض إرادتهم، الذي يؤدي إلى عدم استقرار الوظيفي.

❖ **الرضا الوظيفي:** يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

❖ **التحفيز والدافعية:** تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عون الله ، مرجع سبق ذكره، ص،11.

- ❖ **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة عكس التحفيز ويرتبط بالفرد و تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- ❖ **الرقابة:** التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- ❖ **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات** من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- ❖ **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- ❖ **درجة الاستقرار:** التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- ❖ **الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد** العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- ❖ **تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول** المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع القيم المجتمع.
- ❖ **التطابق في الأدوار وقواعد السلوك** وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء....الخ
- ❖ **المهارات العملية للمدراء:** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- ❖ **المهارات العملية لدى إدارة التنظيم** والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- ❖ **إدارة المعلومات والاتصالات:** والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- ❖ **الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.**
- ❖ **الاستفادة من البيئة:** من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- ❖ **التقييم الخارجي:** والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- ❖ **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات مخزون أمان لمواجهة الطوارئ.
- ❖ **تكلفة الإدارة:** والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من الأعمال.
- ❖ **مدى مشاركة من قبل أعضاء المؤسسة** في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- ❖ **برامج التكوين والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- ❖ **التركيز على الانجاز:** وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

كما قام ستيير بتحديد 17 نموذجاً لقياس الفعالية التنظيمية، وصنفها على حسب عدد مرات الاستعمال على الشكل التالي:

جدول رقم (02): نماذج قياس الفعالية التنظيمية لـ ستيير

رقم	معايير التقييم	عدد المرات	النسبة المئوية
1	المرونة والتكيف	10	59%
2	الإنتاجية	06	35%
3	الرضا المهني	05	29%
4	الربح	03	18%
5	الحصول على موارد نادرة ومثمّة	03	18%
6	غياب الضغوط التنظيمية	02	12%
7	التحكم في المحيط الخارجي	02	12%
8	تطوير اليد العاملة	02	12%
9	النجاعة	02	12%
10	الاحتفاظ بالعمال (دوران العمل)	02	12%
11	النمو والتوسع	02	12%
12	إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم	02	12%
13	اتصالات مفتوحة	02	12%
14	البقاء	02	12%
15	معايير أخرى	01	06%

المصدر: غياث بوثلجة ، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الأولى، دار الغريب للنشر والتوزيع، وهران - الجزائر، 2003، ص، 26.

كما حدد ليكرت عوامل الفعالية فيما يلي:

- **العوامل الأولية:** وهي القيادة، الهيكل التنظيمي، الرقابة، وسياسة الإدارة.
  - **العوامل الوسيطة:** وهي الرضا، والاتجاهات، الإدراك والولاء، الدوافع وجماعة العمل.
  - **النتائج:** الإنتاجية، التكاليف، المبيعات، الأرباح، رضا الأفراد، معدلات الغياب والشكاوي، دوران العمل.<sup>1</sup>
- وكل هذه المعايير تختلف باختلاف طبيعة التنظيم ذاته سواء كان إنتاجياً أو خدمياً هذا من جهة، ومن جهة أخرى خصائص نتاج البيئة الاجتماعية والثقافية والنظام القيمي السائد للتنظيم، ومن خلال هذا الكم الهائل من المعايير التي تستخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، كما أنه لا يمكن الإشارة إليها بشكل مباشر وإنما يتعامل معها بطريقة ضمنية، وعلى العموم تتلخص مجمل المحاولات في تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية في ثلاث مقاييس أساسية يمكن أن يعتمد عليها الباحث في الموضوع وهي:

<sup>1</sup>-رئيس ليكرت، **أهمّات جديدة في الإدارة**، تر: علي البرسي، بدون طبعة، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966، ص، 35.

- الإنتاجية وتحقيق الأهداف؛
- تدفق العمليات الداخلية؛
- البقاء والتكيف مع المتغيرات الخارجية.

#### - العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيمايلي:

- ❖ درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة؛
- ❖ أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأسمال وكثيفة العمالة؛
- ❖ درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي؛
- ❖ التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي؛
- ❖ وحدة السلطة الآمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة؛
- ❖ تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية؛
- ❖ اعتماد المركزية واللامركزية حسب حاجة التنظيم دون إفراط أو تفريط (المركزية تفيد لكل ما هو استراتيجي واللامركزية لكل ما هو روتيني)؛
- ❖ فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة النظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية؛
- ❖ القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة؛
- ❖ نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب؛
- ❖ شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة؛
- ❖ القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.

الأکید أن كل هذه المتغيرات ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، ويصعب تحديد درجة تأثيرها خلال عملية القياس.

#### ثانيا: المدخل المختلفة لدراسة الفعالية التنظيمية

نتج عن كل هذه الصعوبات والتعقيدات في تحديد مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية، ضرورة علمية ملحة ألا وهي أهمية تحديد نموذج خاص بالفعالية التنظيمية، بناء على الاعتقاد أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات والظروف، بل أنه لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقا لمعطيات معينة (طبيعة النشاط، نوعية البيئة، ومستوى الكفاءات التي تتوفر عليها..). وعليه نقف على التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية، كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من المدخل لدراسة الفعالية من زوايا مختلفة.

## 1- مدخل تقليدي لقياس الفعالية التنظيمية

ركزت هذه المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة في قيامها بالعملية التالية:

- ❖ الحصول على مختلف المدخلات: الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية؛
- ❖ القيام بعملية المعالجة: التفاعل بين مختلف المدخلات؛
- ❖ تحقيق المخرجات: والتي تتمثل في الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

### 1-1- موارد النظام:

هو مدخل يركز على مبدأ التفاعل والترابط بين مكونات وعناصر التنظيم التي تعمل في مجملها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، كما يركز على عنصر المدخلات التي تحصل عليها البيئة الخارجية، ويمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بأنها "القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف المستلزمات العملية الإنتاجية"<sup>2</sup>. ولدراسة موارد النظام قام الباحثان **يوشتمان (Yuchtman)** و**سيشاور (Seashore)** بتقديم مقاييس الفعالية التنظيمية وترتيبها في شكل هرمي:

● **قمة الهرم:** تحتوي على مجموعة المعايير المثالية، والتي تقيم فقط عبر الزمن والمثال على ذلك الاستخدام الأمثل للفرص والموارد الموجودة في البيئة.

● **وسط الهرم:** المعايير قبل المثالية، تمتاز بقلّة عددها ونوعها ولها قيمة تناوبية فيما بينها، كما أنها تبدو مستقلة عن بعضها عملياً، على الرغم من أنها قد ترتبط مع بعضها في الأداء، والمثال على ذلك عمليات التنسيق وترجمة التصورات الإستراتيجية، وترتبط هذه المعايير بقياس المخرجات.

● **قاعدة الهرم:** هي مجموعة متغيرات فرعية كثيرة العدد تتعلق بأهداف جزئية أو وسائل لتحقيق الأهداف وترتبط بالعملية التنظيمية داخل المؤسسة. وكذلك فإن قياس هذه المتغيرات تكون على المدى القصير والمثال على ذلك إنتاجية العامل أو تكاليف الصيانة، أو الناتج التجاري للبائع<sup>3</sup>.

وبناء على هذا التقسيم قدّم الباحثان التعريف التالي للفعالية التنظيمية على أنها القدرة على استغلال البيئة في الحصول على الموارد الثمينة أو النادرة لتثبيت وظيفتها.

وبصفة عامة فإن قياس الفعالية التنظيمية لمؤسسة بناء على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها ومن أهم هذه **المؤشرات نجد:**

- القوة التفاوضية للمؤسسة؛
- مرونة المؤسسة التي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية؛

<sup>1</sup> - محمد داودي ، مرجع سبق ذكره، ص، 28.

<sup>2</sup> - علي عبد الهادي مسلم ، **تحليل وتصميم المنظمات**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص، 171.

<sup>3</sup> - هال ريتشاد، **المنظمات هياكلها عملياتها ومخرجاتها**، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري، بدون طبعة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص،

○ قدرات الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة فيهم ورصد وتحليل خصائص بيئة العمل: أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية يتمشى بشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجوامع والمستشفيات التي يصعب علينا قياس فعاليتها من خلال المخرجات. عليه يتم التركيز على قدراتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل أو الكفاءة البشرية، ولكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد.

### 2-1- مدخل العمليات الداخلية

يهتم هذا المدخل بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة، ونوعية المناخ التنظيمي السائد بين الموظفين، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث نظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ووفقاً لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود صراعات تنظيمية). ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

○ وجود مناخ تنظيمي ملائم والذي نقصد به: "مجموعة من العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميزه عن غيره من المؤسسات"<sup>2</sup>؛

○ شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة؛

○ بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة؛

○ ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة.<sup>3</sup>

وحسب هذا المدخل فإن التنظيم الفعال هو الذي يتسم بقلّة الضغوط وارتفاع مستوى التعاون بين مختلف مستويات الإدارة، وارتفاع ثقة الموظفين واعتزازهم بتنظيمهم، واقتناعهم بهدف التنظيم والعمل وتجسيده، وتتسم هذه التنظيمات أيضاً بسيولة الاتصالات وتشعب اتجاهاتها.<sup>4</sup>

ونشير إلى أن هذا المدخل يركز بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجه والمحدد لعملية التفاعل أو المعالجة بتعبير آخر. أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل هو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق ويتجاهل دور وتأثير البيئة الخارجية، ومن قياس المناخ التنظيمي يبقى مسألة "تحكيم" (Arbitrage) تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

### 3-1- مدخل الأهداف

4-1- يعتبر من أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً حيث يهتم هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية

بزاوية المخرجات، بمعنى آخر يقوم على الموازنة بين الأهداف المحققة مع ما تم التخطيط له، كذا موازنة المخرجات بالمدخلات، أي قياس إمكانية المؤسسة تحقيق الهدف المطلوب، كما ينطلق هذا المدخل على افتراضين أساسيين:

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سبق ذكره، ص، 171-172.

<sup>2</sup> - محمد محمود الذنيات ، <<المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين>>، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، العدد1، الأردن، 1999، ص، 37.

<sup>3</sup> - محمد داودي ، الفعالية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص، 31.

<sup>4</sup> - غياث بوفلجة ، مرجع سبق ذكره، طبعة 2003، ص، 24.

● لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى لتحقيقه؛

● إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى نجاح في تحقيقها.

وفي هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي، إلا أن الباحث أميتاي إيتزيوني (Amitai Etzioni) ميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف:

❖ أهداف اقتصادية: خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع وخدمات، مثل المصانع والبنوك.. الخ؛

❖ أهداف تتصل بالنظام والضبط: أي ضبط السلوك الانحرافي كالمؤسسة السجن والصحة العقلية؛

❖ أهداف اجتماعية وثقافية: تتدخل في خانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات ومراكز البحث.

وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعقد في نفس الوقت، فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية التنظيمية على أنها الدرجة التي تدرك المؤسسة فيها أهدافها، بينما التعقيد يبرز لما ندرك أن لمعظم المؤسسات أهداف متعددة ومتضاربة وهل قياس الفعالية يرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهم الأهداف أم بمدى تحقيقها لأكثر من هدف وما هو المعيار الأهمية النسبية للأهداف. كذلك أشار الباحثون أن التمايز الهيكلي في المؤسسات له علاقة بتنوع الأهداف وعدم تطابقها. فنظرا لأن معظم المؤسسات لها هياكل تنظيمية مختلفة، فإن التعددية وعدم تطابق تؤخذ عادة على أنها مسلمات بالنسبة لمؤسسة، وهذا ما يجعل مدخل الأهداف صعب الاستخدام لكن لا يلغي فائدة استعماله. ولإيضاح التساؤلات السابقة يمكن استعراض المداخل الفرعية لمدخل الأهداف:

○ **مدخل الهدف السائد:** ويقصد به الهدف الرسمي المعلن مثل حجم الإنتاج في المؤسسة الصناعية؛

○ **مدخل تعدد الأهداف:** في كثير من الأحيان تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكثر هدف في وقت واحد، فإن كان حجم الإنتاج غير كامل القياس الفعالية فإنه يمكن قياس الفعالية من خلال أكثر من هدف مثل تحقيق الأرباح ورضا العمال في نفس الوقت؛

○ **مدخل الأهداف الوسيطة:** يتم الاعتماد في هذه الحالة على الأسلوب الاستقرائي في قياس الفعالية أو في هذه الحالة تستخدم مؤشرات عامة للفعالية وكالقدرة على الابتكار والإبداع وكذلك قدرات المؤسسة في التنمية والتكوين؛

○ **مدخل الأهداف المرحلية:** ينطلق هذا المدخل من فرضية وجود أهداف خاصة لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيقها ترتبط بالزمن (قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل) قياس الفعالية التنظيمية يتوقف على مدى تحقيق هذه الأهداف المرحلية.

**\*\* من أبرز المعايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل:**

○ الإنتاجية: عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة؛

○ الرضا الوظيفي: الروح المعنوية لدى الأفراد ودرجة الإقبال والتعاون على العمل (معدل التغيب)؛

- **الكفاءة:** الاستغلال الأمثل للموارد، فعل الشيء بأفضل طريقة<sup>1</sup>؛
  - **الربحية:** تقوم على التوازن بين الإنتاج والتكلفة والظروف المحيطة بهذه العمليات؛
  - \*\* أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه مدخل الأهداف فتمثل فيما يلي:**
  - احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة وربما متعارضة تصعب من قياس الفعالية التنظيمية؛
  - تحديد محتوى الأهداف وترتيبها يصعب من اعتمادها كمقياس للفعالية التنظيمية؛
  - البعد الزمني للأهداف (التركيز على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل)؛
  - صعوبة تكميم بعض الأهداف يجعل من قياس الفعالية التنظيمية أمرا صعبا.
- ويركز سكوت (Scott) على المشاكل من نوع آخر، بحيث اقترح أهداف تم استعمالها في ثلاثة اتجاهات في تحليل الفعالية التنظيمية:

- يمكن النظر إليها على أنها مصادر للتحفيز للمشاركة التنظيمية؛
- يمكن اعتمادها كمرشد لجهود المشاركين؛
- يمكن أن توفر لنا معيارا لتحديد وتقييم الجوانب المختارة من وظيفة المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى أن الاهتمام بالفاعلية يطرح من زاوية التقييم أكثر منه صياغة الهدف.

## 2- مدخل معاصر لقياس الفعالية التنظيمية

نتيجة للقصور الذي ميز المدخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزه على النظرة الجزئية إما الأهداف أو العمليات أو الموارد، لذلك توجهت الدراسات الحديثة من خلال دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تأزر ايجابي بين المتغيرات الفعالية التنظيمية.

**2-1- المدخل النظامي:** برز المدخل النظامي كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع الأخير من هذا القرن كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر، وتنطلق "فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات وبغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة"<sup>2</sup>. ولدراسة مشكلة الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي، وهذا ما يؤدي إلى الوقوف على دراسة:

- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة وبين الكل؛
- العلاقات المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها؛
- الضبط والتعديل والمراجعة من خلال القيام بتغيرات تسمح بالتطور والتكيف مع المحافظة على روح وهوية المؤسسة.

<sup>1</sup> - الهاشمي بعجاج ، مرجع سبق ذكره، ص، 20.

<sup>2</sup> - محمد داودي ، الفعالية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص، 35.

ولتحديد الجوانب التي ركز عليها هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية لابد من تحديد خصائص النظام المفتوح.

- ❖ **مجموعة النظم الفرعية المترابطة:** وهي تمثل مجموعة الوظائف التي تقوم بها المؤسسة من خلال الهيكل التنظيمي وفقا لبناء الهرمي من خلال مجموعة الارتباطات والتفاعلات التي تتم بين وظائفها؛
- ❖ **الاختلاف:** ويرجع إلى وجود عدة أقسام داخل المؤسسة ولكل قسم ظروفه الخارجية التي يتأثر بها؛
- ❖ **الكلية:** ونقصد بها الكل الذي يظهر من خلال ترابط هذه النظم الفرعية وهذا ما يعبر عنه بالتعاقد والتآزر؛
- ❖ **الأهداف:** للمؤسسة عدة أهداف تسعى نحو تحقيقها، وتختلف هذه الأهداف باختلاف غاية المؤسسة ككل (المجتمع، المخرجات، النظام، المنتج)؛
- ❖ **المعلومات المرتردة:** وتعني المراجعة أو الرقابة وتحديد الانحرافات الخاصة بتحقيق الأهداف وتتم من خلال اختبار النتائج والتقارير... الخ؛
- ❖ **التأثير السلبي:** تعمل الرقابة السلبية والايجابية على تقليل الاضطراب أو الخلل في النظام، بحيث تساعد على تحديد المدخلات الجديدة وإعادة هيكلته للقضاء على الخلل<sup>1</sup>؛
- ❖ **الاستقرار والتأقلم:** ونعني بالاستقرار محاولة المؤسسة المحافظة على هيكلها وعلاقتها كما هي، بينما التأقلم يعكس رغبتها في التغيير والنمو من خلال إضافة أجزاء جديدة للهيكل أو إقامة علاقات جديدة. وانطلاقاً من هذه الخصائص ركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على الجوانب التالية:
  - قياس قدرة المؤسسة على تأمين وتحديد مختلف احتياجاتها من المدخلات؛
  - قياس كفاءة المعالجة الداخلية والتي تعني القدرة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف؛
  - قياس مرونة العمليات التنظيمية وقدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية التي تشكل إما تهديداً يجب مواجهته أو فرصاً يجب اقتناصها؛
  - قياس الصحة التنظيمية: وهي كل العمليات التي تشكل تكاليف ضمنية والتي عبر عنها سافال (Savall) التعبير النقدي لنشاطات الضبط على مستوى المؤسسة، مثل التغيب وحوادث العمل ودوران العمل، أخطاء في الجودة- الوجود- والانحراف في الإنتاجية أو انخفاضها<sup>2</sup>؛
  - الاستقرار والانسجام الداخلي: يعبر عنه بالمناخ التنظيمي ومدى الاستقرار والابتعاد عن الصراعات التنظيمية في مختلف مستويات الإدارة؛
  - الإنتاجية: وتتمثل في نسبة المخرجات على المدخلات ومنه الحصول على أعلى قدر من الإنتاجية؛

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص، 37.

<sup>2</sup> - أحلام خان ، جغلو وسيلة ، <<جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمة الصحية >>، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد03، 2020، ص، 425.

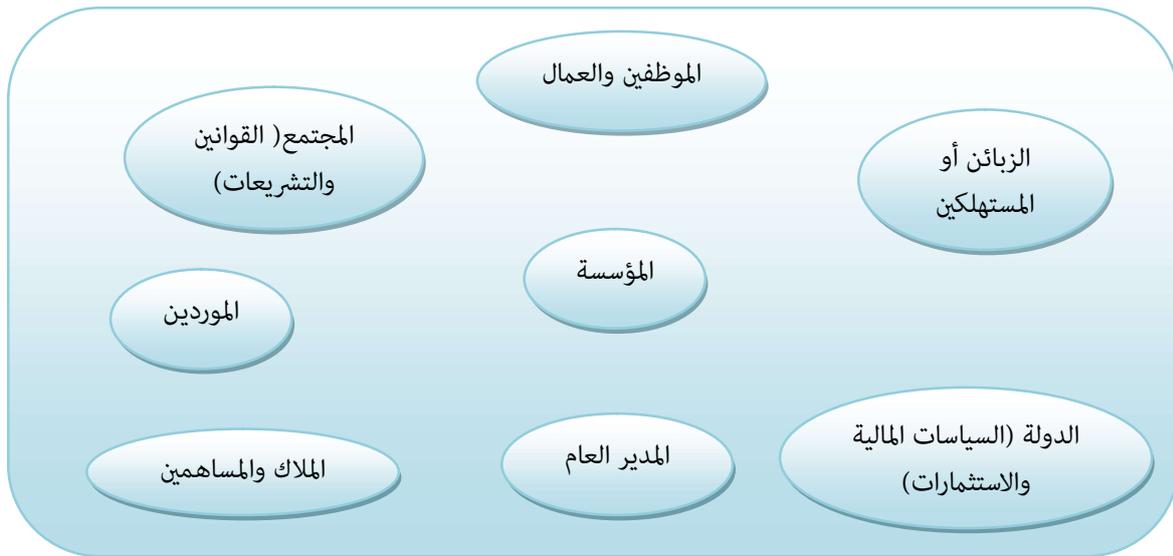
➤ التطوير الداخلي: قدرة المؤسسة على تجديد نفسها، أو ما يعرف بتحقيق "الاستثمار في الذات":

➤ الروح المعنوية: قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد والجماعات.<sup>1</sup>

ومنه عند دراسة الفعالية التنظيمية التعامل مع مكونات وعناصر التنظيم ككل متكامل، ومحاولة تفسير العلاقة بين المؤسسة ومختلف مكوناتها الأخرى وتوضيح العلاقة الموجودة بين التنظيم والبيئة التي ينشط فيها. إن الاجتهاد للوصول إلى قياس الفعالية التنظيمية من خلال المدخل النظامي لإيجاد النظرة المتكاملة للمؤسسة إلا أنه واجه انتقادات لصعوبة قياس بعض المعايير، كمعيار المرونة واستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة، وكذا قياس درجة الرضا... وغيرها.

## 2-2-مدخل الأطراف التعامل ( العناصر الإستراتيجية)

من خلال هذا المدخل الذي يركز بين التفاعل البيئي والمؤسسة، من خلال العناصر البيئية التي تؤثر في استراتيجيا في عمل المؤسسة، أي التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كقياس للفعالية التنظيمية والذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها، والتي نوضحها من خلال الشكل الذي نقترحه أدناه:



### الشكل رقم (06): أطراف التعامل مع المؤسسة

ومن هذا المدخل يعبر الباحث (Georziou) على أو النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف وإنما من زاوية بقاء المؤسسة وقدرتها على المحافظة عليها. أي أن الفعالية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من طرف المؤسسة والذي يضمن لها بقاء واستمرارية مشاركة مختلف الأطراف نحو الهدف.

وأكثر ما يعاب على هذا المدخل كونه يطرح مجموعة من المشاكل:

عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة، مما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية؛



<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص، 426.

الصياغة السيكولوجية للفعالية (فائدة أطراف التعامل) تهمل الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة، وهذا يعتبر تجاهل لجزء من الحقيقة التنظيمية؛

إهمال حقيقة وجود أفراد خارج المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر والذي ينعكس على فعاليتها التنظيمية.

### 2-3-مدخل القيم المتنافسة

دراسة الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل تقوم على أنها ظاهرة تأخذ صور مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم وتفضيلات الفرد ورغباته، وتم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق يميز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة:

- **المجموعة الأولى: المؤسسة /الأفراد**، فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا والمهارة والكفاءة في العمل وأما التركيز على المؤسسة فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية والكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات.

- **المجموعة الثانية: المرنة/الجمود**، وتمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تعكس مرونة والقدرة على التكيف والتغير من مرحلة إلى أخرى أو القدرة على الإبداع. بينما يعكس الجمود إمكانية أحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي والالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل.

ومن خلال هذا المدخل يجب بناء نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية كنموذج العمليات ونموذج العلاقات الإنسانية ونموذج النظام المفتوح ونموذج الأهداف، ولكن الاهتمام بمدخل ما يكون على حساب مدخل آخر ولا يمكن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط، لأنه يظهر في عدم الفعالية، لذلك يمكن القول أن الفعالية التنظيمية

### 3- المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

تبقى الفعالية التنظيمية المحور الهام والرئيسي للممارسين والقائمين بالتحليل التنظيمي كونها الغاية الكبرى التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، وللمقارنة بين المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية لابد من الإشارة إلى اختلاف أبعاد الدراسات وتباينها.

#### 3-1- أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

وتتمثل هذه الاختلافات في:

- الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة، مما يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس والتقييم للفعالية التنظيمية؛

- اختلاف الخلفية النظرية للباحث ( التيار الكلاسيكي والتيار الحديث)؛

- تلعب دورة حياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية التنظيمية، بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير القياس المعتمدة لمؤسسة في مرحلة النمو بحكم اختلاف الخصائص التنظيمية والبيئة بصفة عامة؛

- يعود الاختلاف إلى المؤسسة في حد ذاتها، كونها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية، كون معايير القياس تختلف من قسم لآخر؛
- تعدد واختلاف الجهات والأطراف التي تتعامل معها المؤسسة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر وتتأثر بها بشكل مباشر وغير مباشر (زبائن، موردون، بنوك، مساهمين...).

### 2-3- مجالات المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

من خلال عملية المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية يمكن الحكم بشكل أفضل على الفعالية التنظيمية تحت الظروف الخاصة بكل مدخل، ويمكن أن نوضحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03): المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

المداخل المعاصرة			المداخل التقليدية			المقارنة
القيم المتنافسة	أطراف التعامل	النظامي	الأهداف	العمليات الداخلية	موارد النظام	
قيم الأفراد وتفضيلاتهم	التفاعل مع الأطراف	مدخلات معالجة مخرجات	المخرجات	العمليات التشغيلية	المدخلات	موضوع الفعالية
التوازن بين النماذج	○ التحفيز ○ المشاركة ○ تكامل	1- لقدرة التنافسية - كفاءة المعالجة	- الإنتاجية - الكفاءة - الربحية	- مناخ تنظيمي - روح الفريق - الدافعية	○ قوة التفاوضية ○ المرونة ○ الكفاءة	أساليب القياس

من إعداد: داودي محمد، مرجع سبق ذكره، ص، 48.

من خلال الجدول يمكن القول أن الاستفادة من المقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، ومنه الاختيار بين أساليب قياس الفعالية التنظيمية الأكثر مواءمة لواقع المؤسسة، تحت الظروف الخاصة بكل مدخل.

### ثالثاً: فعالية الوظيفة القيادية

#### 1. نحو تحقيق الاتصال التنظيمي الفعال

تتعدد اتجاهات القادة ومواقفهم نحو الاتصال في المؤسسة، من نمط قيادي لآخر وهذا يعد من أهم المؤثرات في العملية الاتصالية، ويتضح تأثير القيادة في العملية الاتصالية، فإما تشجعه أو تبقيه في حدود الدنيا بحيث يتم أداء المهام الرسمية بأدنى العمليات الاتصالية<sup>1</sup>، فنوع الاتصال المستخدم يؤثر على نوع القيادة وأسلوبها، أو وجود قيادة من عدمها أصلاً كما يرى كينغهام (Cunningham) أن الاتصالات الشفوية تؤثر على نوع القيادة أو ما يسمى بالقيادة الأبوية أو الصريحة، باعتبار أن القائد هنا يواجهه رؤوسه وجهاً لوجه، ويحاوهم بشكل مباشر دون الحاجة لأي حواجز تذكر، أما الاتصالات المكتوبة فإن كينغهام يعتقد أنها تلائم القادة الحريصين على تدوين الأحداث حماية

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص، 89.

لمرؤوسيه بالدرجة الأساس<sup>1</sup>، وحفاظا على التنظيم. في المقابل يرى ستيف بارد أن الاتصالات الالكترونية هي نوع من القيادة المبتكرة، حيث يلجأ إليها المدير القائد للتفاعل مع الأحداث بديناميكية عالية، وكذلك للتواصل بأساليب مبتكرة مع المرؤوسين ولا يستبعد بارد أن يكون القادة في هذه البيئة الالكترونية من المجددين، حيث غالبا ما تتسم قراراتهم بالجرأة العالية والنظرة الإستراتيجية

وتختلف أنماط الاتصال حسب أنماط القيادة حيث نجد النمط الأوتوقراطي يجعل الاتصال الرسمي متمركز حوله باعتباره محور عملية الاتصال وهذا يجعله أكثر احتكارا للمعلومات، بينما يسمح القائد الديمقراطي بالاتصال بين المرؤوسين ويكتفئ الاتصالات نظرا للحاجة المستمرة للمعلومات ومناقشتها، أما القيادة الفوضوية فإنها تجعل القائد في نفس خط الاتصال مع مرؤوسيه مما يعطيهم الشعور بالقرب منهم ويزيل الكثير من الحواجز والعوائق<sup>2</sup>. وباعتبار النمط القيادي الخاص بكل قائد راجع للخلفية الاجتماعية التي لعبت دورا هام في تنشئته، بالإضافة إلى بروز اتجاه العلاقات الإنسانية والتي طورت مفهوم المؤسسة تنظيم اجتماعي وهذا ما أكده سانسوليو(Sainsaulieu) بقوله: " أن المؤسسة أصبحت حقا قضية مجتمع لأنها تعتبر مصدر الهويات وتقوم بمهام التنشئة الاجتماعية لذلك أصبحت المؤسسة تركيبة اجتماعية"<sup>3</sup>، فقد تغيرت النظرة السائدة عن المؤسسة والفرد بعدما كان هذا الأخير يعتبر وحدة إنتاجية فقط، وفي دراسة بجامعة كاليفورنيا سنة 1950 في سبل تنمية الجماعات والعلاقات الإنسانية حيث هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة الأفراد على حسن تفهم بعضهم البعض<sup>4</sup>، باعتبار العنصر- البشري وسيلة لبناء الثقافة التنظيمية التي تعد مجموعة من المهارات وطرق العيش الخاصة بالمؤسسة التي تسهل عبر الاتصال الداخلي<sup>5</sup>، وهذا ما انعكس على المؤسسات التي أصبحت تهتم بموضوع الاتصال التنظيمي لأنها ترى فيه شكلا جديدا للعقلانية في التنظيمات التي تستهدف التوفيق بين استقلالية الهياكل والأفراد التي تعمل دائما لصالح المؤسسة<sup>6</sup>.

وبالحديث عن الاتصال الداخلي للمؤسسات فإننا نتكلم عن طبيعة واتجاه الاتصالات السائدة داخل المؤسسة والتي تتجسد في العلاقة بين القيادة والاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) يرى كل من (Mcaloude) و(Beatty) أن هذا النوع من الاتصال يوحي بوجود قيادة لا تتسم بالشفافية العالية، لأن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليست بالعملية السهلة، ربما لا يفهمها التابعين، وبالتالي قد تتم إساءة فهم إشارات القائد ويرى فارلي (Farley) أن الاتصال غير لفظي قد يؤشر على وجود قيادة تسلطية في أغلب الأحيان لأن القائد هنا لا يتفاعل بعباراته ونبرة صوته، وإنما بإشارات يفهمها البعض والبعض الآخر لا يفهمها. وتلعب الاتصالات الصاعدة دورا كبيرا في تعزيز علاقة القائد وتابعيه، ويرى (Jiffley) أن هذا النوع من الاتصالات يجد تطبيقاته في منظمات التعلم حيث يقوم القادة بصنع القرارات الإستراتيجية، وهي قرارات تحتاج على قدر عال من تعاون الفريق أو جماعة العمل مع قائده، أما في الاتصالات النازلة فهي تؤشر نوعا من القيادة التقليدية التي غالبا ما ترتبط بظروف التأكد أو الظروف الطبيعية.

<sup>1</sup> - مكرم زاوي ، << دور القيادة الشبابية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية >>، رسالة دكتوراه ل م د، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد ملين دباغين سطيف2، -سطيف-، 2018/2017 ، ص، 56.

<sup>2</sup> - ناصر قاسمي ، مرجع سبق ذكره، ص، 90-91.

<sup>3</sup> - Renaud SainSaulieu ,<< organisation qualifiantes, accueillantes, innovantes >>, Cité in : **l'agriculture en mouvement : nouvelles valeurs et organisations**, sous la direction de Daniel Mercure, edition la presse de université de Laval, canada, 1992, p,125.

<sup>4</sup> - ناصر قاسمي ، مرجع سبق ذكره، ص، 92.

<sup>5</sup> - Mohed Altrad, **écouter, harmoniser, diriger un certain art du management** , OPU Alger, Algérie, 1994 ,p,131 .

<sup>6</sup> - Jean \_Yves Capul ,<< les communication dans les organisations>, **les cahiers français**, N°258, paris ,France,1992, p, 46.

وفي العملية الاتصالية يتأثر الفرد بعدة متغيرات منها مستوى إدراكه للرسائل الذي يتوقف على الجانب العقلي والذكاء وسرعة فهم الرموز كما يتأثر بالخصائص الاجتماعية التي ترتبط بوضع اجتماعي معين أو الخصائص الثقافية التي تعطي معاني للرموز، فالعملية الاتصالية تتأثر بالخصائص الفردية للأشخاص ومرجعياتهم الثقافية والاجتماعية في الاتصال الداخلي للمؤسسة، وهناك خصائص أخرى مصدرها التباين الثقافي من اختلاف في اللغة والعادات والتقاليد والقيم... وغيرها التي تؤثر على الانسجام بين الأفراد والجماعات<sup>1</sup>، وفي مضمار شبكات اتصال الفريق يرى هانوفر (Hannovar) أن القيادة المستخدمة في هذا النوع من الشبكات هي القيادة التجديدية أو الابتكارية، سواء كان الاتصال مركزيا أو لا مركزيا، كما أنه يرى أن القادة يفضلون شبكات اتصال الفريق لأنها تمنحهم قدرا عاليا من القدرة على معالجة أصعب الظروف من خلال تعاون أعضاء الفريق<sup>2</sup>، تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات<sup>3</sup>، حيث تفترض شبكات اتصال الفريق أعلى التعاون والتنسيق بين القائد وفريقه. بينما الاتصال الرسمي يستند إلى قواعد ولوائح تضبطه.

وتأسيسا على ما تقدم فإننا نسلط الضوء على الاتصال ونوع الرسالة الاتصالية وفق اتجاهاته الرسمية وغير الرسمية وذلك بغية فهم أكثر العلاقة بين القيادة والاتصال، باعتبار الاتصال أمر حيوي وهي تهدف من خلاله إلى إيصال مواقفها وأرائها وأوامرها وتوجهاتها ومختلف القرارات التي تعتمد عليها والتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية ومن خلاله نتعرف على وجهة تهدف إلى أن يكون الاتصال الوسيلة الفعالة لتحقيق الفعالية التنظيمية.

## 2. فعالية صنع واتخاذ القرارات

تعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات من أهم جوانب العمل الإداري، وهناك من يساوي أهمية اتخاذ القرارات بأهمية الإدارة، إن أهم ما يميز القيادة الإدارية هو عملية اتخاذ القرارات التي تعتبر عملية تنسيقية أساسية في مركز الإدارة وملازمة لعملية القيادة<sup>4</sup>. تلعب عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في ممارسة عمليات القيادة الإدارية في أي منظمة، باعتبارها مظهر من مظاهر القيادة، فغالبا ما ينسب نجاح أو فشل القيادة إلى عملية اتخاذ القرارات، لذلك يعد اتخاذ القرارات أهم وسيلة التصرف القيادي والإداري<sup>5</sup> وذلك لأهمية أثر تلك القرارات على سلوكيات التابعين.

وتعكس عملية اتخاذ القرارات أنها "عملية اختيار بديل واحد بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة<sup>6</sup>، وهي تختلف عن عملية صنع القرارات والتي تتميز بتحديد المشكلة وأسبابها مع تقديم وتقييم مختلف البدائل، ومنه متابعة وتقييم النتائج<sup>7</sup>، وتشترك في صناعة القرار جميع المستويات الإدارية، باعتبارها عملية اشمل لاتخاذ القرار.

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي ، مرجع سبق ذكره، ص، ص 108-110.

<sup>2</sup> - بشير العلاق ، القيادة الإدارية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص، 185.

<sup>3</sup> - سهيلة برقية ، عبد الرزاق عريف ، <<أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة>>، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2016، ص، 218.

<sup>4</sup> - عبد الحفيظ مقدم ، محي الدين الطيب ، المديرين: ، كتاب جماعي- بدون طبعة، نشر مركز البحث في الإعلام العملي والتقني، الجزائر، 1997، ص، 99.

<sup>5</sup> - صلاح بن نوار ، مرجع سبق ذكره، ص، 78.

<sup>6</sup> - عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص، 96.

<sup>7</sup> - جازية زعت ، أصول التنظيم والإدارة - اتجاهات معاصرة في الإدارة- الطبعة الثالثة، مكتبة عين شمس - القاهرة، 1999، ص، 238.

صنع واتخاذ القرارات في المؤسسات لا يقتصر على مستوى معين وإنما يمتد إلى عدة مستويات مختلفة وكل مستوى يتخذ القرارات التي تتعلق بوظيفته وتخصصه ومستوى مسؤولياته<sup>1</sup>. وطبيعة القرار والأسلوب الذي اتخذ به القرار لهما تأثير على مدى تعاون العاملين على تنفيذه ومن ثمة نجاحه، وعملية صنع واتخاذ القرار تمر بمراحل أساسية حسب سيمون أهمها:

- أ. تحديد المشكل وتحليله وتحديد العوامل والأسباب الأساسية؛
- ب. اكتشاف وتحديد الحلول العملية الممكنة والملائمة؛
- ج. اختيار الحل الخاص من بين الحلول المقترحة<sup>2</sup>.

وتتأثر كل مرحلة من المراحل بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة، فهي تؤثر على تحديد المشكل والجوانب التي يعتقدون أنها مهمة، كما أن طريقة إصدار تلك القرارات تتأثر بشخصية كل قائد على حده وما يحمله من قيم. ويحدث الصراع حول قرار معين نتيجة لصراع المعتقدات والقيم ويذكر قوت (Guth) و تاغوري (Taguiri) بأن القيم الشخصية للقادة تلعب دوراً رئيسياً في تحديد إستراتيجية المؤسسة ووجد انقلاباً (England) إن القيم الشخصية تؤثر على السلوك القادة وعلى الاختيار بين البدائل في عملية اتخاذ القرارات. ويزداد تأثير القيم والمعتقدات في حالة الأوضاع الغامضة مقارنة بالأوضاع العادية، ويختلف هذا التأثير باختلاف درجة الغموض، بالإضافة إلى أن القيم تؤثر على المواقف اللايقينية أو المشكوك فيها، وقد وجد دانكان (Duncan) أن قيم ومعتقدات القادة قد لعبت دوراً رئيسياً في اقتراح الحلول<sup>3</sup>، ويتضح أن القيم والمعتقدات بمختلف مستوياتها للقادة الإداريين لها تأثير على القرارات.

إذا كانت القيم تؤثر على صنع واتخاذ القرارات فإن جزءاً من هذا التأثير يسري من خلال الأسلوب المتبع في اتخاذ هذه القرارات، ويجرنا هنا لاستعراض القيادة الإدارية باعتبار القائد الإداري يستمد تأثيره من السلطة الشرعية المخولة له بالإضافة قوة تأثيره من شخصيته وتفاعله وتعاونه مع أعضاء جماعته<sup>4</sup>، ومن هنا يظهر أهمية التكامل بين المهارات الإدارية والقيادية لنجاح عملية صنع واتخاذ القرارات، إن فعالية أي نمط تتوقف على مجموعة من المتغيرات البيئية المحيطة وعليه يجب على القادة معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في قيادتهم حتى يستطيعوا تعويضها، ومعرفة هذه التغيرات تؤثر على المرؤوسين وتوقعاتهم، وقدّم كل من تابون (Tannebaum) وشميت (Sehmid) تحليلاً للمستويات أو الدرجات المختلفة للمرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، وتمثل أنماط مختلفة للقيادة الإدارية:

- صنع القائد للقرار منفرداً وتبليغه للمرؤوسين دون شرح للأسباب؛
- صنع القائد للقرار منفرداً ثم شرحه مبرراً أسبابه؛
- صنع القائد للقرار ثم دعوة المرؤوسين لإجراء حوار للتعرف على استفسارهم؛
- صنع القائد للقرار مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره؛
- عرض القائد للمشكلة ودعوة التابعين للتقدم بالمقترحات؛

<sup>1</sup> - عبد الحفيظ مقدم ، محي الدين الطيب ، المديرون، مرجع سبق ذكره، ص، 99.

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم الاجتماع التنظيم، بدون طبعة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص، 93.

<sup>3</sup> - عبد الحفيظ مقدم ، مرجع سبق ذكره، ص، 100-103.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص، 106.

○ تفويض الأمر للتابعين لتشخيص المشكلة واتخاذ القرار<sup>1</sup>.

وهكذا يتبن أن عملية صنع واتخاذ القرارات هي عملية ضرورية فهي تساعد على فهم الفعالية التنظيمية للقيادة الإدارية من خلال تحليل التنظيم والأفراد وأوضاعهم، وهذا انبثق عنه تعدد البدائل والسياسات المرتبطة بصنع واتخاذ القرارات ليس فقط بسبب اختلاف في نظم الإدارة ولكن نتيجة لتباين البيئة التنظيمية أثناء اتخاذ قرار معين ومقدار السلطة المستعملة، ويمكن أن نستعرض:

**البديل الأول: القرارات الفردية:** وفي هذا البديل يقوم القائد باتخاذ قراراته دون مشاركة أحد تابعيه في أي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، وقد يكون لهذا التصرف أسباب متعلقة بانخفاض كفاءة التابعين أو عدم وجود ثقة بينهم أو حتى عدم وجود وقت للنقاش. إلا أن فقدان القرارات التي تؤخذ هذا الشكل للحماس والتنفيذ بدقة والموضوعية، كما أن هذا النوع لا يساعد خلق جيل جديد أو صف ثان من القادة الإداريين في المستقبل<sup>2</sup>.

**البديل الثاني: القرارات بالإجماع:** يعتبر من الممارسات اليابانية في اتخاذ القرارات، ويقوم على اتخاذ القرارات على مفهوم مؤداه أن التغيير والأفكار الجديدة الخاصة بالقرارات يجب أن تأتي من أسفل.

**البديل الثالث: القرارات الجماعية:** تتخذ القرارات ليس فقط بواسطة الأفراد وإنما بواسطة الجماعات ويعتمد القادة في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال عقد اللجان والاجتماعات، كما يشجع استخدامها كلما صعدا إلى الأعلى في السلم الإداري، والسبب يرجع أن القرارات غير مبرمجة تتسم بالتعقد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم من الخبراء وذوي التخصص<sup>3</sup>.

وتعد عملية اتخاذ القرار من أصعب وأخطر العمليات وذلك لما يترتب عليها من تسيير الموارد البشرية ويقاس في ضوءها كفاءة القادة وقراراتهم على تحمل المسؤوليات والبث في الأمور، وتزداد صعوبة اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمات وحساسية مهامها ومدى اتصال أهدافها...<sup>4</sup> وعليه تختلف القرارات المتخذة باختلاف المؤسسات في حجمها وأهدافها وطبيعتها<sup>5</sup>، فهي عملية ضرورية لكي تكون القيادة الإدارية فعالة. ويوجد عدة تصنيفات لأنواع القرارات نجد:

 تقسيم كل من كونتز (Koontz) وزملاؤه القرارات إلى نوعين هما:

❖ **القرارات المبرمجة (Programmed Decisions):** وتشير إلى القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة والروتينية.

❖ **القرارات غير المبرمجة (Non-Programmed Decisions):** فهي قرارات غير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع مواقف غير محددة أو غير مألوفة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 97-98.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص، 109.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 111.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص، 79.

<sup>5</sup> - رضا قجة ، <<فعالية نسق السلطة التنظيمية في المؤسسة حالة مؤسسة الجزائرية العمومية>>، مجلة الحقيقة، المجلد 11، العدد 1، جامعة أدرار، 2012، ص، 252.

<sup>6</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص، ص 105-106.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التشغيلية الدنيا فهي قرارات مبرمجة، أما غير مبرمجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات العليا.

تقسيم ل أنوف (Ansoff) للقرارات إلى ثلاث أنواع كما يلي :

➤ **القرارات الإستراتيجية:** وتتصف بأنها قرارات غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.

➤ **القرارات التنظيمية أو الإدارية:** هي قرارات تتصف بالترار إذا قورنت بسابقتها.

➤ **القرارات التشغيلية:** هي قرارات تتميز بدرجة عالية من اللامركزية كما أنها تتصف بالترار في الحدوث أي أنها مبرمجة<sup>1</sup>.

إن عملية صنع واتخاذ القرارات تختلف من مستوى تنظيم لآخر، فكلما اتجهنا للأسفل الهرمي نجد أن المشكلات المتوقعة والتي يتم موجهتها من خلال القرارات الروتينية والتي تلعب الخبرة دورا فعالا في اقتراح الحلول، على عكس كلما توجهنا إلى أعلى الهرم تزيد المشكلات غير متوقعة وطبيعة القرارات غير مبرمجة، ونقصد بغير متوقعة أنها جديدة على التنظيم وليس له خبرة في هذا النوع من المشكلات باعتبارها فجائية.

### 3. تعدد الأهداف وتحقيق الفعالية التنظيمية

تفوض الإدارة العليا للمستويات الإدارية الأخرى للقيام بمهام وتطبيق خطة التغيير ويعتبر سلوكا شائعا لكثير من المنظمات بسبب كثرة انشغال الإدارة العليا بأمور التخطيط وبناء الاستراتيجيات الشاملة، ويقصد بالتفويض "عملية بمقتضاها يقوم المدير القائد بإسناد مسؤوليات محددة والسلطات المناظرة للمرؤوسين أو التابعين الذين قبلوا هذه المسؤوليات"<sup>2</sup>، وذلك لا يعني تخلي الإدارة العليا على مسؤولياتها تجاه نجاح أو فشل المشاريع، فالتفويض تنفيذ لبرامج التغيير للأفراد آخرين من مستويات أدنى في المنظمة أي تخويلهم التنفيذ وتشجيعهم على الحصول على نتائج مرضية لجميع الأطراف لإثبات النجاح<sup>3</sup>. وتبدو الحاجة إلى أهمية التفويض:

- السرعة في اتخاذ القرارات؛
- التقليل من الصراعات بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى؛
- بناء جسر الثقة بين القادة والتابعين؛
- تقليص الفجوة بين مديريات المنظمة؛
- تدريب وتأهيل مديري وقادة لشغل المراكز والمناصب مستقبلا؛
- وسيلة لعلاج الضغط الإداري من خلال المنافسة بين الأقسام والإدارات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص، 107.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 298.

<sup>3</sup> - سعيد حميد الدليمي ، قيادة التغيير في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص، 269.

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص، 307.

والهدف الرئيسي للإدارة معينة هي انجاز الأهداف ومن خلال عملية التفويض يتم تقسيم هدف الإدارة إلى أهداف جزئية أو فرعية للأقسام، ثم يقسم كل هدف إلى مهام فردية يسمى "بهيروكية الأهداف"<sup>1</sup>، وإذا نظرنا من الاتجاه المعاكس لعملية إسناد أو تفويض السلطة لوجدنا أن أهداف الأفراد جزء من أهداف القسم والتي بدورها هي جزء من أهداف الإدارة، وهذه الأخيرة في مجملها تمثل هدف المنظمة ككل.

هناك اتفاق بين الباحثين على أن القيادة تستطيع أن تحدث تأثيراً من منظور تحقيق أهداف المؤسسة سواء بتحسين الأداء أو تنمية الموارد البشرية. رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، والعمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدتها لمرؤوسيه والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينهما وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهمية من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، وتبرز أهمية القيادة في "التوفيق والموازنة بين ما تم انجازه فعلاً من العمل وبين ما يراد انجازه من أعمال وتحقيقه من وظيفية والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم بين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير رسمي"<sup>2</sup>. يعد العنصر البشري كأحد العناصر الهامة في كل تنظيم ناجح وفعال، فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية تقام من أجل تحقيق أهداف محددة، والإدارة كجزء من التنظيم تسعى لتحقيق هذه الأهداف في ظل مختلف الظروف. حتى نحقق الفعالية المرجوة يجب كسب الثقة بين القادة والتابعين، وذلك بتوفير المناخ التنظيمي. ويعتبر القادة في الوقت الراهن أن تحقيق أهداف التنظيم لا يقل أهمية عن تحقيق أهداف الموظفين وهذا لبث روح المبادرة والولاء التنظيمي، وتجنب الصراع. وتلعب القيادة دوراً هاماً في توجيه سلوك الأفراد في العمل، والعمل على نشر قيم التعاون.

تحقيق الفعالية يفرض مستوى من العلاقة بين القادة داخل التنظيم وباقي أفرادها على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم فيما يخص عملية تحديد وصياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، مع تقسيم وتحديد مستويات المسؤولية في طبيعة النتائج المتوقعة تحقيقها وكذا الاتفاق حول المؤشرات وأدوات القياس لمختلف العمليات الفعلية داخل التنظيم ثم مقارنة الانجازات المتفق عليها والأهداف المسطرة للوصول إلى تحديد درجة التوفيق في تحقيقها، والوقوف على مجموع السلبيات والنقائص من أجل وضع الطريقة المناسبة لتصحيحها.

لكن هذا لا يمنعنا من تسجيل بعض السلبيات التي تحد من تحقيق الفعالية التنظيمية فيما يتعلق بالقيادة ويمكن أن نلخصها:

- الصعوبة التي يجدها القادة في تحديد الأهداف؛
- المبالغة من طرف بعض القادة في ضرورة التقييد بعامل الزمن عند انجاز المهام والتمسك ببعض التفاصيل التي من شأنها أن تعيق تحقيق الأهداف؛

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص، 247.

<sup>2</sup>- كنعان نواف، القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1999، ص، 119-120.

- التركيز على المعايير الكمية أثناء إعداد الأهداف بدون مراعاة الجانب النوعي الذي يعد أحد أبعاد الفعالية التنظيمية؛
- حالة اللاتوازن في المقارنة بين الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الشخصية، والتي تدفع في كثير من الأحيان إلى تغليب المصلحة الشخصية على العامة؛
- التركيز على القيادة كونها قيادة ذكورية وإهمال الخصائص القيادية النسوية.

وبالنظر للمنظمات لوجدنا العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها سواء على المدى الطويل أو القصير الأجل، وقد تكون هذه الأهداف ذات طبيعة كمية أو نوعية ولكن يجب الربط بينهما يحتاج لعملية التفويض أو إسناد المسؤوليات والسلطة للإدارة من أجل تحقيق فعالية المنظمة ككل.

#### 4- التغيير التنظيمي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية

تتطلب القيادة رؤية وتمثل الرؤية جميع القوى التي توفر معنى وهدف العمل الذي تقوم به المنظمة، وقيادة التغيير يعملون على إيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه وهذه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية للتغيير الناجح.

واقترح كوتلر (Kotter) أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته. حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة. وأضاف نادلر وزملاءه بأهمية إضافة الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير فيجب أن تربط بأهداف المنظمة، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتجها الرؤية وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام والتنفيذ نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية<sup>1</sup>. ضمن أدبيات القيادة هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير وكما أوضح كوتر " يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة أدق إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير " وناقش شاين (Edgar.Schein) الوسائل وأساليب التي يمكن من خلالها للقائد التأثير على الثقافة وتشمل التوجيه، الاهتمام بالأحداث الحرجة، الاستجابة للزمات، القدوة<sup>2</sup>، والرموز والقيم المرتبطة بمعايير توزيع الكفاءة واختيار وتسريح الموظفين. ويرى كل من كوتلر (Kotter) وهوسكت (Heskett) "أن من الأكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة"<sup>3</sup> فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، والقادة الناجحين أولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم للأفراد.

ويعد التغيير جهد مخطط ومدروس يدخل ضمن أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين والهيكل التنظيمية، وقد عرف أندرو و مارك (Andrew et Mark) بأنها: "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"<sup>4</sup>. كل نشاط من أنشطة التغيير لها أهمية كبيرة في نجاح هذه العملية، وعلى القيادة أن تعطي اهتمام لكل نشاط عندما تشرع في

<sup>1</sup> - سعيد حميد الدليمي ، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 245-246.

<sup>2</sup> - سعد بن مرزوق العتبي ، << دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير >>، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث "إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري"، المنعقد يومي 18-19 صفر 1426، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، ص، 9.

<sup>3</sup> - سعيد حميد الدليمي ، مرجع سبق ذكره، ص، 243.

<sup>4</sup> - فتحي محمد، 766 مصطلح إداري، بدون طبعة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص، 288.

تخطيط وتنفيذ التغيير التنظيمي، وتتطلب القيادة رؤية وتمثل في جميع القوى التي توفر تحقيق هدف العمل الذي تقوم به المؤسسة، وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية وأسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة<sup>1</sup>. وتظهر الحاجة للتغيير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، فقد ينشأ التغيير بسبب الضغط من مصدر داخل المنظمة المتعلقة الصراع، الإضراب ومعدل الغياب المرتفع... وغيرها، إذ يعتبر مؤشراً للإدارة بضرورة التغيير. ومن المصادر التغيير نجد أهمها:

❖ ضغوط النمو (Growth): إن فرصة التطور وبلوغ مرحلة أعلى من مراحل النمو يستدعي تغييراً تبعاً للظروف الجديدة، وتحرص المنظمة على النمو وزيادة حجمها إذا كانت لديها "خوافز قوية قد تكون اقتصادية زيادة في الأرباح وتخفيض تكاليف الإنتاج، وقد تكون نفسية مثل الدوافع عند المدربين والقادة نحو تحقيق القوة والمكانة وتحقيق الذات وقد تكون إستراتيجية لتحقيق الاحتكار والاستقرار"<sup>2</sup>. ويعد نمو المؤسسة مؤشراً على تحقيق الفعالية التنظيمية.

❖ دوافع تكامل المنظمة (Intégration): رغبة المؤسسة في التوازن بين تقسيم العمل بين الوحدات والتكامل بينها، والرغبة في التوازن بين الإدارة والعاملين والتنسيق والتعاون بين الإدارات، لذلك تلجأ المنظمة لتبني سياسة التغيير من أجل إعادة بناء المنظمة.

❖ ضغوط الاتحاد والاندماج: تسعى المنظمات باستمرار وراء التوسع والتوسيع واكتساب الأسواق والقدرة على المنافسة، لذلك تلجأ إلى الاتحاد أو الاندماج بحثاً عن توسيع الحجم أو النشاط، مما يتطلب تغيير سياستها.

❖ التغيير في الطاقم الإداري: إن ما يحدث في تغيير طاقم الإدارة فإن ذلك يعني التغيير في فكر الإدارة وقيادة المنظمة، رغم ثوابت المنظمة لكن الأفراد يتفاوتون في طبيعة فهمهم للواقع وطرق القيادة، يؤدي تغيير القيادة في أحيان كثيرة إلى الاحتياج إلى تغيير تنظيمي، ويرجع ذلك لعدة اعتبارات قد تكون متعلقة بإتباع أسلوب قيادي مختلف، الرغبة في ثقافة تنظيمية جديدة، الطموحات والمبادرات الشخصية. ويتحدث البعض عن ظاهرة "العريس الجديد" (New Groom)<sup>3</sup> حيث تظهر عندما يأتي مسئول جديد إلى المنظمة ويبدأ بملاحظة أن الأسلوب القديم يجب أن يتغير.

عموماً فإن المدراء والقادة الجدد لديهم رغبة كبيرة واندفاع للتغيير بسبب:

- خلق طاقة للتغيير بالمؤسسة؛
- غير متأثرين بالالتصاق بالممارسات القيادة الإدارية القديمة للمنظمة؛
- التركيز على المشاكل المعروفة وملاحظة أوجه القصور؛
- اكتشاف مشاكل المنظمة وتوضيحها وإبرازها دون غضاضة.

<sup>1</sup> - سعيد حميد الدليمي ، مرجع سبق ذكره، ص، 244.

<sup>2</sup> - سعيد حميد الدليمي ، مرجع سبق ذكره ، ص، 48.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص، 48.

❖ **تغيير الأهداف:** التغيير الكلي أو الجزئي يمس تغيير الأهداف ويؤدي حتماً إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبى متطلبات أهداف التنظيم أو العكس، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

إن درجة تقبل القيادة للتغيير يعتمد على النموذج القيادي، سواء كان دكتاتوري أم ديمقراطي أو ما بينهما هذا من جهة ومن جهة أخرى مدى اهتمام القادة بالعلاقات الإنسانية أم بالمهمة والهدف. وفي كل مرحلة من المراحل الفكر الإداري كانت قيادة التغيير تأخذ شكلاً متجدد يتفق وطبيعة المرحلة، باعتبار المدارس الحديثة لا تتبنى نمط قيادي واحد فقط، وإنما مجموعة من الأنماط القيادية حسب المستويات والأقسام، ولكل نمط قيادي ما يقابله من الحوافز فهي الأخرى مختلفة ومتغيرة تبعاً للحاجات الإنسانية. مما يجعل القيادة ممكنة وتحمل التغيير في جعبتها وتتفاعل معه بأسلوب الفريق الواحد مع أصحاب العلاقة المباشرة وغير مباشرة، وهذا يرجع لسهولة الاتصال وتبادل المعارف والمعلومات.

ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد الموظفين والعمال اللازمين لعملية التغيير ودرجة مهاراتهم ومدى تقبلهم لهذا التغيير<sup>2</sup>، حتى لا يواجه التنظيم مقاومة على القائد شرح وإشراكهم في عمالية التغيير ووجب على التابعين تزويد القائد بالمعلومات الضرورية وتبادل وجهات النظر المختلفة للوصول إلى استنتاجات علمية منطقية "الإستعاب موجات التغيير والتكيف معها من أجل تحقيق الأهداف المحددة"<sup>3</sup>، واحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة التابعين بالتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت التأكد من أن التغيير يسير حسب الخطة، وقد أكدت (Maurer e.g) في دراستها سنة 1996 إن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير<sup>4</sup>، لذا برز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

#### رابعاً: الخلفية الثقافية للقيادة وتحقيق الفعالية التنظيمية:

تندرج ثقافة المؤسسة على المستوى النظري في العلاقة العضوية بين ثقافة جميع الأفراد في تنظيم اجتماعي ما، هذا الكلام يجزئنا إلى موقفين تقليديين فيعلم الاجتماع، الموقف التوفيقي الداعي إلى التكامل في الوظائف، والموقف النقدي الداعي إلى التحليل على أساس التناقض في المصالح، فالأول يتصور إعادة الإنتاج على شكل اندماج اجتماعي، وأما الثاني يطرحها على شكل هيمنة اجتماعية.

#### 1- القادة وصناعتهم لثقافة التنظيمية

القادة هم الصانعون الرسميون لثقافة المنظمة ولا سيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة، ومن أجل أن يكتمل ويعمق فهمنا بكيفية نجاحهم في تلك المهمة، يتعين علينا معرفة كيفية تأثير السلوك القادة على المرؤوسين من أجل تثبيت مفردات ثقافة المنظمة. وقبل التطرق إلى آليات صنع الثقافة التنظيمية يجدر بنا أولاً أن نعرض على مفهوم الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص، 51.

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص، 229.

<sup>3</sup> - مكرم زواوي ، مرجع سبق ذكره، ص، 197.

<sup>4</sup> - سعيد حميد الدليمي ، مرجع سبق ذكره، ص، 248.

## ❖ مفهوم الثقافة التنظيمية

تعتبر المنظمة نسقا فرعيا داخل النسق الكلي وهو المجتمع، ومن الطبيعي أن تتأثر هذه الأنساق ببعضها البعض في خضم أداء وظيفتها الاجتماعية، مهما كان حجمها، فالثقافة التنظيمية تتأثر "بالثقافة الوطنية"، و"الثقافة المحلية" و"الثقافة الفردية"، فهذه الثقافات تؤثر في تكوين "الثقافة التنظيمية" والتي تعد مصدرا لها. ولا يمكن أن نحصر مراجع الثقافة التنظيمية في السمات الثقافية الوطنية أو الثقافة الفرعية، وإنما تعكس الثقافة التنظيمية في ماض مهني جماعي، يجمع الأفراد داخل تنظيم مهني ما بمجموعة من القيم والمعايير ومبادئ ويجعلهم يتفاعلون ويتواصلون فيما بينهم، ويرتكز هذا الماضي المهني على المعلومات والتجارب المكتسبة، وما مرت بالمنظمة من نجاحات وأزمات وإخفاقات وحتى من الشخصيات التي تعتبر القدوة (القادة). وقد عرف شاين في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمة تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها"<sup>1</sup>، أما كورت لوين (Kurt Lewin) عرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والمعايير التي يشترك فيها أفراد منظمة ما، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"<sup>2</sup> وهذا ما تطلب قيام المؤسسات والمنظمات بتوفير البيئة المهنية يكون على رأسها أفراد وموارد بشرية لتحقيق قيادة ذات فعالية وكفاءة عالية<sup>3</sup>، وباعتبار أن الثقافة التنظيمية هي جماعية فهي تكتسب عن طريق التعلم والنقل أي متوارثة بين العاملين تنتقل من الأقدم إلى الأحدث وهي ما يسمى "بالتثاقف".

ونجد العديد من الباحثين اهتموا بدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية من بينهم العالم الهولندي جريت هوفستد (Geert Hofstede) وحدد أربعة أبعاد في دراسته (التباعد في النفوذ الوظيفي، تجنب المجهول، الفردية مقابل الجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة)، أما من خلال دراستنا سنركز على البعد الأخير للحديث عن الثقافة التنظيمية للمرأة القيادية، كونه يشير إلى معرفة مدى توفر الفرص في التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورية أو الأنوثة هي المرغوبة<sup>4</sup>، وكذلك مدى توزيع الأدوار الاجتماعية بما يتناسب مع قدرات كلا النوعين، إذا يتعلق الأمر هنا بالقيادة ومن يتولها وما هي حدود الجنسين<sup>5</sup>. وجاء في تصريح المستجوبات بخصوص الفرصة التي أتيحت لهن للقيادة داخل المؤسسة الجامعية جعلت منهن دائما تحت الأضواء ويتصد لهن الأخطاء ذات الطابع الاجتماعي المتعلقة بالمعايير والمعتقدات وتقاليد المجتمع.

وباعتبار القادة هم صناع الثقافة التنظيمية، لهم دور ومساهمة في إدارة أساليب القيم الثقافية المشتركة للأفراد داخل المنظمات، ويعملون على بناء مجموعة من السلوكيات التنظيمية التي تنتج نسقا ثقافيا متوازنا ومستقرا، والذي يشكل الهوية المهنية للمنظمة، وقد بين رينو سان سوليو (Renaud Sainsaulieu) أن العلاقات والعمليات

<sup>1</sup> - مصطفى عشوري ، <<الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية>>، ملتقى الثقافة والتسيير، دوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1999، ص، 272.

<sup>2</sup> - سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، دار العشري للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص، 22.

<sup>3</sup> - أحمد فرحات ، عتيقة حريرية ، << القيادة والمستويات القيادية وسيلة للبقاء والتكيف>>مجلة أفاق وأفكار، العدد4، المجلد9، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله -الجزائر- 2021، ص، 167.

<sup>4</sup> - منيرة سليمان ، <<الثقافة والتنوع الثقافي حسب جريت هوفستد>>، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثامن حول التنوع الثقافي، 21-23 ماي 2015، جامعة عنابة، الجزائر، ص، 8.

<sup>5</sup> - محمد فلاق ، إسحاق خرشي ، سميرة أحلام حدو ، <<أبعاد هوفستد الثقافية في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتاقته بشلف>>، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، العدد الثالث، ديسمبر 2015، دار التل للطباعة، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، ص، 321.

الاجتماعية في بيئة العمل تشكل جزءاً من هوية الفرد، فهو يعرف "الهوية المهنية" بالطريقة التي تعرف بها مختلف المجموعات في العمل ذاتها لرؤسائها أو لمجموعات الأخرى، وتتشابه التنظيمات في نفس القطاع في جوانب عدة من المكونات الثقافية، نمط اتخاذ القرارات، وصنع الأهداف والسياسات<sup>1</sup>. ويرى شاين أن هناك ستة آليات يطلق عليها الميكانزمات الأساسية التي لا تتجزأ والتي يستطيع القادة من خلالها خلق مناخ تنظيمي ومن ثمّة وضع أسس للثقافة السائدة فيها<sup>2</sup>. ونلخصها فيما يلي:

➤ **الآلية الأولى:** من الأشياء التي تظهر بوضوح أن القادة يهتمون بها وبقياسها والسيطرة عليها، وإذا تم ذلك بأسلوب واع فإنه يمكن أن يعتبر وسيلة بالغة القوة لتوصيل رسالة إلى جميع العاملين في المنظمة خاصة إذا كان سلوك القائد وتصرفاته متفقة مع هذه الرسالة من ناحية أخرى، إذا فعل القائد ذلك بطريقة واعية فإنه قد يكون هناك خطر ظهور نوع من التناقض بين ما يقول أنه مهم وبين ما يتعامل معه فعلاً على أنه مهم.

➤ **الآلية الثانية:** هي رد الفعل الذي يظهره القائد عند وقوع أحداث هامة أو خطيرة أو عند تعرض المنظمة لأزمة، ففي مثل هذه المواقف نجد أن السلوك القائد يكشف عن آرائه الحقيقية في أهمية من يعملون معه وعن رأيه في أهمية التعبير عن الإعجاب والإشادة بالعمل أو توجيه اللوم التأنيب في إثارة دافعية الموظفين وتحفيزهم.

➤ **الآلية الثالثة:** تتمثل في المناخ العمل يتأثر بالمعايير التي يستخدمها القائد في توزيع الموارد ولا يتضمن ذلك الطريقة المتبعة في تقسيم الميزانية بين الأقسام المختلفة فحسب بل يتضمن العملية التي يتم من خلالها صياغة الميزانية، هل تتم من أعلى إلى أسفل أم من أسفل إلى الأعلى.

➤ **الآلية الرابعة:** تتألف سلوكيات المقصودة التي يقوم بها القائد ويرى من خلالها أن يكون قدوة ومثالا يحتذى به من جانب مرؤوسيه فهو يستخدم سلوكه الواضح لتوصيل ما يريد نقله إليهم من قيم وأراء ويصف (شاينسلوك) أحد الرؤساء التنفيذيين الذين كان يعتقد أن مكانة الرئيس ومنصبه يعتبران عائقين يعرقلان التواصل بينه وبين الموظفين ويعوقان التجديد والابتكار وكانت الطريقة التي اتبعها لعلاج هذه المشكلة هو أنه يركب سيارة صغيرة ويقودها بنفسه، ويعمل في مكتب بسيط يكاد يكون خال من الأثاث ويرتدي ملابس غير رسمية ويقضي ساعات طويلة في التجوال داخل المنظمة متحدث إلى الموظفين على كافة المستويات.

➤ **الآلية الخامسة:** هي طريقة التي يتبعها القائد في منح المكافآت وتوقيع العقوبات والكثير من القادة يقولون شيء ويفعلون شيء آخر، فهم يحثون المديرين مثلاً عن تنمية قدرات العاملين معهم وتطوير أنفسهم ولكنهم لا يكافئونهم إلا على ما يحققونه من أرباح على المدى القصير.

➤ **الآلية السادسة:** تتألف من المعايير التي يستخدمها القائد في عمليات التعيين والاختيار والترقية والإقالة، فالقادة معرضون للوقوع في خطأ تفضيل المرشحين للعمل للذين يشبهونهم في الأسلوب والآراء والمعتقدات.

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المؤسسة لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل الارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما

<sup>1</sup> - ديس كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: السعيداني منير، الطبعة الأولى، مركز الدراسات الوحدة العربية، لبنان - بيروت، 2007، ص، 83.

<sup>2</sup> - فليب سادler ، القيادة، ترجمة: هدى فؤاد محمد، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية القاهرة، 2008، ص، 87.

يقولونه، إن الثقافة التنظيمية تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة القيادة وبالتالي تتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

تعمل القيادة في المنظمة على إدارة أساليب القيم الثقافية المشتركة للمورد البشري من جهة ومن جهة أخرى تعمل على بناء مجموعة من السلوكيات التنظيمية التي تنتج نسق ثقافي متوازن ومستقر، إلا أن الخلفية الثقافية والاجتماعية للقائد والاختلاف النوعي يؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل الثقافة التنظيمية وذلك راجع لاختلاف التنشئة الاجتماعية للقادة باختلاف نوعهم ومرجعيتهم ، كما إن لنمط القيادي دور في بناء قيم ثقافية تنظيمية الذي بدوره هو تراكم لقيم ومعتقدات وتقاليد البيئة الاجتماعية التي ينشأ فيها القادة باختلاف نوعهم الاجتماعي وخصوصيته.

### ❖ تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمات

قبل التطرق لتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة، أولاً نعرض على ارتباط المنظمة بالثقافة، كون الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم التنظيمية المميزة لكل منظمة ما، كالقيم المشاركة والاتصال واحترام الوقت الالتزام، التي تؤثر في سلوكيات وممارسات الأفراد، من شأنها الحفاظ على الأنماط العلاقات الايجابية كالتماسك والرضا... إضافة إلى تعديل بعض السلوكيات السلبية التي تزعزع استقرار المنظمة وتعرقل تحقيق أهدافها. وقد عرفها شايين: "ثقافة المؤسسة هي نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها الجماعة، بحيث تعمل على حل مشاكل تلك الأخيرة لغرض التكيف مع الخارج من جهة وتحقيق التكامل والاندماج من الداخل من جهة أخرى، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها وبالتالي أمكن اعتبارها وسيلة صحيحة للتصور والتفكير ومعالجة تلك المشاكل"<sup>1</sup>، ومنه الثقافة التنظيمية هي القيم والمعايير والتصورات بين مختلف الأفراد داخل التنظيم وعلاقة هذا الأخير بالمحيط، أي أن التنظيم يعمل على رسم الأهداف المشتركة التي يصبو إليها.

تشير بعض الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية لها نتائج سلبية أو ايجابية على المنظمات، فهي تؤثر على العديد من جوانبها وأبعادها، وفي مقدمة تلك التأثيرات، علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء، والالتزام والإبداع وغيرها، ونعرض بعضاً من هذه التأثيرات على النحو التالي:

### ✚ ثقافة المنظمة والفعالية: لقد كشفت الدراسة التي أجراها بيتر (Peters) ووترمن (Waterman)،

حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء، أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة قوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة المنظمات متميزة الأداء والانجاز، ففي هذه المنظمات تعمل الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الخرائط التنظيمية والقواعد التنظيمية، فالأفراد يعرفون ماذا يُفترض بهم أن يعملوا، والسلوك المناسب تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسم والطقوس.

فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق المنظمة مع البيئة الخارجية، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تتضمن القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة وتغييراتها. ومن ناحية ثانية من الضروري أن تكون الثقافة داعمة ومناسبة لإستراتيجية المنظمة، وأن أي تغيير في الإستراتيجية يتطلب إجراء تغييرات متزامنة، وإلا فمن

<sup>1</sup> - Elliot Shein, **Organizational culture and Leadership**, 3 edition , jossy-bass imprint, the united states of america, 2004, p, 17.

المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل. وعلى الصعيد الداخلي، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تتلاءم مع التقنيات غير الروتينية.

**ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي:** تظهر العديد من الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات...)، وأن مواءمتهم للثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية للمنظمة، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

**ثقافة المنظمة والانتماء التنظيمي:** يتميز العمال في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع، يزيد من ولاء العمال وإخلاصهم، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها<sup>1</sup>.

## 2- النسق القيمي للفعالية التنظيمية

وفقا لتعريف الثقافة التنظيمية نلاحظ أن "القيم" هي العنصر الأساسي في تعريفها، و"القيمة" كما يعرفها كل من سيد غريب وعبد الباسط عبد المعطي على أنها "مقياس أو معيار لانتقاء من بين بدائل ومخلفات اجتماعية أمام الشخص الاجتماعي في مواقف الحياة الاجتماعية بقصد تحقيق مصالح وأهداف معينة ترتبط بالوضع الاجتماعي لهذا الشخص"<sup>2</sup>، ويعرف نوبس (Nobbs) القيم على أنها "مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية، تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة"<sup>3</sup>، أما كليمان (Kilmann) عرف القيم بأنها " مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات والمبادئ والتوقعات والاتجاهات"<sup>4</sup>، والملاحظ أن هناك تداخل في التعاريف التي تناولت القيم بمفاهيم أخرى كالمعتقدات والمعايير والعادات.

وتعد القيم من العوامل المهمة في عملية التوافق وذلك على جميع مستويات التنظيم فكلما كانت قيم الفرد منسجمة مع قيم التنظيم كلما زاد مؤشر " التكيف"، وقد ميز شاين "القيم الأساسية" تلك التي تربط الفرد باستعداداته لضرورة انجاز العمل في الوقت محدد والالتزام بقواعد وتعليمات التنظيم، و"قيم شكلية" أو محيطية ترتبط بسلوكيات الفرد خارج العمل. ويمكن أن نميز بين قيم الأفراد وقيم التنظيم فالأولى تعني الشكلية الفكرية للأفراد أما الثانية فتضم الجوانب التنظيمية والسلوكية للمؤسسات وما تتبناه من قواعد وتعليمات وقوانين<sup>5</sup>، ويمكن القول أن القيم التي نؤمن بها انعكاسات لخلفية اجتماعية وثقافية تتشكل في وجداننا الاجتماعي-الثقافي منذ التحاقنا بالمنظمة، حيث ينمو بداخلنا نظام قيمي يمثل مزيجا من المؤثرات الثقافية والخبرات الشخصية، فتلك العوامل المكونة للنظام القيمي هي التي تساهم بشكل أو بآخر في تحقيق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، ص، 269-271.

<sup>2</sup> - عثمان فراج ، <<الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي>>، ملتقى الثقافة والتسيير، العدد الأول، ديوان المطبوعات الجامعية - سيدي فرج- الجزائر، 1999، ص، 33.

<sup>3</sup> - غيات بوفلجة ، القيم الثقافية وفعالية المنظمات، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص، 19.

<sup>4</sup> - محمد مزيان ، <<بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقته بقيم العمال>>، ملتقى الثقافة والتسيير، العدد الأول، 1999، ديوان المطبوعات - سيدي فرج- الجزائر، ص، 200.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص، 200.

## 1-2- المنظمة كوسيط لاحتكاك القيم

والقيم هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب، وتكمن أهمية القيم داخل المنظمة في تحديد السلوكيات والتصرفات وهو ما يؤثر على سير المنظمات، ويرجع سبب تركيزنا عليها للدور والأهمية في استغلالها لتحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك لأن المنظمة إن لم تكن لها دخل في تحديد القيم المتواجدة بمحيطها فهي تتلقى آثار تفاعلها وانعكاساتها، كما تؤثر على مدى فعاليته ودرجة تحقيقه لأهدافه<sup>1</sup>، وتتحد القيم داخل المنظمة في أربعة أنساق من القيم في صورة زوجين متناقضين: "القيم القديمة" مقابل "القيم الحديثة" ويرجع لوجود صراع بين الأجيال وهو تعبير عن وجود اختلاف بين الأفكار والقيم التي يحملها الشيوخ والشباب وهو ما يوضح وجود تناقض بينهما، وقد صنف (بوفلجة غيات) مجموعة من القيم التنظيمية بين التقليدية والحديثة كما يلي:

جدول رقم (04) : بعض مظاهر الاختلاف بين القيم التقليدية والقيم الحديثة للتنظيمات

المجال	القيم التقليدية	القيم الحديثة
النظرة للعمل	- احترام العمل - تفضيل العمل الحر - أمن أسري	- احترام العمل - مكانة الفرد في عمله - أمن مهني
عمل المرأة	- عدم تشجيع عمل المرأة	عمل المرأة عادي وضروري
احترام الوقت والمواظبة	- عدم احترام الوقت - التغيب	- احترام الوقت - المواظبة
القيادة	- لها طابع ثقافي - علاقات قبلية وأسرية	- لها طابع رسمي منظم - تنظمها القوانين والأعراف التنظيم
الانضباط	- أسباب ثقافية للصراع - احترام الأكبر سنا	- علاقات رسمية تنظمها القوانين - احترام السلم التنظيمي
الأمن	- عدم احترام إجراءات الأمن	- إعطاء أهمية قصوى لإجراءات الأمن

المصدر: بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، بدون طبعة، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص، 35.

ومن خلال الجدول أن كل من احترام الوقت وعدم التغيب والانضباط واحترام التدرج الهرمي للهيكل الإداري وعمل المرأة والقيادة الرسمية واحترام إجراءات الأمن هي بعض القيم الحديثة للمنظمات والتي تعمل على تجسيدها للوصول لتحقيق الأهداف.

وفيما يخص "القيم المحلية" مقابل "القيم الدخيلة" تنشأ نتيجة اختلافات وصراعات بين مختلف الحضارات التي يتحتم عليها العيش جنبا إلى جنب في التنظيم الواحد<sup>2</sup>، خصوصا في ظل استيراد أساليب وطرق الإدارة والتسيير والتنظيم، وهذا الاختلاف يؤدي دون شك إلى التأثير السلبي على فعالية التنظيمات.

ويؤدي تناقض القيم إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية التي يصعب في غالب الأحيان التعرف على أسبابها القيمية، والتي تنعكس على العمل والقادة والتنظيم ككل ويمكن تلخيصها فيما يلي:

<sup>1</sup> - خليفة بوزبرة ، <<السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية>>، ملتقى القافة والتسيير، العدد الأول، ديوان المطبوعات الجامعية - سيدي فرج، الجزائر، 1999، ص، 214.

<sup>2</sup> - خليفة بوزبرة ، مرجع سبق ذكره، ص، 215- 216.

- صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف القيم المتناقضة؛
- فشل التكيف وسوء العلاقات الإنسانية؛
- انخفاض الرضا المهني ونقص الحوافز والدوافع للإنجاز؛
- الإجهاد الذهني والبدني وانخفاض الروح المعنوية؛
- عدم القدرة على مسايرة التغيير ومتطلباته؛
- الانسحاب النهائي من العمل أو التخلف والتغيب والتمارض<sup>1</sup>.

وتعمل المنظمات جاهدة على تطابق القيم رغم وجود أنساق متعددة ومختلفة، إن زيادة في اختلاف الأنساق يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمات، وكلما اقتربت من بعضها البعض قل الاختلاف والتناقض واقتربت الآراء والتصورات<sup>2</sup> فكان الأثر إيجابيا على فعالية التنظيم.

ينظر للقيم التنظيمية بأنها أحد أهم المصادر الرئيسية لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالقيم التي تساهم في نجاح الأعمال وتؤثر في كل من العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، وبناءا عليه فإن تفاعل كل من العمليات الإدارية والهيكل والقيم يحدد فعالية المنظمة. فالقيم تساهم في:

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بتعاون؛
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية؛
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة وتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
- تحدد أسلوب وسرعة استجابة الأفراد لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها<sup>3</sup>.

كذلك فإن قيم القيادة تؤثر على المنهج الذي تتبعه المنظمة في إدارة عملياتها، فهي تعكس الفلسفة التي من خلالها تقدر المواقف وتحل المشاكل وتتخذ القرارات، فاقناع القائد الإداري بأن النمو أكثر أهمية من الربح يجعله يبحث عن استراتيجيات النمو المنظمة على حساب الأرباح، والقائد الذي يؤمن بالجودة سوف يبحث عن التكنولوجيا المتقدمة التي تمكنه من إنتاج سلع وخدمات متميزة الخصائص على حساب السعر، كما اتسمت قيم القائد بالمرونة كلما كان التنظيم أقرب إلى الانفتاح والعكس، لذلك فعلى قادة قمة الهرم الإداري أن يبينوا من خلال القول والفعل والقيم التي يعتزون بها حقيقة.

<sup>1</sup> - خليفة بوزبرة ، مرجع سبق ذكره، ص، 217.

<sup>2</sup> - غياث بوفلجة ، <<تناقض القيم داخل التنظيم>>، الملتقى الثقافة والتسيير، العدد الأول، ديوان المطبوعات الجامعية،-سيدي فرج، الجزائر، ص، 219.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص، 349.

إن القيم التي تؤمن بها القيادة الإدارية تؤثر على الأهداف التي تحددها المنظمة، وتعد ثلاثية القيم (الطاعة، المودة، الاحترام) من أهم القيم التي أثبتت دورها الفعال في تحقيق المشاركة وزيادة التفاهم والتعاون بين أفراد التنظيم وزيادة الفعالية، وهذا بتوفير المناخ التنظيمي للموظفين الذي يساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة.

## 2-2- القيم الذكورية بخلاف الأنثوية

يشير هذا المفهوم إلى مدى توفر الفرص في التعامل بعدالة و**إنصاف**<sup>1\*</sup> الجندر مع الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورية أو الأنوثة هي المرغوبة، وكذلك مدى توزيع الأدوار الاجتماعية بما يتناسب مع قدرات لكل النوعين، بعدالة وعلى قدر عال من المساواة.

إن الثقافة التنظيمية التي تتبنى مفهوم الذكورية تشير إلى تفضيل أو ميل وتوجه المجتمع ما نحو الاستخدام العضلي والقوة الجسدية في حيازة الثروة على كافة الميادين، الحياتية الأخرى وتتسم بالحزم والتنافسية، بينما الثقافة التنظيمية التي تتبنى مفهوم الأنوثة في يميل إلى تفضيل العلاقات الاجتماعية المتسامحة المودة والليونة والتلاطف مع ضرورة التركيز والاهتمام على جودة الحياة الإنسانية ذاتها<sup>2</sup>، فإذا كان التنظيم يمنح النساء أدواراً أكبر في مجالات القيادة والسيطرة فذلك يمثل الأنوثة، أما إذا لم يمنح التنظيم النساء الأدوار اللازمة في مجالات القيادة والسيطرة، فذلك يعني الذكورية.

ويشير هذا المفهوم إلى مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع النساء والرجال وأن تكون خصائص الذكورية والأنوثة ذات أهمية كبيرة وكذلك يولي الأهمية للأدوار والأعمال الوظيفية وما يتصل بهما من قدرات وخصائص تعمل على جذب التنافس لكليهما نحوى تقلد مناصب قيادية على قدم المساواة.

## 3. فعالية مناخ المنظمة

إن توفير المناخ الملائم هو مفتاح الإدارة الفعالة في أي منظمة، إذ يمثل جو المؤسسة طريقاً شائكاً أو سالكا لأداء، إن اتساع حجم المنظمات وتعقد أنشطتها يحتاج إلى ميكانيزم "تفويض السلطة" الذي يساعد في ممارسة عملية الرقابة لمختلف النشاطات عبر جميع المستويات الإدارية، وهذا ما أكد عليه **دافيد سيلزنيك (Selznick David)** حول عملية تفويض السلطة "على أنه ينجم على التفويض جملة من النتائج المباشرة كالزيادة في فرص التدريب"<sup>3</sup> حيث إن الأفراد يجدون فرصة لهم للتدريب على اتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة، بمعنى المنظمة تهيئ خط قادة جدد تستعين بهم مستقبلاً لهم القدرة على مواجهة المشكلات ومعالجتها، وهذا ما يؤدي بالضرورة لسرعة اتخاذ القرارات وعدم تعطيل المصالح، ويرى **سلزنيك** أن الزيادة في تحقيق أهداف التنظيم يؤدي بالضرورة لزيادة في التفويض. إن إعطاء الفرصة للمرؤوسين لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا تنمية الابتكار والمبادرة والإبداع، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري. بالإضافة إلى أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين لاتخاذ القرارات تزيد جسور الثقة بين الرئيس والمرؤوس، كما أن التفويض يزيد من تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية دون تدمير أو حساسية، وكذا

\*-**الإنصاف**: نعني إعطاء فرص متساوية للذكور والإناث ويعتبر وسيلة تحقيق المساواة. **أنظروا** مشروع النوع الاجتماعي "مفتاح"، النوع الاجتماعي: مسرد مفاهيم ومصطلحات، الطبعة الأولى، نشر من طرف اليونيفيم، رام الله، فلسطين، جويلية 2006، ص، 12-13.

<sup>2</sup> - منيرة سليمان، مرجع سبق ذكره، ص، 8.

<sup>3</sup> - فوزية بوقطف، <<أثر تفويض السلطة على فعالية القرار>>، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2009/2008.

إثراء المهام وتوسيع نطاق السلطة حسب احتياجات العمل هو ما يعرف "بالمرونة الوظيفية"<sup>1</sup> وهو الزيادة العمودية للمهام تكون من خلال زيادة المسؤوليات ونطاق السلطة.

تتزايد درجة الفعالية التنظيمية بالعلاقات الجيدة القائمة على الود والصدقة التي يسودها الاحترام المتبادل والثقة والتعاون المشترك إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل، ويظهر هذا في الاهتمام بمشكلات الأفراد في بيئة العمل، ومحاولة حلها بأساليب موضوعية وهذا للابتعاد عن التوتر والنزاع أو التشاحن بين أفراد جماعات العمل. باعتبار "جماعة العمل" أو "فريق العمل" حجر الزاوية في أي بناء تنظيمي وأي توتر أو "الصراع" يهدد استقرار هذا الكيان، وقد عرف الصراع على أنه "عملية تفاعل تظهر عند الاختلاف والتنافر وعدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنه تحقيق أهدافه"<sup>2</sup>، يعتبر أحد نتائج ممارسة القوة داخل التنظيم، إن احتمالية نشوب بعض التوترات وظهور بؤر للصراع داخل التنظيم، وتختلف طبيعة الصراع بين الأفراد والجماعات والتنظيم ككل.

ولا يمكن للقائد الإداري إهمال ظاهرة الصراع كونها معقدة وشديدة التشابك وتؤثر على مجريات العمليات داخل المنظمة وخاصة تحقيق الأهداف، وحسب التقرير الذي أصدرته الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association إن الصراع من أهم معوقات العمل التي يواجهها القادة الإداريين، وعلى القادة في المختلف المستويات عدم اتخاذ القرارات سريعة حول موضوع ما وإنما تشجيع الأفراد على البحث والاستقصاء حتى تتضح اتجاهات الأفراد الموافقين والمعارضون. ومنه فالمنظمة بحاجة إلى توافر قيادة إدارية فعالة قادرة على مواجهة الصراع القيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها.

ويستطيع القائد أن يغير الجو داخل التركيب التنظيمي دون تغيير جوهري في التنظيم ذاته، ولعل أكثر ما يركز عليه القادة في المنظمات هو الأمن، وهذا ما يجعلنا نتساءل ما هي الظروف التي تجعل الأفراد يشعرون بالأمن والاطمئنان؟ والإجابة يمكن أن نختصرها بداية في معرفة مصادر بعث الثقة والأمان والاطمئنان والتمثلة في "المعرفة" بناء جسر تواصل بين الإدارات والموظفين لنقل مختلف المعلومات والبيانات من مصدرها الأصلي دون تشويه أو تغيير، بالإضافة لاحترام عامل الوقت بمعنى يتم تداولها مباشر من الأعلى إلى الأسفل أو العكس أو حتى عبر مختلف الشبكات بشكل سريع ودقيق تفاديا لتشوهها.

إن الاتصالات المشوهة وغير التامة لا تكون المعلومات المنقولة واضحة ويشوبها الكثير من الغموض أو التشوه مما يجعلها تحمل في داخلها مصدر لعدم الأمان والتوتر<sup>3</sup>، خصوصا إذا تعلق الأمر بعدم التجانس في العمالة وأساليب القيادة ودرجة المشاركة التنظيمية، نظام الأجور، أشكال القوة المستخدمة وغيرها من العوامل التي تتعلق بمصير الأفراد ورضاهم. فغياب المعلومات الموثوقة والصحيحة يفتح مجالاً للمعلومات والمعرفة المغلوطة وهذا ما يطلق عليه "بالإشاعة" التي تؤثر بشكل سلبي على أمن واطمئنان الأفراد أو الموظفين وتنعكس على أداء ومردوديتهم".

تسعى المنظمات للقيام بجميع أنشطتها بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية، وتحرص دائما على الاهتمام بمردوديته فتسعى جاهدة لرفع أدائه بكل الوسائل والطرق المتاحة لها، ويعد التحفيز أحد المحددات الرئيسية للأداء

<sup>1</sup> - حبيب الود ، <<أثر البيئة التنظيمية على ممارسة المرونة في العمل داخل مصالح الطيبة>>، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، ص، 78.

<sup>2</sup> - ليلي عبد الحليم قطيشات ، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، بدون طبعة، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، بدون سنة النشر، ص، 63.

<sup>3</sup> - محمود غلام اعتماد ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة أنجلو المصرية، 1994، ص، 202.

والذي يمثل أداة بث الرغبة والحماس وتوظيف القدرات لتحقيق الأهداف المحددة. ويمكن تعريف الحوافز على أنها "مجموعة العناصر التي تؤثر على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة"<sup>1</sup> أي أنها تعرف عبارة عن عوامل أو الوسائل والأساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق وتوجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة ويحقق للعاملين حاجاتهم وأهدافهم، وقد تعددت المفاهيم المشابهة كالذوافع والحاجات والاستعداد والبواعث وغيرها، فالتحفيز هو "تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف محددة، فهي تعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما"<sup>2</sup>. ومن خلال التعريفات نجد إن الحوافز قد تكون داخلية تعبر عن "الحاجات" التي لها أولوية لدى الفرد، أو قد تمثلها عوامل خارجية تمثلها المنظمة التي يشتغل بها الفرد.

ويتضح أن الحاجات هي المحدد الأساسي لسلوك الأفراد ودوافعهم في العمل، ولتحقيق الفعالية التنظيمية يجب الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من خلال الكشف عن دوافعهم الفعلية، وتوفير البيئة المناسبة التي تساعدهم على تحقيق الأداء المناسب. وقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات. إن العديد من احتياجات الموظفين داخل وخارج المؤسسة تلبى أساسا من أربعة مصادر تنظيمية وفقا لبيئة العمل، متطلبات وظيفية، السلوك القيادي، البرامج والمساعدات. يمكن تحقيق احتياجات الموظفين في بيئة العمل من خلال:

➤ الحاجات الأساسية: والتي تشمل على كل من الأجر ونوع الوظيفة الممارسة، مع تلبية المتطلبات العائلية. والتي تساهم في البحث عن الأمان والاستقرار داخل المؤسسة وخارجها<sup>3</sup>.

➤ حاجات الصحة والسلامة: والتي تضمن حماية الأفراد من الأخطار وحوادث العمل، ضمان الاستقرار الوظيفي، توفير المعدات ولوازم التي تلبى الراحة والصحة الجسدية والنفسية للأفراد **والتون مايو** اهتم بهذا الطرح من الدراسات. وتعد بيئة العمل المادية أساس في تحفيز الأفراد على رفع مردود يتهم إلا أن المتطلبات المادية وحدها لا تكفي وإنما تتطلب متطلبات معنوية.

➤ حاجات الاجتماعية: وتتخلص في نمط العلاقات السائدة داخل بيئة العمل الرسمية منها وغير رسمية، نمط الاتصال وطرق التواصل، أسلوب القيادة والإشراف، وتعد هذه العلاقات الاجتماعية من أهم المؤشرات التي تساهم في رضا العاملين وزيادة الأداء وحسب **دوركايم** الإنسان اجتماعي بطبعه فهو ينصهر داخل بيئة العمل التي ينتمي إليه.

➤ حاجات التقدير والانجاز: وتتخلص في قدرة وكفاءة الأفراد على أداء المهام الموكلة إليه في بيئة العمل، كما إن القدرة على الأداء يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تعمل عليه من خلال رفع نظام الحوافز والترقيات للموظفين وتقديرهم معنويا وماديا. وتعزز المؤسسة مهارات العمل من خلال التعليم والتدريب، ويعد التكوين أساس الكفاءة المهنية.

➤ حاجات تحقيق الرضا: وهي أسمى درجات يمكن أن يصل الأفراد إليها داخل المؤسسة وتتعلق بالرضا الوظيفي، فهي تتعلق بالجانب المادي والمعنوي الأفراد ورضاهم على كفاءة وفعالية أدائهم في بيئة العمل، وهذا الرضا

<sup>1</sup> - عيسى مرزاق، حدة متلف، «علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد»، مجلة الأحياء، العدد الرابع عشر، 2010، جامعة الحاج لخضر-1، باتنة -الجزائر-، ص، 650.

<sup>2</sup> - محمد مزيان، «بعض المؤشرات التحفيز وعلاقته بقييم العمال:دراسة استطلاعية»، -كتاب جماعي-، ملتقى فعاليات الملتقى الثالث قسم علم الاجتماع 20 و21 جانفي 2004، العدد الثاني، جامعة الجزائر، ص، 202.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، بدون طبعة،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2002، ص، 142.

يترجم في الإبداع. وحسب فريدريك هرزبرغ (Frederik Herzberg) نظريته المسماة بـ "الدوافع الصحية في تحقيق الذات" أي اهتم بالمسألة الدوافع الهامشية التي تدفع العاملين لتحقيق الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد وإنما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. وتعتبر البداية في فهم الحفز عند الأفراد قدر ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى وبهذا الشكل سيظل الأفراد محفزين دائما، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات".

وبناء على هذا التقييم توصل ماسلو إلى أن الحاجة المشبعة ليست المحفزة لسلوك الفرد وهذا لأننا لا نتقبل ضمنا أن الحاجة هي التي تدفع بالفرد إلى السعي وإيجاد الطرق والأساليب المشروعة لتحقيق الإشباع والاكفاء، والموظف إذا استطاع تلبية حاجاته أسرته الأساسية والكمالية من خلال أجره فحتى لو عرضت عليه ساعات عمل إضافية مقابل أجر إضافي لا يقبل. كون إن الحافز المادي تم إشباعه فهو يبحث عن نوع آخر من الإشباع، وقد يتعلق بالتركيز على الرضا المهني للموظف وقد توصل هرزبرغ إلى إن التركيز على شروط العمل وصياغة الأداء ليس من زاوية تقسيم العمل إلى وحدات أساسية وإنما منح الموظف هامش استقلالية وتحمل المسؤولية، فهو نوع من التحفيز المعنوي الذي يخلق الرضا مما يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الموظفين<sup>2</sup> وهذا ينعكس إيجابا على تحقيق الفعالية التنظيمية.

وللمناخ التنظيمي دور أساسي في تكوين شخصية الأفراد وتوفير الظروف اللازمة للأداء والعمل ونشأة المواهب وتنمية القدرات، ونعني بـ **والأداء** "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>3</sup>، أما **والإبداع** "عمل نوعي يتطلب توفر ظروف وقيم اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته"<sup>4</sup>، وتوفير الدعم والإرادة التنظيمية بنقل عمليات الإبداع من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي يعد مؤشرا إيجابيا على وجود قيادة مرنة تهتم بتنمية القدرات والتكيف مع التحديث ومستجداته وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة بكل فعالية .

<sup>1</sup> - صلاح بن نوار ، <<الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظرالمدرين والمشرفين>>، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنمى، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر، 2005، ص، 231.

<sup>2</sup> - الأمين بلقاضي ، <<العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية>>، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2015، ص، 47.

<sup>3</sup> - عيسى مرزاقه ، مرجع سبق ذكره، ص، 651.

<sup>4</sup> - فهمي الغزوي ، <<الإدارة العامة في الأردن ودور المؤسسات والتنشئة الاجتماعية في تطويرها>> -كتاب جماعي-، ملتقى فعاليات الملتقى الثالث قسم علم الاجتماع 20 و21 جانفي 2004، العدد الثاني، جامعة الجزائر، ص، 238.

## - خلاصة الفصل

إن التطورات والتحويلات السريعة التي تشهدها المؤسسات اليوم، جعلها تدرك ضرورة استقرارها وبقائها وذلك بتحقيق أهدافها المسطرة حيث هذه الأخيرة أصبحت ترتبط مكونات بيئة غير مستقرة، أي تبحث عن التوازن الديناميكي للمؤسسة لتضمن نموها وبقائها في ظل ما يعرف بتحقيق الفعالية التنظيمية.

ويتضح مما سبق أن الفعالية التنظيمية مفهوم واسع ومعقد تتعدد جوانبه، كما أن مؤشرات الفعالية التنظيمية ليست نفسها لجميع المؤسسات، فهناك عدة مداخل لدراساتها وكل مدخل يركز على جانب تنظيمي معين ومن أهمها مدخل الهدف ينظر للفعالية على أنها تحقيق الأهداف، ومدخل الموارد النظام الذي يركز على الحصول المواد الأولية، ومدخل العمليات ويحدد الفعالية بدرجة المرونة والديناميكية...بالإضافة لمداخل أخرى، وتجدر الإشارة أن الاختلاف والتباين في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية نتيجة لاختلاف الإستراتيجية والسياسة العمدة للمؤسسة والهدف من تحقيق الفعالية التنظيمية.

والمؤسسات ترفع التوقعات بالفعالية التنظيمية، بتوفر مختلف المهارات لدى القادة سواء امرأة أو رجل، ومدى ثقتهم في مهارتهم التي تؤثر على مستوى الفعالية، خصوصا أن التأثير على الآخرين ينتقل من الجماعة الأولى إلى نتائج الجماعة الثانية، بمعنى وجود مستويات ودرجات للفعالية تتحدد على أساس القادة وفقا لتوزيعهم على السلم التنظيمي ومدى مقدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة للمنظمة، القائد الفعال ( امرأة /رجل) الذي يجمع بين المهارات الفنية والإدارية التي تساعد على تحقيق الأهداف.

وعليه يمكن تحديد الفعالية التنظيمية وفقا للأبعاد الأنفة الذكر من خلال تحديد الصورة التي يجب أن يعالج بها الموضوع والهدف منه، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الاجتماعية والثقافية التي تميز بين التنشئة الاجتماعية والتنظيمية للقائد ودوره تحقيق الجو الذي يسدوه التعاون والتضامن نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

هناك اتفاق بين الباحثين على أن القيادة تستطيع أن تحدث تأثيرا من منظور تحقيق أهداف المؤسسة سواء بتحسين الأداء أو تنمية الموارد البشرية. رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، والعمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد ملامحها ومرؤوسيه والحيولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينهما وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

الفصل الرابع  
الأسس المنهجية  
للدراسة

## الفصل الرابع: الأسس المنهجية للدراسة

## تمهيد

## أولاً: التحليل التنظيمي للإدارة الجزائرية

1. القطاع الإداري للمنظمات الجزائرية
2. النموذج المقترح للفعالية التنظيمية

## ثانياً: تحليل بنية المناصب الأولية والقيادية

1. تحليل البنية التأهيل للمناصب الأولية
2. تحليل البنية التنظيمية للمناصب القيادية في الهيكل التنظيمي.

## ثالثاً: مجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

1. مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة
2. مجال وحدود الدراسة
3. أساليب المعالجة الإحصائية

## رابعاً: خصائص أفراد العينة

1. خصائص عامة
2. خصائص علمية
3. خصائص عملية

## خامساً: تقييم الفعالية التنظيمية والنماذج الوظيفية المدركة

1. تقييم الفعالية التنظيمية المدركة
2. بناء نموذج المهارات الوظيفية
3. نموذج الوظيفة القيادية المدركة
4. نموذج المعوقات الوظيفية للمرأة القيادية

## خلاصة الفصل

## تمهيد

يصعب بصفة عامة قياس الفعالية التنظيمية كونها مرتبطة بعدة جوانب ومتغيرات تختلف من منظمة لأخرى، ومن مستوى تنظيمي لآخر في نفس المنظمة، وتتعداه لتختلف من قسم لآخر في نفس المستوى، مما يلزم علينا اختيار وبعناية الوسائل التي تمكننا من تقييم المرأة القيادية وتحديد مدة فعاليتها، من وجهة نظرها.

وإذا كانت هناك عدة معايير لقياس مدى فعالية المرأة القيادية في تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة مسبقا، فيجب أن نختار هذه المعايير بعناية لكي يتم الاعتماد عليها والوثوق فيها كمؤشرات للدلالة على اتجاهات معينة وللحكم على فعالية الجهود المبذولة من طرفها.

وفقا لهذا اعتمادنا على بناء نموذج الفعالية المدركة أي التي حققتها المرأة القيادية والذي يتماشى مع طبيعة ميدان الدراسة كونه يتلخص في عدة مؤسسات، وهو ما سمح لنا بأن نخرج أولا على التحليل التنظيمي للإدارة الجزائرية وبنية مختلف مناصبها الأولية والقيادية، أما ثانيا فنركز على الأساليب الإحصائية للوقوف على خصائص العينة كما سنوضحه في النقاط أدناه.

## أولا: التحليل التنظيمي للإدارة الجزائرية

إن القيادة الإدارية تعد من أهم المعايير التي على ضوئها يتحدد نجاح أي منظمة حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل القيادة كمحرك لها لتحقيق أهداف هذه المنظمة، ومنه فالمرأة القيادية أمامها عدة تحديات لتحقيق الفعالية التنظيمية، بحيث لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط، ولذا اعتمادنا على مدخل الأهداف والذي يرتبط بمدى تحقيق الإدارة الجزائرية لأهم أهدافها.

وباعتبار تحقيق فعالية المنظمة مرتبط بمدى تحقيقها لأهدافها، ولأن كل هدف من أهداف التنظيم لكي يتحقق لابد من القيام بعمليات محددة لضمان فعاليتها، وباعتبار المنظمة نظام متكامل لأبرز العلاقات والتفاعلات الرسمية فإن تحقيق الأهداف يتم عن طريق التنسيق بين المستويات القيادية والأفراد، وانطلاقا من ميدان دراستنا المتمثل في الإدارة الجزائرية بجميع قطاعات النشاط والمستويات الهيكلية، فقد تناول مختلف التقسيمات الهيكلية للإدارة الجزائرية وبنية مناصبها.

## 1. القطاع الإداري للمنظمات الجزائرية

إن الإدارة الجزائرية عرفت فراغا مؤسسيا بعد الاستقلال، وحضيت ببنية بيروقراطية موروثية بكل ما تتضمنه من وسائل مادية وبشرية، مما استلزم إصلاحا اقتصاديا وقانونيا واجتماعيا هدفه دمج مختلف عوامل الإنتاج لتقديم السلع والخدمات، وقد اعتمدت عدة تصنيفات لطبيعة ونشاط هذه المؤسسات، وضمت عينة بحثنا المبحوثات اللواتي تشغلن مناصبا قيادية في كل من الإدارات التالية التي نوضحها في الشكل التالي:

تصنيف القطاع الإداري للمنظمات الجزائرية

تصنيف حسب المعيار الصناعي

تصنيف حسب المعيار القانوني

الإدارة الخدمية والمالية

الإدارة الصناعية والتجارية

الإدارة المركزية

الإدارة المحلية

- المدرسة العليا لحفظ الممتلكات الثقافية
- بريد الجزائر
- الخزانة المركزية والعمومية ، الرئيسية
- بنك الجزائر المركزي
- قباضة الضرائب
- التلفزة الجزائرية
- القرض الشعبي الجزائري CPA
- الشركة الوطنية للتأمين كل من SAA، CAAR
- CASNOS
- المركز البحث كل من CREAD،CRSTDLA
- مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية
- المركز الوطني للأبحاث والدراسات التطبيقية
- المدرسة العليا للأساتذة
- جامعة التكنولوجيا والتقنية
- جامعة الجزائر 2 و 3
- مديرية السياحة
- مؤسسة الفنون والثقافة
- الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات

- مؤسسة الأشغال العمومية
- اتصالات الجزائر
- الشركة الوطنية بالسكة
- الحديديةSNTF
- مؤسسة كهربية ALELEC
- سوناطراك
- SEAAL
- شركة كوسيدار للأشغال العمومية
- نفطال NAFTAL

- وزارة المالية
- وزارة النقل
- وزارة الداخلية
- وزارة الشباب والرياضة
- وزارة الثقافة
- وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة الجزائرية

- بلدية واد قريش
- بلدية الأبيار
- بلدية الرغاية
- بلدية الشراقة
- دائرة الجزائر الوسطى
- .....

الشكل رقم ( 7 ) : تصنيف القطاع الإداري للمنظمات الجزائرية

ومن خلال الشكل أعلاه، تختلف الإدارات من الناحية القانونية<sup>1</sup>، فمنها من يخضع للقانون الخاص وآخر للقانون العام أو ما يعرف بالقطاعات التابعة للدولة، ونجد الإدارات التي تقف في المنتصف بمعنى نصف عمومية تخضع لخليط من القانون العام والخاص.

ومن المنظمات التابعة للقانون العام نجد تلك التابعة للجماعات المحلية والتي تشمل كل من البلدية والدائرة والولاية والتي صنفناها في بحثنا في الإدارة المحلية، وحسب هذا التصنيف نجد في مقدمتها الإدارات التابعة للوزارات وكل المنظمات والهيئات التابعة لها وهي تلك التي صنفناها في الإدارة المركزية.

بالإضافة للتصنيف القائم على قاعدة التقييم الاجتماعي للإدارة وفقا للمعيار الاقتصادي والتي صنفنا إلى قطاعين أساسيين، نجد منظمات الخدمات وتشمل مختلف الأنشطة للمؤسسات الحرفية والبنوك والمؤسسات المالية والصحية والعلمية ... والتي صنفناها في الإدارة الخدماتية والمالية. كما نجد في الأخير المؤسسات الصناعية<sup>2</sup> والتجارية والتي تتوزع على فرعين مختلفين منها من يهتم بالتصنيع والإنتاج ومنها من يهتم بالتسويق والأمور التجارية ونجد التي تشتمل على الفرعين الإنتاج والتسويق، وقد صنفنا من خلال بحثنا في الإدارة الصناعية والتجارية.

اعتمدنا هذا التصنيف بناء على المعيار القانوني والصناعي مع بعض التعديلات التي تسمح لنا بتفادي التداخلات بين القطاعات، وقد اعتمد الأستاذ عبد الناصر جابي على هذا المعيار لتصنيف القطاعات لدراسة الإضرابات العمالية<sup>3</sup>، وقمنا بتعديله حسب ما يتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة من جهة وما توفر لدينا من المنظمات والمؤسسات التي استطعنا الولوج إليها.

## 2. النموذج المقترح للفعالية التنظيمية

إن الاهتمام بالفعالية التنظيمية عرف اهتمام مضاعفا في الدراسات والبحوث، إذ لا يوجد تيار محدد ولا اتفاق حول تعريف موحد للفعالية التنظيمية وذلك لاختلاف الهدف ومستويات التقييم داخل المنظمات باختلاف قطاع النشاط، وجاءت هذه التيارات من منظورات مختلفة منها الاقتصادية والاجتماعية، وعليه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية هي " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة سلفا، بأفضل الطرق والوسائل المشروعة، وتحقيق الانسجام بين مختلف الوظائف والأقسام وهذا عن طريق شبكة اتصالية جيدة، وكذا إشراك أكبر قدر من الموظفين والعمال في عملية صنع واتخاذ القرارات الحاسمة ما يسهل عملية تحقيق الأهداف"<sup>4</sup> وذلك وفقا لسياسة التغيير التنظيمي التي تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيق أهدافها.

للقيام ببحثنا سنركز على بلورة الخطوط العريضة لتصور الفعالية من المنظور الاجتماعي والذي يهتم بقوة الإدارات ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة بفعالية، وعليه فالإدارة الناجحة تعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الاجتماعي للأفراد من خلال ملائمة الهيكل التنظيمي لهذه الخصائص والتي تظهر في تحقيق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة: أهمية وديناميكية التنظيم، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1996، ص، 12.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص، 57.

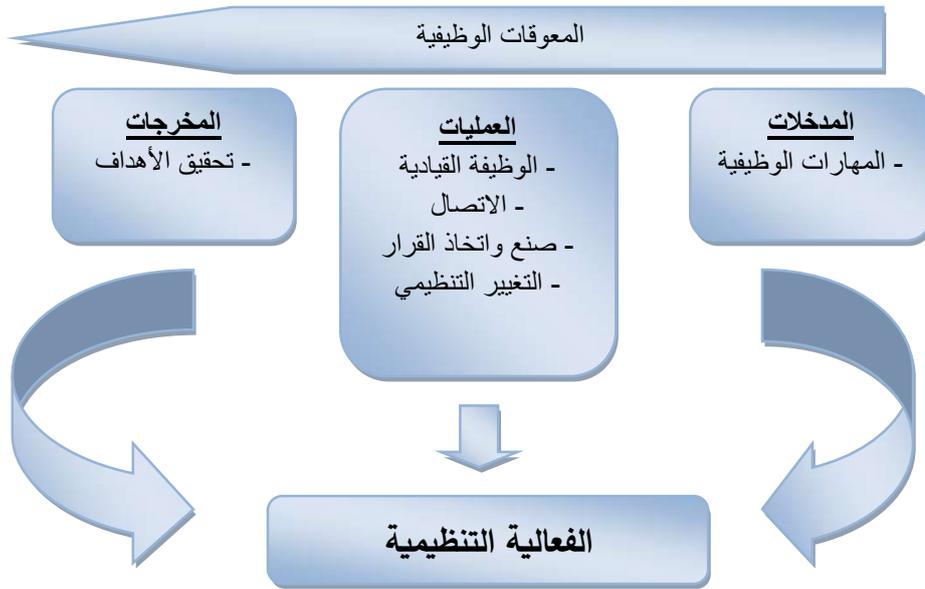
<sup>3</sup> - عبد الناصر جابي، الجزائر تتحرك: دراسة سوسيوسياسية للإضرابات العمالية في الجزائر، دار الحكمة، الجزائر، 1995، ص، 290.

<sup>4</sup> - محفوظ لونس، <<المسار المهني للمرأة الإطار في مناصب ذات مسؤولية: دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع تيزي وزو>>، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2011/2010، ص، 15.

ترتبط الفعالية التنظيمية بأربعة عناصر تتفاعل مع بعضها وهي: "الأفراد، العمليات الإدارية، العلاقات الرسمية والهدف الذي يعتبر العنصر الموجه لعملية التصميم التنظيمي"<sup>1</sup>، ويظهر هذا التفاعل في التوفيق بين فردية الفرد الملتحق بالعمل ومتطلبات الجماعة. وعليه يتم الاندماج من خلال التنظيم الرسمي أو ما يعرف "بالقيادة"، بمعنى تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة عن طريق القيادة التي تجعلها متطابقة مع أهداف المنظمة، وباعتبار المرأة القيادية جزء من هذه الجماعة تجد نفسها أمام ضرورة اختيار النموذج الذي يحقق الأهداف، حيث تعتمد كل منظمة على قدرتها على تحقيق أهدافها على أربعة محاور أساسية، هي:

- أ. توافق المنظمة مع المحيط الخارجي؛
- ب. توافق المنظمة مع الكيان والتنظيم الداخلي؛
- ج. مدى تحقيق المنظمة لأهدافها؛
- د. مدى التكامل بين الوحدات والفروع أفقياً ورأسياً<sup>2</sup>.

ولدراسة الفعالية التنظيمية (الإدارة الجزائرية) اقترحنا مدخلا يشمل كل الجوانب التنظيمية (مدخلات، عمليات، مخرجات) ودورها في تحقيق الأهداف، باعتبار كل هذه الجوانب لها نفس الأهمية<sup>3</sup>، وكون دراستنا تركز على الجانب الإداري للمنظمات، والتي نوضحها من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم ( 8 ) الأبعاد القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية

**المراجع:** بلقاسم سلاطانية، وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسولوجي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص، 124.

<sup>1</sup> - محمد داودي ، **الفعالية التنظيمية**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، -الأردن-، 2020، ص، 80.

<sup>2</sup> - علي نسيم محمد ، **التوأمان: الكفاءة والفعالية**، دار جونا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص، 83.

<sup>3</sup> - بلقاسم سلاطانية، وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسولوجي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص، 124.

باعتبار الفعالية التنظيمية تعبير عن درجة تحقيق وانجاز المنظمة لأهدافها، إلا أن هذه الأهداف تختلف من قطاع نشاط لآخر ومن مستوى قيادي لآخر، وحتى في نفس المستوى من فرع أو قسم، دائرة أو مصلحة لأخرى، وهذا ما وجه بحثنا للتركيز على مدخل شمولي لتحقيق الأهداف بمعنى أن المنظمة في غالب الأحيان تسعى لتحقيق أكثر من هدف، مما دفعنا للاعتماد في دراستنا، بالتركيز على:

- التحفيز المادي؛
- التحفيز المعنوي؛
- الترقية؛
- تفويض السلطة؛
- الصرامة والالتزام؛
- تطوير المهارات؛
- الأتمتة القيادية؛
- الحفاظ على الاستقرار<sup>1</sup>.

ومن ناحية أخرى، الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية من خلال تقييم المرأة القيادية للمرؤوسين وفقا لمؤشرات أدائهم، نذكر منها:

- عدد الغيابات؛
- مدى الالتزام بأجال الانجاز؛
- الانضباط والالتزام؛
- المردودية والإنتاجية<sup>2</sup>.

وباعتبار تحقيق فعالية المنظمة مرتبط بمدى تحقيقها لأهدافها، ولأن كل هدف من أهداف التنظيم لكي يتحقق لابد من القيام بعمليات محددة لضمان فعاليتها، وباعتبار المنظمة نظام متكامل لأبرز العلاقات والتفاعلات الرسمية فإن تحقيق الأهداف يتم عن طريق التنسيق بين المستويات القيادية والأفراد، وانطلاقا من ميدان دراستنا المتمثل في الإدارة الجزائرية بجميع قطاعات النشاط والمستويات الهيكلية يمكننا تقسيم شروط تحقيق الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المرأة القيادية إلى ثلاث متغيرات مستقلة أساسية انطلاقا من فرضيات الدراسة:

■ المهارات الوظيفية للمرأة القيادية: ونصل لذلك من خلال التركيز على التنشئة الاجتماعية للمبحوثات والوقوف على مختلف محطات مسارهن الاجتماعي والمهني ودوره في تكوين الخصائص الفردية التي يتم من خلالها دراسة علاقة التأثير في تحقيق الأهداف بالوقوف على الأدوار التي تمارسها المبحوثات مع فرق أو جماعة العمل ومدى تطابق الأهداف بين المبحوثات وفرق العمل والمنظمة.

■ الوظيفة القيادية للمرأة: يتم تناول العمليات القيادية المختلفة للمبحوثات بالتركيز على الجانب النظامي لعمليات الاتصال باعتبارها وسيلة أساسية التي تعطي للتنظيم معنى وحيوية وإبراز أهميته، أما في الجانب الثقافي نجد عملية صنع واتخاذ القرار بالتركيز على مجموعة القيم والعادات المكتسبة والتي تؤثر في القرارات

<sup>1</sup> - غيات بوفلجة ، القيم الثقافية وفعالية المنظمات، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص، 156.

<sup>2</sup> - علي نسيم محمد ، مرجع سبق ذكره، ص ص، 85-86.

للمبحوثات، كما نلقي الضوء على الجانب القيمي للمبحوثات في فرض التغيير التنظيمي ومواجهة مقاومة المرؤوسين للرفع من مستويات فعالية التنظيم.

■ **المعوقات الوظيفية للمرأة القيادية:** وتتمثل المعوقات في ثلاث مجموعات أساسية والتي يمكن أن تواجهها المبحوثات وتؤثر سلبا على تحقيق الأهداف، وسنركز على المعوقات الاجتماعية الثقافية المتعلقة بالنوع الاجتماعي وما تواجهه المبحوثات في البيئة التنظيمية، كما نلقي الضوء على المعوقات التنظيمية المتعلقة بظروف العمل وتحقيق الاستقرار والتأقلم وغيرها، بالإضافة للمعوقات المتعلقة بازدواجية الدور بين المسؤولية المهنية والمسؤولية الأسرية، دون أن ننسى المعوقات النفسية التي تواجهها المبحوثات لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وفقا للعرض الموجز لمؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والتداخل الموجود بينها، فتحقيق مؤشر ما يمكن أن يساهم في تحقيق الآخر كونها تشكل مجموعة من العلاقات المتشابكة، وهذا ما يفسر اختلاف معايير دراستها بين العلماء والباحثين.

### ثانيا: تحليل بنية المناصب الأولية والقيادية

لقد شهدت المؤسسات والمنظمات تطورا مذهلا في اختيار الأفراد المناسبين وتعيينهم في مناصب قيادية وذلك لدورهم الاستراتيجي في عملية التنظيم والتسيير اللتين تنعكسان على تطور وفعالية المؤسسة، ولذا كانت معظم القيادات قد عينت في بداية مسارهن المهني في مناصب أولية تتماشى مع مستوى تعليمهن من جهة وخبرتهن من جهة ثانية وما أتيح لهن من عمل من جهة ثالثة، إلا أنهن مع التطور المهني الخاص بهن وسنوات الخبرة تمت ترقيتهن من منصب إلى آخر حتى وصولهن إلى المناصب التي تتقلدنّها اليوم (المناصب القيادية)، وتأتي هذه الترقيات للاحتفاظ بخبرتهن والاستفادة منها بالإضافة إلى عملية التواصل في نفس المنهج أو على الأقل التكامل في عملية التسيير ووحدة القيادة التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها.

#### 1. تحليل بنية التأهيل\* للمناصب الأولية

إن التنظيم الدائم للمسار الوظيفي للأفراد قائم على السلك الوظيفي الذي يرمي إلى تحقيق الثبات والاستقرار في الوظيفية مما يعزز ارتباط الأفراد بمنظمتهم ويخلق لديهم روح الولاء، ويتم تعيين الأفراد اللذين تتوفر فيهم شروط معينة كالنزاهة والالتزام وقدر من الكفاءة<sup>1</sup>، وبهذا تصنف أسلاك التوظيف إلى عدة أصناف بحسب عدة معايير، وتماشيا مع موضوعنا ارتأينا أن نختار معيار التأهيل وهو ما يتضمنه القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية من خلال المادة (08)<sup>2</sup> حيث يتم تحديد الفئات حسب التأهيل المطلوب إلى مجموعتين، أما الأولى توافق مستويات التأهيل وهي تضم عدة فئات جزئية، أما الثانية توافق خارج الصنف وتمثل مستويات التأهيل العالي، ومن خلال بحثنا حاولنا دمج بعض المجموعات بما يتماشى مع معطيات الدراسة والتي أصبحت كالآتي:

➤ **فئة ممارسة نشاطات التنفيذ والتحكم:** وتوافق الأصناف من مستويات التعليم الأدنى من التعليم الثانوي ومستوى الثالثة ثانوي أو تكوين مهني.

\* - نقصد ببنية التأهيل هنا، نوع التأهيل المتحصل عليه من طرف المرأة القيادية سواء كان تأهيلا أكاديميا (شهادات..) أو تكوينيا (تكوين مهني..). أما الأولية نقصد بها منصب أول توظيف قبل الترقيات للمناصب القيادية.

<sup>1</sup> - علي بن أحمد ، << الوظائف والمناصب العليا في قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية >> ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد2، 2011، ص74.

<sup>2</sup> - "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل15 جانفي 2006.

➤ **فئة ممارسة نشاطات التطبيق:** وتوافق الأصناف شهادات تقني سامي أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية للتكوين المتواصل.

➤ **فئة ممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات:** وتوافق الأصناف المخصصة لمستويات التعليم والتكوين للبكالوريا زائد ثلاث سنوات على الأقل.

➤ **فئة مستويات التأهيل العالي:** توافق مستويات خارج الصنف فهي توافق مستويات التأهيل الماجستير والدكتوراه.

ومما سبق فإن بنية التأهيل للمناصب الأولية توافق توزيع المناصب وفقا لفئات الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 5 ) : توزيع بنية المناصب الأولية للدراسة

المناصب	الفئات
- عاملة مكتب - عون إدارة - عون شباك - كاتبة - ملحق إدارة	➤ فئة ممارسة نشاطات التنفيذ والتحكم
- تقني - عامل مهني - مكلفة بالإعلام - منسقة تقنية	➤ فئة ممارسة نشاطات التطبيق
- إدارية - صحفية - مترجمة - متصرف - محاسب - محافظ - محاضرة - مختصة - مدققة - مرشدة تربوية - مستشارة - مفتشة - مهندسة - مكلفة بالدراسات	➤ فئة ممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات
- أستاذة جامعية	➤ فئة مستويات التأهيل العالي

## 2. تحليل البنية التنظيمية للمناصب القيادية في الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي الشكل العام للمنظمة والذي يحدد شكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الموظفين وقياداتهم وبين الأقسام والمديرات والفروع وارتباطها بالوحدات وغيرها.

ولقد جاء في تعريف محمود سلمان العميان "أن الهيكل التنظيمي يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة، وكذا وجود مهام محددة ومواقع اتخاذ القرارات من حيث المركزية واللامركزية"<sup>1</sup> فهو يمثل الإطار المؤسسي أو البناء أو الشكل الموضح لمكونات المنظمة وما تتضمنه من أقسام، والفروع التي تتبعها والمُحَدِّدَة للمستويات التي تدرج عليها الوظيفة القيادية من صنع واتخاذ القرارات وتحديد الأدوار، طبيعة واتجاه الاتصالات لتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة.

<sup>1</sup> - حبيب الود ، <<أثر البيئة التنظيمية على ممارسة المرونة في العمل داخل مصالح الطبية>>، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2017/2018 ، ص ، 232.

فالهيكل التنظيمي يمثل العمود الفقري للمنظمة ووسيلة لتحقيق الأهداف بفعالية، في حين يمثل البناء الإداري "العملية التي يتم بموجبها تحديد دعائم وأسس الهيكل التنظيمي للمنظمات"<sup>1</sup>، وتوضح فيما يلي:

- تحديد الأهداف الرئيسية والمراد تحقيقها؛
- تحديد مجالات العمل الرئيسية التي تساعد في تحقيق الأهداف؛
- تحديد الأنشطة التي تساعد في تحقيق الأهداف؛
- تجميع أو تجزئة الأنشطة المختلفة إلى وظائف؛
- توزيع الوظائف إلى إدارات ودوائر، أقسام ومصالح وغيرها؛
- تكوين هيكل تنظيمي متكامل للمنظمة.

كما يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر الإدارة من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى وأخيرا الإدارة الدنيا، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من الموظفين إلى الإدارات. وللمساهمة في تحقيق الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية<sup>2</sup>، أما إذا كان يساهم بسلبية في تحقيق الأهداف فإنه يعتبر معوقا.

وتختلف مستويات الهيكل التنظيمي وفقا لمبدأ تدرج السلطة ليشمل كافة المستويات الإدارية، وتعتبر من أهم المشكلات في التنظيم هي درجة تركيز أو تشتت السلطة، ولا تتعلق بمبدأ نوع السلطة (تنفيذية، استشارية، وظيفية) وإنما بدرجة تفويض السلطة إلى التابعين بمعنى تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل بحيث تستطيع تلك المستويات اتخاذ القرارات وغيرها، حسب حجم المنظمة واتساع العمليات واتخاذ القرارات حتى تضمن فعالية تحقيق الأهداف، "فكثرة المستويات الإدارية تجعل الهرم أكثر تعقيدا فهي خصائص الهرم الوظيفي"<sup>3</sup>، وكلما كانت هذه الهياكل مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف فإنها تكون مشجعة على خلق الإبداع والتكيف، وتوجد طريقتين في بناء الهياكل التنظيمية:

#### ❖ التقسيم على أساس العمليات الداخلية، والذي بدوره ينقسم إلى نوعين هما:

✚ التقسيم على أساس الوظائف: يقوم هذا التقسيم على أساس تحديد الأنشطة الضرورية واللازمة لأداء الأعمال، وعادة ما يستخدم في المنظمات الصناعية الصغيرة والكبيرة وكذلك في المنظمات التي تقوم بإنتاج منتجات متعددة.

✚ التقسيم على أساس العمليات: يستخدم هذا التقسيم في المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمائية التي تقوم بتقسيم أوجه النشاط الرئيسية إلى عمليات والتي تتعلق بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وعادة تتميز المنظمات بصغر حجمها.

<sup>1</sup> - جازية زعت، أصول التنظيم والإدارة - اتجاهات معاصرة في الإدارة، الطبعة الثالثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص، 261.

<sup>2</sup> - حبيب الود، مرجع سبق ذكره، ص، 250.

<sup>3</sup> - خير الدين موسى أحمد، محمود أحمد النجار، >> أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية <<، المجلة العلمية، المجلد 14، 2012، ص، 8.

### ❖ التقسيم على أساس العمليات الخارجية، الذي ينقسم إلى أربعة أنواع كما يلي:

❖ التقسيم على أساس الخدمات أو المنتجات: تستخدم في المنظمات الكبيرة التي تقوم بإنتاج منتجات و+سلع متنوعة أو لديها أكثر من خط إنتاج، ويعتبر كل خط إنتاج وحدة مستقلة تقوم بعمليتها الإنتاجية.

❖ التقسيم على أساس العملاء: يقوم هذا التقسيم على تحقيق الرضا التام للعملاء والزبائن، باعتبارها تعتمد عليهم في تحقيق مركز تنافسي مناسب، وطبقا لهذه الطريقة يتم التقسيم على أساس الوحدات والإدارات والأقسام التي تقابل احتياجات العملاء.

❖ التقسيم على الأساس الجغرافي: يتم هذا التقسيم وفقا للتوزيع والانتشار الجغرافي للمنظمة، حيث يتولى كل قسم أو إدارة الإنتاج وبيع السلع والخدمات في المنظمات الجغرافية التابعة لها، وتعتبر أكثر الطرق شيوعا للمنظمات التي تزاوّل نشاطها في مناطق جغرافية متعددة محليا وإقليميا أو عالميا، فهي المنظمات التي تزاوّل أعمالا متشابهة في مناطق جغرافية متعددة كالتعدين وتكرير البترول.

تهدف تقسيمات الهيكل التنظيمي لاستقلالية الإدارات عن بعضها لرفع الأداء والإنتاجية وخلق الإبداع والتنافس لتحقيق الأهداف، بالإضافة لتحقيق التناسق والانسجام بين الوظائف في جميع مستويات القيادة الإدارية داخل المنظمة.

يمكن القول بصفة عامة أن المنظمة لا تستخدم طريقة واحدة في بناء هيكلها التنظيمي وإنما تستخدم طرقا متعددة للتقسيم، فيمكن أن تستخدم أكثر من نوع فمثلا تعتمد على التقسيم على أساس الوظائف في مستوى إداري وتستخدم التقسيم على أساس العملاء في المستوى التالي، وعموما ليس هناك طريقة مثالية، وإنما تتوقف الطريقة المستخدمة على طبيعة عمل المنظمة وحجم العمليات والانتشار الجغرافي وعدد العملاء وغيرها، وعلى المنظمة أن تختار الطريقة التي تساعد على تحقيق أهدافها بفعالية.

وعليه لم يعد نجاح المنظمات وفعاليتها مرتبط بفرّد واحد متواجد بقمة الهرم أو السلطة وإنما بجموع الأفراد المتواجدين في المستويات التنظيمية المختلفة للهيكل التنظيمي ويقع على عاتقهم تحقيق الأهداف والتميز والإبداع كل حسب مستواه الإداري، وزيادة عدد أفراد التنظيم زاد من حجم المنظمات وتشعب وظائفها مما أظهر للوجود عدد كبير من القادة الذين ينظمون شكلا هرميا للقيادة الإدارية<sup>1</sup>، من أجل ضمان التأثير اللازم على الأفراد وأكبر فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية المرتبطة بالرؤية الإستراتيجية للمنظمة، "فنظرية الرجل العظيم في القيادة لا تبدو منطقية مع الاعتراف بوجود عدد من نقاط القيادة الإدارية"<sup>2</sup> حيث تكمن أهمية القيادة في أنها تشكل مردودا كبيرا للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع نجاح عمل إداري بدونها.

وتختلف مستويات القيادة الإدارية من منظمة لأخرى لتتناسب مع مجال عمل هذه الأخيرة وتخصصها، وبالرجوع لميدان دراستنا فإننا نجد تنوعا في الهياكل التنظيمية للمنظمات لوجود عدة منظمات تختلف من ناحية النشاط أو حتى من نفس النشاط إلا أن الهيكل التنظيمي والبناء الإداري يختلف بما يتناسب مع رؤية المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا ما دفعنا لتقسيم مستويات القيادة الإدارية إلى أربعة مستويات تختلف عن بعضها من ناحية

<sup>1</sup> - أحمد فرحات، عتيقة حرايرية، << القيادة والمستويات القيادية في المنظمات: وسيلة للمنظمات للبقاء والتكيف >> ، مجلة آفاق وأفكار، جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله، المجلد 9، العدد 4، السنة، 2021، ص، 179.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 180.

مجال أو تخصص المنظمة، نطاق السلطة ونوع المسؤولية لتتماشى وتحقيق فعاليتها، وحسب دراستنا هذه، فإن المرأة القيادية تتوزع على الهيكل التنظيمي وفقا للمستويات التي نوضحها كما يلي:

**المستوى الأول: قيادات الإدارة العليا:** وتمثل أعلى الهيكل أو الهرم التنظيمي حيث يتطلب توفر مهارات عالية في صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحقيق الأهداف، وتضم مناصبها عدة تسميات مستقاة من ميدان الدراسة منها مديرة عامة، مستشارة المدير العام وغيرها، وهذا المستوى نجده في المنظمات مهما كان نشاطها أو تخصصها.

**المستوى الثاني: قيادات الإدارة المركزية:** يمثل المستوى الثاني للهيكل التنظيمي أو ما يعرف بالإدارة الوسطى والتي تكون قريبة من الإدارة العليا فهي تسهر على تحديد البرامج الخاصة بتحقيق الأهداف، وبناء الاتجاهات الإيجابية نحو التغيير، وتضم القيادات التي تشغل منصب مديرة مركز، نائبة مدير مركز، مديرة فرعية، مديرة وحدة، مديرة وكالة، عميدة كلية وغيرها من التسميات التي تختلف بحسب نشاط المنظمة وطبيعة تقسيمها الهيكلي.

**المستوى الثالث: قيادات إدارة الأقسام والدوائر:** ونجد هذا المستوى خاصة في المنظمات التي زاد حجمها واتسع نشاطها فتتطلب وجود مستوى إداري يتولى التنسيق بين الأنشطة الإدارية والعمليات القيادية، ونجد المرأة القيادية تشغل منصب رئيسة ورشة، رئيسة فرع ورئيسة قسم، وهو نوع منتشر خاصة في المنظمات الصناعية ويمكن أن نجده في المنظمات الأخرى مثل الجامعات والوزارات.

**المستوى الرابع: قيادات إدارة المصالح:** ويمثل المستوى الأدنى من الهيكل التنظيمي، وتتمثل مهامهن في تدريب العمال والموظفين على الأداء الكفاء وإتقان المهارات الفنية لتحقيق نتائج إيجابية تتماشى مع أهداف المنظمة، ونجد القيادات في هذا المستوى تشغل منصب رئيسة مصلحة، رئيسة مكتب وغيرها.

واخترنا هذا التصنيف بناء على الدور الاستراتيجي لمستويات الهيكل التنظيمي مع بعض التعديلات التي تسمح لنا بتفادي التداخلات بين المستويات، وقد اعتمد كل من مقدم عبد الحفيظ وعيسى بن صديق على هذا المعيار لتصنيف المستويات التنظيمية وانعكاسه على تطور وفعالية المؤسسة في دراستهما حول "ملمح مديري المؤسسات الاقتصادية"<sup>1</sup>، وقمنا بتعديله حسب ما يتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة من جهة ومختلف الهياكل التنظيمية المختلفة للمؤسسات التي استطعنا الولوج إليها.

### ثالثا: مجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

#### 1- مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة

##### 1-1- تحديد مجتمع الدراسة

إن انتقاء عناصر مجتمع البحث والتي ستستقى وتسحب منها العينة لاحقا هي عملية مهمة في البحث العلمي، وتتم على ضوء تعريفنا للمشكلة التي نود دراستها فعلى ضوءها لابد أن نحدد بدقة مجتمع البحث كونه

1- عبد الحفيظ مقدم، عيسى بن صديق، المديرون: ملمح مديري المؤسسات الاقتصادية، كتاب جماعي، نشر مركز البحث في الإعلام العملي والتقني، الجزائر، 1997، ص، 28.

مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات<sup>1</sup>، فهو "مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي"<sup>2</sup>. ويتألف مجتمع البحث في دراستنا هذه من "المرأة" التي تتقلد "منصب قيادي" في أي إدارة مهما كان نوعها أو صنفها، بمعنى مجموعة العناصر التي لها خاصية "المرأة القيادية".

## 1-2-1- كيفية اختيار العينة

إن التأسيس في البحث العلمي هو أن نستعلم لدى كل عناصر المجتمع البحث الذي نهتم بدراسته، إلا أنه وكلما تجاوز العدد الإجمالي بعض المئات من العناصر كلما أصبح ذلك صعبا، لذلك يتم اللجوء إلى دراسة جزء من مجتمع البحث<sup>3</sup> بما يسمى بالعينة وهي "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"<sup>4</sup>، بمعنى "تلك المجموعة من العناصر التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار والتحقق"<sup>5</sup>، ويتم اعتماد أسلوب العينة عندما يكون مجتمع البحث كبير ولا يمكن الإحاطة به كليا، باعتبار المعاينة مجموعة من العمليات التي تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة<sup>6</sup>، لذا فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الإجراءات العملية غير الاحتمالية كطريقة معاينة للحصول على العينة و"يكون فيها احتمال انتقاء عنصر من العناصر... غير معروف والذي يسمح بتقدير درجة التمثيلية"<sup>7</sup>، استنادا للمبررات التي تسمح باللجوء إلى هذا النوع من العينات والمتمثلة في عدم معرفة كل عناصر مجتمع البحث بقائمة اسمية، بالإضافة إلى أن هدف البحث هو ليس التعميم. وكونا "نبحث عن عنصر أو عدة عناصر تكون بمثابة صورة نمطية" قمنا باختيار المعاينة العرضية، ويتم اللجوء إلى هذا الصنف من المعاينة عندما لا يتوفر الباحث أي اختيار لسحب عينة إلا القيام بالتحقق من على العناصر التي تقع في يده حيث يلعب هنا عامل الحظ بالمعنى العامي دورا هاما في الحصول على هذا النوع من العينة<sup>8</sup>، ونبرر لجوئنا لهذا الصنف من المعاينة عندما لا نستطيع أن نحصي في البداية مجتمع البحث المستهدف وتنطوي هذه المعاينة على اعتماد الحالات على التوالي إلى حد استكمال عدد وحدات التحليل التي يشير إليه حجم العينة المطلوبة أو المحددة مسبقا<sup>9</sup>، وأجريننا الفرز بشكل الكرة الثلجية حيث تمكنا من الوصول "للمرأة القيادية" بفضل الاتصال بالآخرين، وبالإضافة إلى أن أفراد البحث ساعدونا في الوصول لبناء العينة، ونبرر ذلك كون الوسط غير معروف كلية.

وعلى ضوء ما سبق فقد تم توزيع 300 استمارة على مختلف الإدارات التي استطعنا الولوج إليها، وتم استرجاع 233 استمارة، أما 67 استمارة فلم نتمكن من استرجاعها، في حين ألغيت 37 استمارة لعدم توافقها مع القواعد المنهجية، مما أسفر عن 196 استمارة صحيحة.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، ص، 298.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 299.

<sup>3</sup> - Moser(C.A) , Kalton (G) , survey methods in social investigation .1 st edition, Routledge London, 1971, p.6.

(<https://doi.org/10.4324/9781315241999> , book Published 5 January 2017)

نقلا عن: إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطبعة للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، ط1، ص4.

<sup>4</sup> موريس أنجرس ، نفس المرجع، ص، 301.

<sup>5</sup> سعيد سبعون، حفص جرادى، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر- والتوزيع، الجزائر، 2012، ص، 135 .

<sup>6</sup> موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص، 301.

<sup>7</sup> - المرجع نفسه، ص، 302.

<sup>8</sup> - سعيد سبعون، المرجع نفسه، ص، 147.

<sup>9</sup> - فضيل دليو، تقنيات المعاينة في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2015، ص، 85.

## 2- مجال وحدود الدراسة

إن القيام بأي دراسة ميدانية لابد أن يكون هناك مجال مكاني وزماني، ودراستنا كانت وفقاً لـ:

### 1° / المجال المكاني

بعد تحديدنا لموضوع الدراسة، بدأنا بحثنا في مختلف الإدارات الجزائرية التي استطعنا الوصول إليها، وقد ركزنا على المرأة التي تتبوأ مناصب قيادية في مختلف المنظمات في ولاية الجزائر العاصمة، لكونها تتماشى مع طبيعة موضوعنا.

### 2° / المجال الزمني

مرت الدراسة بهذه المراحل الأساسية:

➤ المرحلة الاستطلاعية: وكانت في سنة 2020، بالاتفاق مع بعض النساء اللواتي تتبوأن مناصب قيادية على إجراء مقابلات وقد أبدين رغبتهم في تقديم المساعدة، إلا أن الظروف الوبائية التي عرفها العالم عامة والجزائر خاصة والمتمثلة في انتشار فيروس كورونا أو "كوفيد 19" لم تكن مواتية وما زاد الوضع تأزماً هو إعلان السلطات العليا الحجر الصحي الكلي محاولة لاحتواء انتشار الإصابات بهذا الفيروس، مما أجّل دراستنا لأجل غير مسمى.

وفي أكتوبر 2021 كان قرار رفع الحجر (الجزئي) بعد تراجع حالات الإصابة بكورونا مع الإبقاء على التدابير الوقائية، فاستغللنا من جديد الفرصة للاتصال بالمبحوثات مجدداً فاستجبن لنا وقدمن لنا يد المساعدة في ظل الأوضاع السائدة لإجراء المقابلات الاستطلاعية، والتي قدرت بـ 10 مقابلة استطلاعية.

➤ مرحلة الدراسة (توزيع واسترجاع الاستمارة): بعد رفع الحجر الصحي الكلي فيفري 2022 استطعنا الولوج لميدان الدراسة مع الحفاظ على التدابير الوقائية، حيث بدأنا بتاريخ أبريل 2022 وانتهت بتاريخ جوان 2022.

➤ مرحلة تبويب البيانات وتحليلها: بعد استرجاع الاستمارات جاءت مرحلة تبويب البيانات وتحليلها والتي كانت من جويلية 2022 إلى غاية سبتمبر 2023.

## 3- أساليب المعالجة الإحصائية

لقد استخدمنا في هذه الدراسة مجموعة من وسائل الوصف والقياس الإحصائية نذكرها كما يلي:

- استخدمنا مقياس المتدرجة صعوداً<sup>1</sup> لقياس إجابات المرأة القيادية بشكل أكثر دقة، حيث تختار الأرقام التي تندرج من الأدنى إلى الأعلى، بما يتلاءم مع الإجابة ويعني الرقم 1 "منخفض جداً" والرقم 10 "مرتفع جداً"، كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (6): مقياس المتدرجة صعوداً

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
مرتفع جداً									منخفض جداً

<sup>1</sup> - سوتيربوس سارانتاكوس، البحث الاجتماعي، تر: شحدة فارح، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، لبنان، بيروت، 2017، ص، 435.

- كما استعملنا مقياس ليكرت<sup>1</sup> لقياس إجابات المبحوثات ودراسة الاتجاهات، إلا أننا استعملنا أربع درجات والتخلي عن القيمة الوسطية التي في الغالب تكون مخرج أو مهرب للإجابات لدى المبحوثات، بشكل أكثر دقة، والجدول التالي يبين مقياس ليكرت:

جدول رقم (7): مقياس ليكرت

معارض تماما	معارض	موافق	موافق تماما
-------------	-------	-------	-------------

- ووظفنا المقاييس اللفظية<sup>2</sup> والتي تتطلب الإجابة عن السؤال بمفردات حيث يتوقع من المبحوثات وضع علامة في الفراغ الملائم التي يعتقد أنها صحيحة، وفقا للجدول:

جدول رقم (8): المقياس اللفظي

أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
------	--------	-------	-------

- كما استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية \* Spss ، الذي يعتبر من البرامج الحديثة نسبيا في العلوم الاجتماعية، من أجل تسهيل عملية تفريغ الاستمارة، وكذا استخراج مختلف البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم من خلاله:

- حساب المدى من أجل معرفة طول الفئة ومنه استخراج عدد الفئات؛
- استخراج الرسومات البيانية؛
- حساب التوزيع التكراري، والنسب المئوية؛
- حساب المتوسطات الحسابية؛
- حساب المتوسطات الحسابية المركبة.

<sup>1</sup> - سوتيريوس سارانتاكوس، مرجع سبق ذكره، ص، 439.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 435.

\* **تعريف الحزم الإحصائية:** هي برامج إعلام ألي مركبة تسمح بإعداد وانجاز عدة عمليات مختلفة من ناحية النوع والشكل ولكن متكاملة.

## رابعاً: خصائص أفراد العينة

نبدأ عرضنا للنتائج التي تحصلنا عليها بتقديم الجزء الذي يصف خصائص أفراد العينة، وهي خطوة منهجية لها أهمية في تأكيد مدى واقعية البيانات والظاهرة المدروسة، والتي تم استخراجها بناء على أسئلة المحور الأول المقابل " للبيانات الشخصية"، وقد صنفناها إلى ثلاث أصناف أساسية وهي:

## 1. خصائص عامة



الرسم البياني رقم (09) : فئات السن للمبحوثات

نلاحظ من خلال معطيات الرسم البياني الذي يوضح " توزيع المبحوثات حسب فئات السن" أن 48,5 % من المبحوثات تنتمين إلى فئة السن [ 45-35 ] سنة، مقابل 31,6 % من اللواتي يتراوح سنهن ما بين [ 56-46 ] سنة، لتليها نسبة 12,8 % التي تمثل فئة المبحوثات التي تتراوح أعمارهن ما بين [ 34-24 ] سنة، وأخيرا نسبة 7,1 % لتمثل النسبة الأدنى لفئة أكثر من 57 سنة.

يظهر جليا أن مجتمع البحث يجمع في طياته تنوعا في فئات السن، وتظهر أهمية هذا التنوع في التوزيع العمري للعينة المدروسة كون كل فئة لها خصائص معينة، وحسب تصنيف منظمة الصحة العالمية OMC فيفري 2018 فقد صنفت فئة [ 45-25 ] سنة<sup>1</sup> ضمن فئة الشباب باعتبارها فئة تتميز "بالنشاط والقوة والسرعة"<sup>2</sup> لكلا الجنسين، كونها لازلت تتمتع بالصحة الجسدية والنفسية والعقلية التي تمكنها من العطاء والتميز وهذا ما تتمتع به مبحوثات عينتنا، إلا أنه لا ننكر وجود فروقات واختلافات في النقاط المرجعية التي يعتمد عليها الباحثون في تحديد فئات السن، فالبعض منهم يهتم بالنمو الجسمي والجنسي وآخرون يهتمون بالنمو النفسي أما الفريق الثالث فيركز

<sup>1</sup> - سمر حسن سليمان، << المراحل العمرية للإنسان >>، مجلة الموضوع، 11 نوفمبر 2018، الموقع الإلكتروني، <https://mawdoo3.com>، تاريخ التصفح 2022.

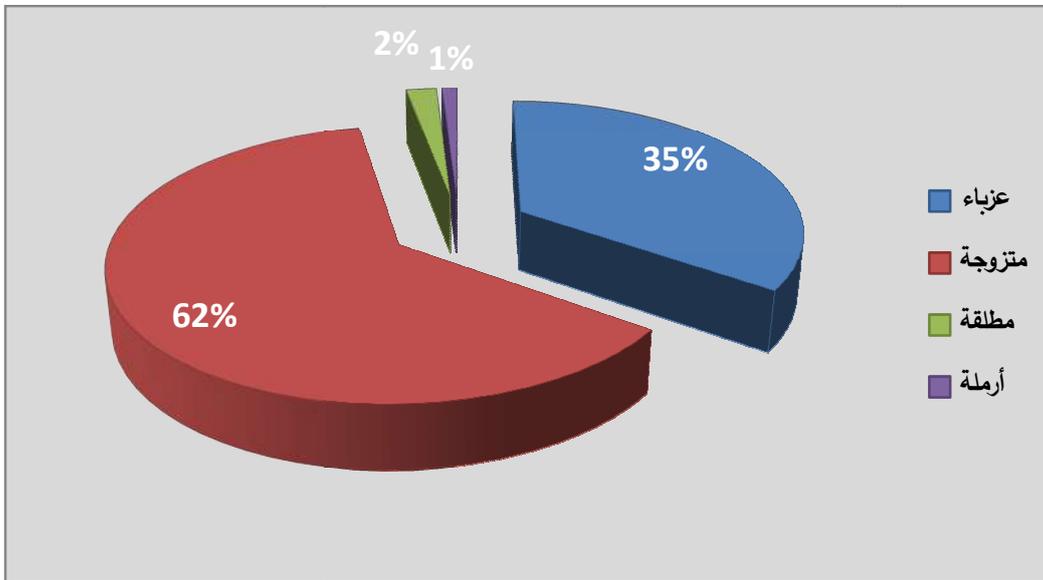
<sup>2</sup> - وهيبة بشريف، << الشباب الجزائري والمشكلات الاجتماعية في ظل ثنائية الواقع المعاش والواقع الافتراضي >>، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، ص، 29.

على الوضع الاجتماعي والأدوار الاجتماعية<sup>1</sup> كونها تختلف من فئة لأخرى. وارتأينا أن نقسم فئة الشباب إلى فئات فرعية لتوضيح الاختلافات والفروقات لدى المبحوثات انطلاقاً من الكفاءة والخبرة والنضج.

نجد إذن أن الفئة [35-45] سنة ذات أعلى نسبة كونها نسبة تعبر عن "مرحلة الشباب الناضج" وتتسم المبحوثات في هذه المرحلة بالخبرة والكفاءة، وحب الاطلاع والرغبة في التغيير والتطوير، والإقبال على الجديد من الأفكار والقيم والعادات وأتماط السلوك بالإضافة كونها سن الأمن والاستقرار في العمل وهو مؤشر تركز عليه جل الإدارات الجزائرية، وهذا ما يفسر الاعتماد الكبير عليها في الإدارة الجزائرية لخلق التميز والتطور كون أن المبحوثات تكن في أسمى درجات العطاء.

لتليها فئة "الشباب ذو رؤية مستقبلية" وتمثل فئة [46-56] سنة وتتميز المبحوثات في هذه المرحلة بالخبرة المتوسطة والكفاءة والجرأة في التخطيط والقدرة على الموازنة بين الاختيارات في اتخاذ القرارات، في حين نجد فئة [24-34] سنة وهي تقابل مرحلة "الشباب الراشد" التي تتميز المبحوثات خلالها بالطموح والإصرار على العمل والإبداع ولكن تنقصها الخبرة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى إلا أن كفاءة المبحوثات مكنتهن من تولي منصب قيادي رغم صغر سنهن وهذا ما يتماشى مع سياسة التمكين للمرأة القيادية والتي نقصد بها " منح المرأة قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في المنظمات"<sup>2</sup> لتوسيع الدور القيادي للمرأة وتنامي تواجدها في مناصب اتخاذ القرار.

وأخيراً، فئة الأكثر من 56 سنة فالمبحوثات لهن خبرة طويلة واكتسبن التجربة وتتميزن بالحكمة والرؤية في صنع واتخاذ القرارات وزيادة درجة رضاهن الوظيفي والانتماء لدى الإدارة، ونفسر وجود نسبة معتبرة منهن بأن الإدارات تحافظ على قدر معين للاستفادة من عطائهن وتجربتهن الميدانية وإنتاج كفاءات عالية. ومنه فعينة الدراسة اشتملت على نسب مختلفة مما يسمح لنا بتقصي إجابات بمختلف الأبعاد ووجهات النظر من المرأة القيادية.



الرسم البياني رقم ( 10 ) : الحالة المدنية للمبحوثات

<sup>1</sup> - جمال كانون ، <<الشباب الجزائري وتحديات القيم في ظل التحولات المجتمعية الراهنة>>، مجلة متون العلوم الاجتماعية ، المجلد الثامن، العدد الثالث، ديسمبر، 2016، ص، 273.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان عادل محمد ، دور ثقافة المنظمة في تمكين المرأة من مناصب قيادية في الشركات العامة، منشورات الإدارة العامة للإدارة، مصر ، 2017، ص، 34.

تبين معطيات الرسم البياني الذي يوضح " توزيع المبحوثات على أساس حالتهن المدنية" أن أعلى نسبة قدرت ب 62% وهي لفئة المتزوجات، ثم تليها فئة العزباء بنسبة 34,7% في حين مثلت نسبة كل من فئة المطلقة وفئة الأرملة على التوالي 2% و1%.

تعد غالبية المبحوثات متزوجات، وهذا يدل على استقرار الوضعية النفسية والاجتماعية والاقتصادية للمبحوثات، باعتبار الزواج رابطة مقدسة وسامية تعمل على تنظيم الجماعات الإنسانية فتسودها المودة والرحمة والتعاون، ويكون هذا العقد شرعي وديني مبني على أسس وقواعد منبثقة من المجتمع. وحسب الديوان الوطني للإحصائيات O.N.S سنة 1998 فإن معدل الزواج عند الإناث وصل إلى 27,6 سنة<sup>2</sup>، وحسب تقرير المرأة العربية والقيادية 2009-2011، فقد ارتفع سن الزواج إلى 24 سنة 2007<sup>3</sup> مع تسجيل انخفاض معدل الإنجاب. ويرجع تحديد سن الزواج للمرأة لعدة اعتبارات، يأتي في مقدمتها الوازع الديني تماشياً مع قول الرسول صلى الله عليه والسلام: "يا معشر الشباب من استطاع منكم الباءة فليتزوج"<sup>4</sup>، ويتضح من الحديث أن النداء للشباب الذكور منهم والإناث، وحتى العرف الجزائري يعتبر "الزواج نصف الدين" ومدى بلوغ أغلبية المبحوثات سن الزواج المتعارف عليه في الضمير الجمعي الجزائري وهذا سبب اجتماعي، أما العامل الصحي فإنه يرجع لخصوبة المرأة خلال هذه السنوات باعتبار الزواج وسيلة المحافظة على الأنساب والنسل. ويبقى الهدف الأسمى من الزواج هو بناء أسرة وإنجاب الأطفال، و"ما يترتب على المرأة من القيام بمتطلبات الزوج والأبناء والأسرة"<sup>5</sup>، كتحضير الطعام والتنظيف وغيرها من الأعمال المنزلية، مما أحدث تغييراً في توزيع الأدوار والمهام داخل الأسرة وخارجها، ومنه عليها أن تتعلم كيفية الموازنة بين الأدوار التقليدية التي تحمل المسؤولية الأسرية وبين الأدوار المهنية التي تتمثل في الأدوار القيادية، لتجد نفسها تحت ضغط إما القيم التقليدية أو القيم الحديثة. في حين لدى المرأة الأرملة تكون هذه الضغوطات أكثر حدة عليها مقارنة بالمتزوجة كونها تلعب عدة أدوار على المستوى الأسري فيزيد حملها نتيجة وفاة الزوج مما ينعكس على أسرتها وعملها، وفي ذات السياق نجد المرأة المطلقة التي تأثرت سلباً بالضغوطات سواء المتعلقة بالأسرة أو العمل والتي كانت سبباً مباشراً أو غير مباشر في طلاقها. على عكس المرأة العزباء التي لا تطرح أمامها هذه الصعوبات بنفس الحدة، ولا يمكننا الجزم بذلك كون بعض المبحوثات لهن مسؤوليات عائلية كالاهتمام بالوالدين لكبر سنهم أو تراجع في صحتهم الجسدية والذهنية مما يزيد العبء على هذه المبحوثات.

يعتبر متغير الحالة المدنية ذو أهمية فيما يخص تحليل قيادة المرأة وتحقيق الفعالية التنظيمية، ويرجع ذلك لما تفرضه من صعوبات ومعوقات متعلقة بازدواجية الدور، والضغوطات الاجتماعية والمهنية لعمل المرأة، وكذا إستراتيجية التوفيق بين المسؤولية المهنية والأسرية خاصة بالنسبة للمبحوثة المتزوجة والتي تمثل حصة الأسد من عينتنا، خصوصاً إذا كانت أما وترعى أبنائها وتسهر على راحتهم باعتبار المسؤولية الأسرية هي الوظيفة الأساسية لها في نظر المجتمع، ومنه لا يمكن إغفال متغير عدد الأطفال الذي لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار، وهو ما نوضحه في الرسم البياني التالي.

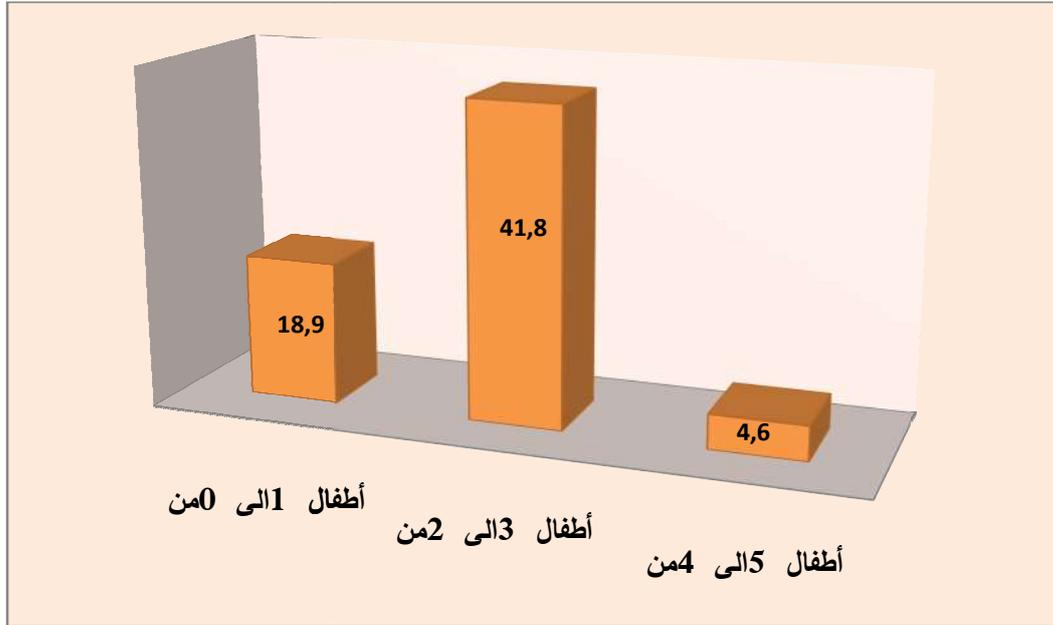
1- أم الخير مسعودي ، «<الزواج والأسرة>>، مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية ، جامعة البليدة 2، المجلد 2، العدد2، 2009، ص،173.

2- المرجع نفسه ، ص184.

3 - تقرير المرأة العربية والقيادية 2009-2011، الإصدار الأول، مؤسسة دبي للمرأة، ص، 58.

4 - حديث نبوي شريف

5 - ميشال بارت ، مادي مكنوش ، الأسرة الهامشية، تر: باسيل اللاكابي منى، الطبعة الأولى، دار الحداثة، لبنان-بيروت، 1983، ص، 52.



الرسم البياني رقم ( 11 ) : عدد الأطفال للمبحوثات

يشير الرسم البياني إلى " توزيع المبحوثات المتزوجات حسب عدد الأطفال"، فقد وجد أن أكبر نسبة لمن لديهن أطفال يتراوح عددهم ما بين [ 2-3 ] طفل وذلك بنسبة 41,8%، في حين بلغت نسبة المبحوثات 18,9% اللواتي لديهن عدد أطفال يتراوح من [ 1-2 ] طفل، وجاءت في الأخير فئة المبحوثات اللواتي يتراوح عدد أطفالهن ما بين [ 4-5 ] طفل بنسبة 04,6%.

ويمكن تفسير أن أغلبية المبحوثات المتزوجات لديهن من طفلين إلى ثلاث أطفال، لوجود العلاقة بين الزيادة في عدد الأطفال وما يتبعها من الزيادة في الأعباء المنزلية، كون أن عدد الأطفال وأعمارهم يزيد من مدى احتياجاتهم لمن يعتني بهم، وفي غالب الأحيان إن لم نقل دائماً الأم هي التي تسهر على تربية ورعاية أطفالها، ويرجع الارتباط بين المرأة والعمل المنزلي متأسلاً في دور الأمومة، ثم إن الوقائع البيولوجية للحمل والولادة والرضاعة تؤدي إلى المسؤولية الأولية للاهتمام بالطفل والارتباط العاطفي بين الأم وطفلها<sup>1</sup>، ويمكن أن نعتبر ارتباط المرأة بالأعمال المنزلية والاهتمام بالزوج والأطفال أحد مفاتيح مسالة اختلاف الأدوار ولقد وجدت أوكلي أن العلة الرئيسية لعدم رغبة النساء في العمل المنزلي كونه يعزلهن عن الحياة الاجتماعية، كما أن التقسيم الجنسي للعمل يحدد الدور الطبيعي في الإنجاب وتربية الأطفال بما يتصل به من المسؤوليات مما يحصر الزوجة الأم في المجال المنزلي ويبعدها عن النشاطات الجارية في المجال عمومي<sup>2</sup>، ويكون دور الرجل العمل خارج البيت في حين تتحمل المرأة مسؤولية أطفالها وكل ما يضمن استقرارهم وموهم باعتبار هذه الواجبات من اختصاص المرأة حسب الضمير الجمعي الجزائري.

إن ممارسة المبحوثات المتزوجات للعمل القيادي خارج منزلهن والاهتمام بشؤون أسرتهن من إنجاب الأطفال ورعايتهم يعرض المبحوثات للتعب والإرهاق، خصوصا إذا كان عدد أطفالهن كبيرا، وعندما لا تجد من يساعدها على رعاية أطفالها في فترة غيابها عن المنزل تلجأ إلى دار الحضانه أو المربية أو الأقارب وحتى الجيران، محاولة الموازنة بين منصبها القيادي وأسرته.

<sup>1</sup> - ميشال بارت، مادي مكنوش، مرجع سبق ذكره، ص، 54.

<sup>2</sup> - المختار الهراس، المرأة وصنع القرار في المغرب، الطبعة الأولى، مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث كوثر، تونس، 2008، ص، 75.

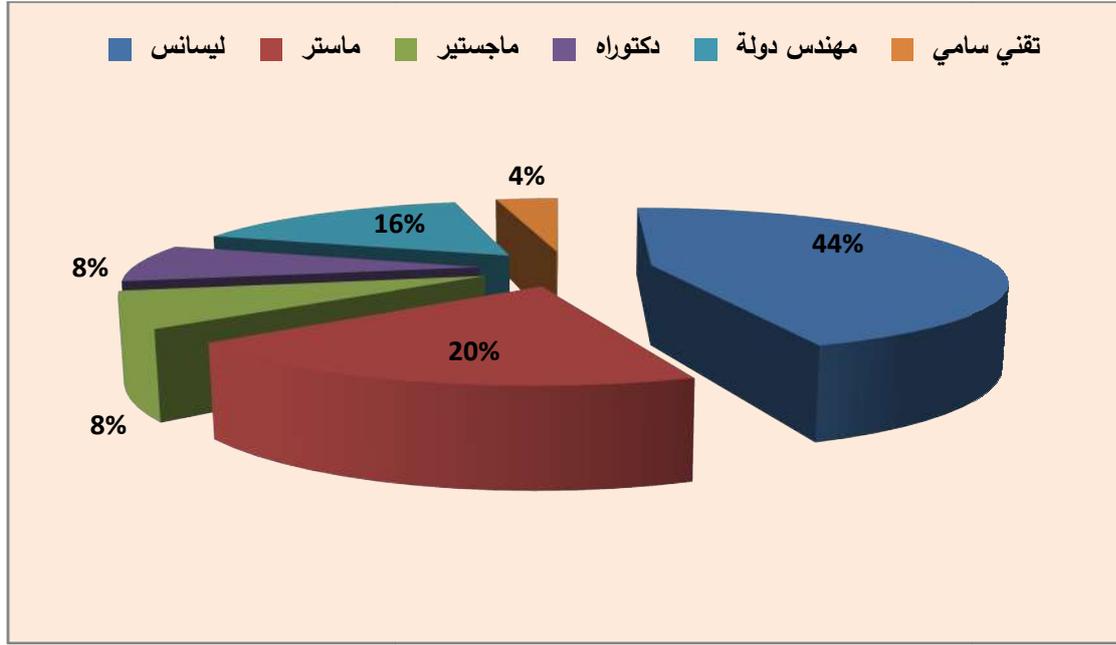
بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية نجد العوامل الاقتصادية المتعلقة بالمستوى الاقتصادي للأسرة وحجم المداخيل وطبيعة السكن هي من تتحكم أيضا في حجم الأسرة<sup>1</sup> وهذا ما توصلت إليه سناء خولي في كتابها " الأسرة والحياة"، فالأسر اليوم تبحث عن تحسين المستوى المعيشي لأطفالها وفقا لآليات تنظيم أو تحديد النسل بما يتماشى مع الأعباء الاقتصادية للأسرة لتضمن لهم مستوى معيشي وتعليم جيد ولما لا بلوغ "الرفاهية" والتي تعتبر "أعلى هدف نهائي من الإشباع يسعى الفرد أو المجتمع لتحقيقه"<sup>2</sup>، خصوصا وأن الأسرة حققت دخلا إضافيا. إن الوضع الاقتصادي الذي تحتله المبحوثة المتزوجة وإسهامها في المطالب المادية للأسرة ساهم في أن تكون كشخصية فاعلة في محيطها الأسري وصاحبة مبادرة وتنظيم وتخطيط الحياة الأسرية<sup>3</sup> "الإنجاب"، وتحسنت صحة النساء في السنوات الأخيرة والدليل على ذلك هو الارتفاع الكبير لمعدل الحياة عند الولادة<sup>4</sup>، ويرجع ذلك لتحسين المستوى المعيشي والغذائي وارتفاع المداخيل وتطور الطب وغيرها من الأسباب، فهي تنعكس على الاستقرار النفسي والاجتماعي لأفراد الأسرة.

أصبحت اليوم الأسرة تتجه نحو النموذج الغربي لأقل عدد ممكن من الأطفال على عكس ما كانت عليه الأسرة الجزائرية بعد الاستقلال حيث كانت تتميز بعدد كبير جدا من الأطفال حيث تراوح ما بين [10-12] طفل، وترجع أسباب هذا التقليل وتنظيم الإنجاب تجنباً لتدهور الحالة الصحية للمرأة العامة والمرأة القيادية خاصة لما تواجهه من إرهاق وظروف الحمل نظراً لطبيعة منصبها وضرورة التوفيق بين المسؤولية المهنية والمنزلية، كما أن الزيادة في عدد الأطفال يعني بالضرورة الانقطاع عن العمل (عطلة أمومة وساعات الرضاعة) مما ينعكس سلباً على تطوير مسارها المهني وترقيتها لمناصب أعلى.

ومنه فتنظيم الأسرة يحافظ على صحة المرأة النفسية والجسدية، وقد صرحت إحدى المستجوبات "أن ليست مهام الأسر التي تقيدهن وإنما تعدد أدوارهن وعدم وجود وقت فراغ للاعتناء بأنفسهن" ويرجع ذلك لكثرة المسؤوليات المنزلية والمهنية التي تقوم بها وما تسببه من إرهاق وتعب، وبالتالي تستطيع المرأة التحكم في تسيير مسارها الوظيفي وتحقيق الفعالية.

<sup>1</sup> - سناء الخولي ، الأسرة والحياة العائلية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984 ، ص، 328.  
<sup>2</sup> - محمد الأمين مشور ، حسين بوتلجة ، << أثر الرفاهية في مكان العمل على الصحة العامة للموارد البشرية >>، مجلة الوقاية والارغومي، جامعة الجزائر 2، المجلد 8، العدد 1، (22)، ص، 76.  
<sup>3</sup> - الهراس المختار ، مرجع سبق ذكره ، ص ص، 77-78 .  
<sup>4</sup> - إليزابيث كريمو ، وضعية المرأة في العالم، تر: حنان قسبي ومحمد الهلالي، الطبعة الأولى، دار توبقال للنشر، المغرب، 2015، ص، 123.

2. خصائص علمية



الرسم البياني رقم (12) : الشهادة العلمية المتحصل عليها للمبحوثات

يمثل الشكل السابق "توزيع المبحوثات حسب الشهادة المتحصل عليها"، حيث توزعت بنسب متفاوتة على جميع الشهادات الجامعية، ويتضح من الشكل أن أعلى نسبة هي لفئة المبحوثات اللواتي تحصلن على شهادة الليسانس بنسبة بلغت 44,4%، جاءت بعدها فئة المبحوثات ذات شهادة الماستر بنسبة 19,9%، ولم تأتي فئة المبحوثات ذات شهادة مهندس دولة ببعيدة عن سابقتها حيث قدرت نسبتها بـ 16,3%، لتليها فئتي المبحوثات المتحصلات على شهادة الدكتوراه وشهادة الماجستير بنسبة 8,2% و 7,7% على التوالي، وأخير نجد فئة المبحوثات المتحصلات على شهادة تقني سامي والتي قدرت بـ 3,6%.

إن تعليم المرأة ضرورة حتمية في بناء مجتمع بناء صحيحا، فبعد الاستقلال سهرت الدولة الجزائرية على تعليم أبنائها بمقتضى قانون إجبارية ومجانية التعليم لكل طفل يبلغ 6 سنوات، نظرا للدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في تحديد ميولات الأفراد ورغباتهم فهي تؤثر في نوعية التخصص والتعليم والمهنة لصقل الشخصية وتقويتها من جهة، وتكوين المعارف والمهارات من جهة أخرى، لتسمح لهم بالمضي قدما في عالم الشغل والمطالبة به، بما يتناسب مع المرأة وقدراتها ومتطلبات أسرتها والمجتمع.

كما يرجع الفضل للتعليم وحصد الشهادات في تحرير المرأة وفك بعض قيود التقليد والتهميش<sup>1</sup> بعدما كان لا يجوز أن تخرج للفضاء الخارجي، ومن ثم الشهادة الجامعية ساهمت في عمل المرأة "فالنظام التعليمي الموجود قد أسس للحصول على عمل أو وظيفة"<sup>2</sup>، وخروجها للعمل أصبح ضرورة حتمية بعد حصولها على الشهادة الجامعية المؤهلة وهذا ما وصل إليه الأستاذ عبد الناصر جابي "أن المجتمع لا يسمح للمرأة أن تعمل خارج البيت إلا في حالة ما

<sup>1</sup> - نوال باشا، << دور المرأة في محاربة الثقافة الأبوية >>، *دفاتر علم الاجتماع*، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، العدد 14، ديسمبر 2015، ص، 139.

<sup>2</sup> - ثرية أقصري، *إشكالية خروج المرأة من البيت ودخولها العمل والمجال العام*، المركز العربي للأبحاث والدراسة السياسات، الطبعة الأولى، 2019، بيروت، ص، 139.

إذا كانت حاملة لشهادة وتأهيل جامعي<sup>1</sup>، فعمل المرأة المؤهلة معترف به اجتماعيا، وهذا "ما شجع الأسر لتعليم بناتهن والحصول على شهادات جامعية لتتباهى بها أمام أفراد المجتمع"<sup>2</sup> من جهة، ومن جهة أخرى نتيجة الحضور في المجال التعليمي والحصول على شهادة يساهم في الحصول على عمل أو وظيفة.

وحسب الديوان الوطني للإحصائيات (أفريل 2014) بلغت نسبة النساء العاملات بشهادة جامعية (59,1%) مقابل (6,4%)<sup>3</sup> بدون مستوى تعليمي مما يعكس الوضعية التي تعيشها المرأة في سوق العمل والحياة الاقتصادية والاجتماعية، وقد توصل الباحث (لوناس محفوظ) لوجود "علاقة طردية بين عمل المرأة والمستوى التعليمي حيث يزداد تواجد المرأة في سوق العمل كلما ارتفع مستواها التعليمي"<sup>4</sup>، فالتأهيل الجامعي من المحددات الأساسية التي تسمح للمرأة بدخول الحياة المهنية والطموح والتكوين والترقية في مسارها الوظيفي والوصول لأعلى المناصب القيادية، وقد أكدت نوبية موسى على تعليم القياديات بقولها "إذا أردنا بأممتنا خيرا وجب علينا أن ندرك تعليم قادتها تعليما صحيحا"<sup>5</sup> مهما كان جنس القائد، ومنه يمكن القول أن "عمل المرأة في الجزائر عرف قفزة نوعية على المستوى العالي"<sup>6</sup>، ونجد أن بعض المبحوثات لم تكتف فقط بشهادتهن الجامعية وإنما استفدن كذلك من عدة برامج تكوينية (قانون، لغات، تسيير إداري، إعلام آلي وبرمجيات...)، وجاء تكوينهن إما في إطار لسياسة منظمة العمل أو مجهود فردي مخطط لترقية المسار الوظيفي، بما يهدف لتنمية المهارات وزيادة الكفاءة والتخصص لزيادة فرصتهن في تحقيق الترقية والوصول للمناصب القيادية واتخاذ القرارات وفقا لتصريح المستجوبات في المقابلات الاستطلاعية.

إن الحصول على شهادة جامعية "يعطي للمرأة صورة جيدة عن نفسها ويزيدها ثقة"<sup>7</sup>، مما يساهم في تأسيس طموحها لتقلد مناصب قيادية، وهذا راجع لخصوصية وطبيعة المناصب والمهام التي تتميز بها وما تفرضه على شاغلها من كفاءة في تسيير المهام واتخاذ القرارات والقيادة الفعالة، وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة المبحوثات اللواتي لديهن على الأقل شهادة أو شهادة التدرج والتي تضم الليسانس، الماجستير، مهندس دولة، تقني سامي. ويرجع الانخفاض في فئة تقني سامي باعتبارها تمثل فئة المبحوثات المتحركات في صيانة وتسيير ومراقبة مختلف الآلات. أما انخفاض نسبة المبحوثات اللواتي تحصلن على دراسات ما بعد التدرج أو الدراسات العليا والتي تضم كل من الماجستير والدكتوراه كون مناصب التعليم والتكوين نوعية بأعداد قليلة مقارنة بسابقتها، بالإضافة لعدم وجود فراغ للمبحوثات لإكمال دراستهن العليا، إلا أن نسبة معتبرة من شاغلي المناصب القيادية في الإدارة متحصلات على شهادة ما بعد التدرج وهذا للاستغلال الأمثل لكفاءتها العلمية والتعليمية في تحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> - ناصر جاي، **المواطنة من دون استئذان**، دار الشهاب، الجزائر، 2007، ص، 43.

<sup>2</sup> - نوال باشا، مرجع سبق ذكره، ص، 139.

<sup>3</sup> - الديوان الوطني للإحصائيات، نتائج 2012-2014، رقم 45، نشرة 2015، ص، 12.

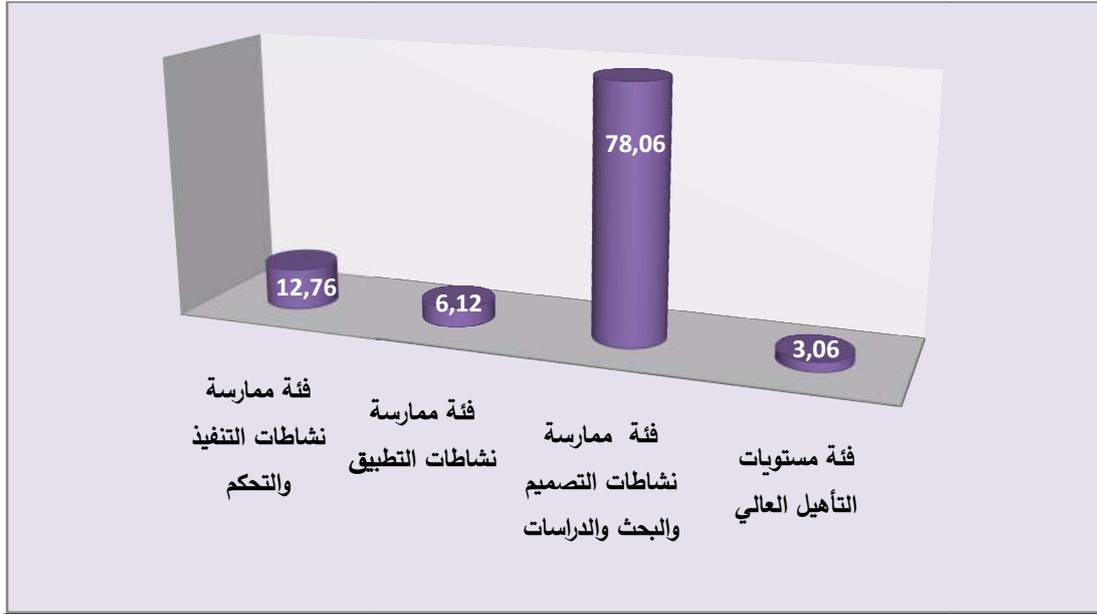
<sup>4</sup> - محفوظ لوناس، <<التجربة المهنية للنساء الإطارات في الوظائف العليا داخل المنظمات دراسة ميدانية بوزارة التضامن الوطني وقضايا المرأة->> أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، بقسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، سنة 2019، ص، 60.

<sup>5</sup> - موسى نوبية، **المرأة و العمل**، دار هنداوي للنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص، 32.

<sup>6</sup> - محفوظ لوناس، مرجع سبق ذكره، ص، 59.

<sup>7</sup> - نوار نافع، <<مكانة المرأة في المجتمع الجزائري>>، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 11، 2013، ص، 154.

3. خصائص عملية



الرسم البياني رقم (13) : فئة أول منصب توظيف للمبحوثات

يوضح الشكل السابق " توزيع المبحوثات حسب فئة أول منصب توظيف"، حيث توزعت بنسب متفاوتة على جميع المستويات القيادية للإدارة، ويتضح أن أعلى نسبة هي لفئة ممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات بنسبة 78,06% وهي تتجاوز النصف، تليها فئة ممارسة نشاطات التنفيذ والتحكم بنسبة 12,76%، وبعدها نجد فئة ممارسة نشاطات التطبيق بنسبة 6,12%، وفي آخر الترتيب نجد فئة مستويات التأهيل العالي بنسبة 3,06%.

رغم وجود الحياد في ولوج المبحوثات للمناصب إلا أن الأرقام تدل على تفاوت ملحوظ بين فئات منصب أول توظيف، ويزداد هذا التفاوت حدة إذا تعلق الأمر بولوج منصب من فئة ممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات فهي فئة تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل العلمي المناسب.

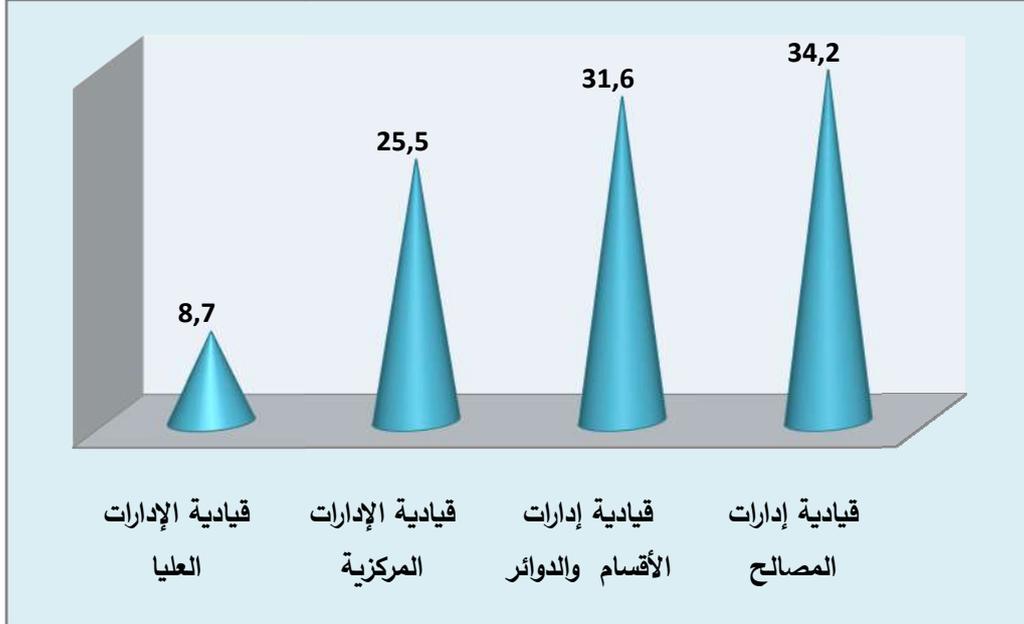
ويرجع ذلك الفضل للتعليم والحصول على شهادة والتي لعبت دورا في تحررها وفك قيود العادات والتقاليد التي ترسخ أن دور المرأة ينحصر في دورها الإنجابي وتربية أبنائها والاهتمام بزوجها، فالشهادة ساعدتها على ولوج ميدان العمل والحصول على منصب، فكما وضحنا مسبقا فالمجتمع يسمح للمرأة أن تعمل خارج البيت في حالة حصولها على تأهيل.

فالمجتمع يعترف بعمل المرأة المؤهل وهذا ما شجع الأسر لتعليم بناتهن والحصول على شهادات جامعية لتتباهى بها أمام أفراد المجتمع بالإضافة إلى كون الشهادة تعد مفتاح باب سوق العمل وهذا ما يمكن أن يفسر ارتفاع المبحوثات في فئة مناصب التأهيل العلمي مقارنة بالتأهيل المهني، باعتبار التخصصات المهنية هي التي تحتاج قوة عضلية " من أجل أفعالها يتهيأ لها الرجال في الغالب...على عكس النساء تتهيأ للإنجاب وتربية الأطفال وما شابه ذلك" <sup>1</sup>، فالمرأة لم تكن مهينة كالرجال وإنما في الغالب تنتدبن أقل الأعمال في الصناعة والغزل والنسيج عندما تدعو

<sup>1</sup> - محمد بهاوي، الشغل: نصوص فلسفية مختارة ومترجمة، إفريقيا الشرق، المغرب، 2016، ص، 86.

الحاجة إلى الأموال بسبب الإنفاق، أي أن الضرورة والحاجة تفرض الشغل وهذا ما قدمه ابرهام ماسلو في أسفل هرم الحاجات والمتمثلة في حاجة الأمن والتي تعبر عن الأمن الوظيفي واستقرار الموارد المالية للمرأة.

يعد عمل المرأة موجودا منذ القدم إلا أن العمل مدفوع الأجر خارج الإطار العائلي هو حديث العهد والذي عرف تطورا مع الثورات الصناعية وتحسين وضع النساء وارتباطه بالتعليم.



الرسم البياني رقم ( 14 ) : فئة المنصب القيادي الذي تتقلده المبحوثات

يوضح الشكل أعلاه " توزيع المبحوثات حسب فئة المنصب القيادي الذي تشغلنه"، حيث توزعن بنسب متفاوتة على جميع المستويات القيادية للإدارة، ويتضح أن أعلى نسبة هي لفئة قيادية إدارات المصالح بنسبة 34,2% لتليها مباشرة نسبة 31,6% لفئة قيادية إدارات الأقسام والدوائر، ولم تأتي فئة قيادية الإدارات المركزية ببعيدة عن سابقتها حيث قدرت بنسبة 25,5%، وفي آخر الترتيب نجد فئة قيادية الإدارات العليا بنسبة 8,7%.

وفي قراءة للنتائج الإحصائية لتوزيع المبحوثات نجد أن النسب ترتفع كلما توجهنا إلى أسفل السلم الهرمي في حين تنخفض كلما توجهنا إلى أعلى السلم الهرمي بنسب متزايدة، وباعتبار المناصب القيادية هي مناصب نوعية تختلف مهامها ومسؤوليتها ونطاق السلطة فيها من منصب لآخر. وإذا استعملنا عامل المكانة أو الموقع الهرمي نجد أن فئة القيادية إدارات المصالح تمارس الإشراف والمتابعة، أما فئة القيادات الدوائر والأقسام تتمتع بنفوذ وسلطة اتخاذ القرارات أكثر من سابقتها، حيث تقمن بمتابعة سير المصالح وتقييم الممارسات والتنسيق مع قيادية الإدارات العليا لتحقيق الأهداف، أما قيادات الإدارات المركزية فتعدن حلقة وصل بين فئات السلم الهرمي، فمهمتهن الأساسية هي التنسيق بين مختلف المديرية والمؤسسات وحتى الوزارات لوضع الميكانيزمات التي تهدف لضمان تحقيق الأهداف وفقا لاستراتيجيات التنبؤ وحل المشكلات وكسر الحواجز والمعوقات، وأخيرا فئة قيادية الإدارات العليا والتي نجدها في أعلى السلم الهرمي فدورها استراتيجي إذ تعمل على ضمان فعالية المنظمات من خلال صنع واتخاذ القرارات والتخطيط.

وفقا لتوزيع مهام ووظائف المناصب القيادية فإن المناصب العليا هي تلك التي تتطلب ثقافة ذكورية (البقاء لساعات متأخرة في المكتب، استقبال الضيوف في المطار، العمل في العطل ..) مما يجعل نسبة تواجد المبحوثات فيها

قليل مقارنة بغيرها من المناصب، على عكس فئة المصالح وفئة الأقسام والدوائر حيث ترتفع نسبة المبحوثات فيها كونها تتماشى ومميزات المرأة التي تحسن إدارة وقيادة الأفراد وتوزيع المهام، وتعرف مكنم الخلل لتقوم بإصلاحه، فللمرأة أسلوب سلس لتسيير العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

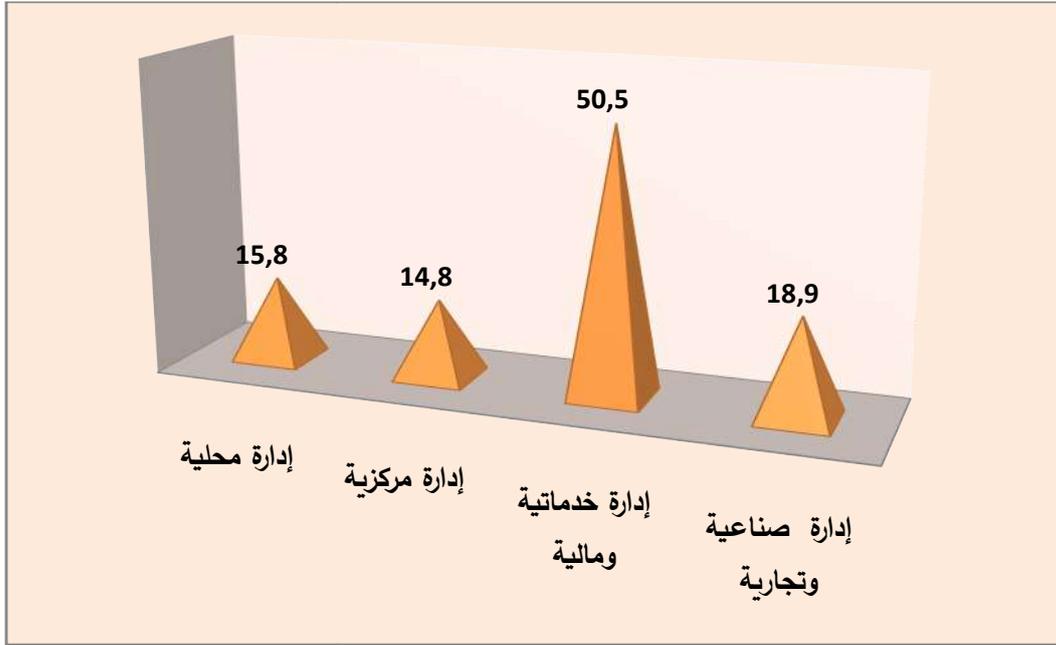
للمرأة كل الخصائص المعرفية (الشهادات العلمية، التكوين، الخبرة، المهارات...) لتتقلد مناصب قيادية أعلى السلم الهرمي إلا أن قلة تواجهها ترجع بالأساس لعوامل عديدة منها استراتيجية المنظمات التي في الغالب توظف المرأة في المناصب العرضية ونقصد بها المناصب التي تكون أسفل السلم التنظيمي وتتميز بروتينية الأعمال مقارنة بالمناصب الأفقية (العليا)، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بظروف المرأة الخاصة منها الزواج والإنجاب ف"المرأة عادة ما تتسحب من سوق العمل للإنجاب ورعاية أطفالها، وحتى افتراض عودتها للعمل مرة أخرى، فإن رصيد الخبرة لديها يتدهور خلال فترة الانقطاع"<sup>1</sup>، وهذه الانقطاع تتسبب في الحد من كفاءتها وخبرتها وبالتالي تقل فرص التكوين والترقية لديها، و لهذا نجد المرأة بشكل كبير في المناصب العرضية أما المناصب القيادية فحضورها يسجل ما يقارب 5,2%، ولذلك نجد ما يفوق 90% من القادة والمدراء هم من فئة الرجال<sup>2</sup>، ومنه فإن التقدم والترقية داخل المنظمات يطرح دائما مسألة اللامساواة بين الجنسين في توزيع الامتيازات والترقيات.

كما تتجنب المرأة الكثير من المسؤوليات والالتزامات في الإدارة العليا، لما تمليه عليها الحياة الأسرية من التزامات ومهام من تلبية حاجيات الزوج ورعاية الأطفال... مما يفرض عليها التمرکز في المناصب القيادية الدنيا والوسطى كون المرأة "تتمتع بقدرة أعلى من الرجل على التأقلم مع معطيات البيئة المحيطة بها، ولديها القدرة على النقاش المستمر والتواصل"<sup>3</sup> مع فريق العمل التواصل المباشر معه فهو امتداد لوظيفتها البيولوجية ولا يصعب عليها ممارسة هذا الدور بكل فعالية. وبوصول المبحوثات لهذه المناصب ما هي إلا قضية وقت لتصلن إلى المناصب القيادية الأعلى من منصبها الحالي وفقا لحتمية التدرج السلطوي فهي غير بعيدة جدا خصوصا التي تتموقع في الإدارة الوسطى. من هنا تبدو خصوصية الموقع الذي تحتله المبحوثات على السلم الهرمي، وأنهن يعملن في وسط محيط تحكمه المعايير والقيم التقليدية السائدة في المجتمع والتي تؤثر على التنظيم من خلال توزيع المناصب القيادية للمبحوثات على السلم الهرمي.

<sup>1</sup> - عبد المجيد البيانوني، **أنها الأنثى**، مؤسسة الكتب الثقافية، بيروت، 2006، ص، 46.

<sup>2</sup> رقية عدمان، <<المرأة المقاتلة و تحديات النسق>>، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2008، ص، 29.

<sup>3</sup> - ليلي قريدي، <<جنس الوظائف العليا: التقدم الوظيفي للإطارات النسوية في القطاع العمومي>>، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2019/2018، ص، 178.



الرسم البياني رقم (15) : قطاع نشاط المبحوثات

يمثل الرسم البياني توزيع المبحوثات حسب قطاع النشاط، وحسب ما نلاحظه فإن أغلبية المبحوثات تنتمي لقطاع إدارة خدماتية ومالية فنسبتهن فاقت النصف فقدرت ب 50,5 %، في حين سجلت قطاع إدارة صناعية وتجارية نسبة 18,9 %، أما قطاع كل من الإدارة المحلية والإدارة المركزية فسجل نسب متقاربة وهي 15,8 % و 14,8 % على التوالي.

ويرجع اختلاف توزيع المبحوثات حسب قطاع النشاط لعدة خليات، نجد في مقدمتها الخلفية الاجتماعية والثقافية وتتمثل في القيم والتقاليد والمعايير التي تعتبر عمل المرأة في قطاع الخدمات مقبولا اجتماعيا وكأنه امتداد لوظائفها في المجتمع، كما أن العرف (قانون المجتمع) يعتبرها تقليدا اجتماعيا على عكس القطاعات الأخرى غير الملائمة لها وهي بالمقابل أكثر ملائمة للرجل، فنجد بعض المناصب القيادية غير متاحة للمرأة وأنها حصر على الرجال خاصة في الإدارة المركزية والإدارة المحلية بما يتماشى مع معايير المجتمع الذي تقدم له المنفعة، وهذا أكبر دليل على التقسيم الاجتماعي للعمل حسب النوع تماشيا مع مدى تقبل المجتمع للدور الجديد للمرأة القيادية، ثم إن اختيار البيئة التنظيمية المواتية لتطوير المسار الوظيفي للمرأة والتي تختلف من قطاع لآخر، والتي تأخذ بعين الاعتبار تحديد التوصيف الوظيفي بشكل دقيق لتضمن المهام الوظيفية والمتوقعة وتوضيح إمكانية الترقية وفرص الوصول للمناصب القيادية، بناء على الكفاءة والخبرة والقدرات وضمان عدم التحيز الجنسي في توزيع هذه المناصب.

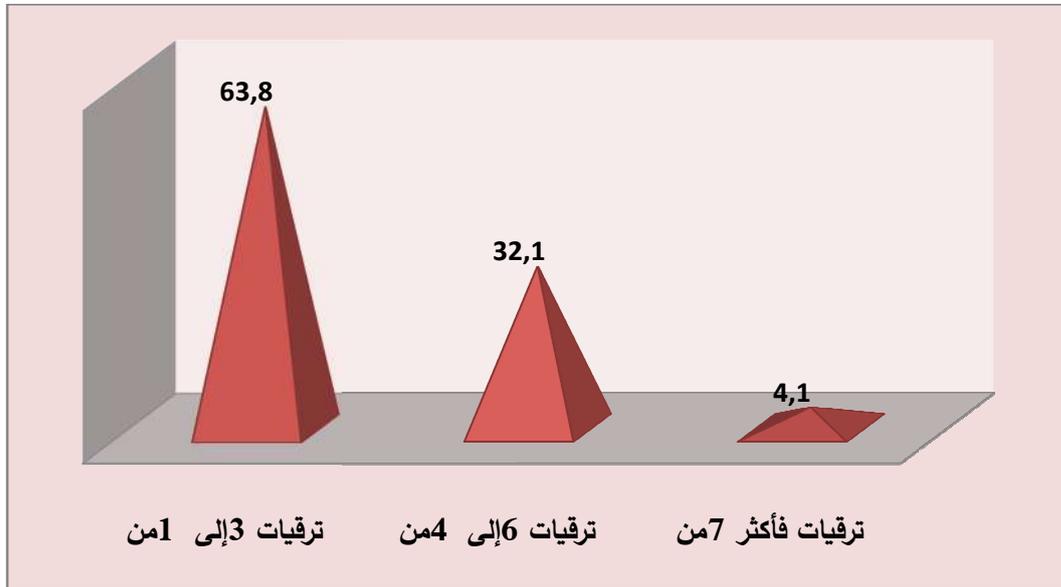
ويعد تخوف المرأة القيادية من عدم توفيقها بين المسؤولية المهنية والمسؤولية المنزلية هاجسا يجعلها تبتعد عن المناصب القيادية العليا، لذا تأخذ بعين الاعتبار العروض التي يقدمها لها قطاع آخر، فنجد بعض القطاعات تهتم بالوضع العائلي للمرأة وحاجاتها للاعتناء بأسرتها كتوفير دور الحضانة، النقل، الخدمات الصحية...بالإضافة إلى أنها تركز كثيرا على:

○ ساعات العمل والقيود الزمنية المفروضة؛

○ طرق وأمط العمل.

وقد أكدت (فاطمة الشامي) أنه " يمكن تطبيق أنظمة مرنة في ساعات العمل وإيجاد آليات أخرى لتعويضها مما يساهم في تحقيق التوازن بين الأسرة والعمل"<sup>1</sup>، وقد يكون هذا ممكنا في بعض القطاعات ومستحيلا في بعض القطاعات الأخرى، كما لا ننكر الحاجة الاقتصادية والمادية التي تفتح أمامهن المفاضلة بين الأجر والعلاوات والتي تختلف من قطاع لآخر. وقطاع الإدارة الخدماتية والمالية يفتح بابه على مصراعيه لاستقطاب اليد العاملة المؤهلة والنشيطة من جنس الإناث

وبالرغم من أن القانون الجزائري يسمح للمرأة بالوصول للمناصب القيادية العليا، فإن الإشكال لا يكمن في القوانين بقدر ما يكمن في الثقافة المهيمنة التي تقلل من قدرات وكفاءة المرأة مما قد تنعكس على ثققتها وتقلل من قدرتها وتشكك في كفاءتها، كما يفسر عدم تعيينها في هذه المناصب بأن " المجتمع يرفض التعامل مع المرأة ولا يثق في مؤهلاتها"<sup>2</sup>، ومع ذلك وصول المبحوثات إلى مناصب قيادية عالية يفترض قبول ممارستهن إما لكفاءتهن أو تأهيلهن العلمي. فالمرأة لها ما يؤهلها علميا وعمليا لتتقلد مناصب قيادية عليا إلا أنها تتجنب كثرة المهام والمسؤوليات والالتزامات فهي لا تستطيع لوجود الكثير من الالتزامات في حياتها.



الرسم البياني رقم (16) : فئات عدد الترقيات المبحوثات

يشير الرسم البياني إلى "توزيع المبحوثات حسب عدد الترقيات خلال مسارهن الوظيفي"، حيث تجاوزت أكبر نسبة لفئة الترقيات [3-1] النصف فقدرت ب 63,8 %، في حين بلغت نسبة 32,1 % لفئة [4-6] ترقية، وعرفت فئة أكثر من 7 ترقيات أقل نسبة حيث قدرت ب 4,1 %.

ويمكن أن نفسر أننا كلما ارتفعنا في السلم الهرمي ينخفض معدل الترقيات بمعدل متزايد، باعتبار الترقية الصعود والارتقاء بمعنى ترفع الشيء أو الرجل، وتعتبر من أهم المزايا الوظيفية التي يسعى إليها الفرد، وتتضح معالم الترقية في العمل حين يبدأ الفرد بأدنى المستويات الوظيفية فيرتفع مستواه في السلم الوظيفي تدريجياً<sup>3</sup> فيزداد مرتبه.

<sup>1</sup> - تقرير المرأة العربية والقيادية 2009-2011، مرجع سبق ذكره، ص، 88.

<sup>2</sup> - مليكة العاصمي، المرأة وإشكالية الديمقراطية: قراءة في الواقع والخطاب، إفريقيا الشرق، الدار البيضاء، المغرب، 1991، ص، 74.

<sup>3</sup> - عبد الكريم بلعراي، <<نظام الترقية في الوظيفة العمومية>>، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، جامعة البيض، الجزائر، العدد 1، ديسمبر 2013، ص، 23.

وخلال المسار الوظيفي تستفيد المرأة القيادية من مجموعة الحقوق وبالمقابل تترتب عليها مجموعة الواجبات، وتعتبر الترقية من أهم الحقوق حيث تعتبر حافزا ماديا ومعنويا مما ينعكس إيجابا في أدائها. وقد أكد هزربرغ فريدريك (Frederik Herzberg) على أهمية الترقية بوصفها أهم العوامل الدافعة للعمل والتي تبرز رضا الأفراد عن العمل ويسبب غيابها التذمر بينهم، وتمثل الترقية الاعتراف بالانجاز والنمو الوظيفي، المسؤولية، المركز الوظيفي، وهي تقابل حاجات التقدير عند ابراهم ماسلو (Abraham Maslow) ورغم استفادة المبحوثات من ترقيات إلا أنها تتباين بين عددها حسب ما يرتبط بالنظام العام للترقية داخل المنظمات، ومعايير الاستفادة منها.

إن تحفيز السلوك الإنساني في المنظمات نحو تحقيق الأهداف المشتركة يتطلب التعرف على اتجاهات واحتياجات وقيم ودوافع وأهداف الأفراد وإشباعها بطريقة تخدم التماسك والتعاون المثمر وتخلق حيوية في الروح المعنوية حيث يصبح كل فرد ينظر إلى أهداف المنظمة ويسعى لتوطيدها<sup>1</sup>، جاءت طرح ابراهام ماسلو في التحفيز من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة وتعتبر الحاجات نقطة انطلاق في دراسة الدافعية وتقوم هذه الدراسة على فرضية أساسية هي أن النقص في الحاجة هو الذي يدفع سلوك الفرد نحو التصرف بطريقة معينة.

ومنه تعد الترقية عند السلوكيين من أهم الحوافز المادية والمعنوية نظرا لدورها الفعال في توجيه الغايات وأهداف معينة<sup>2</sup>، فيتضح أن الحاجات الإنسانية هي المحدد الأساسي لسلوك الأفراد ودوافعهم في العمل. وقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد، وتعتبر البداية في فهم التحفز عند الأفراد قدر ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى وبهذا الشكل سيظل الأفراد محفزين دائما، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات"<sup>3</sup>.

ومنه يمكن القول أن الترقية تلبى حاجات المستجوبات وتعزز أو تساعد في رفع أداءهم وكفاءتهم مما يحقق أهداف المنظمة بكل فعالية، وهذا بناء على تقييم ما توصل إليه ماسلو إلى أن الحاجة المشبعة ليست المحفزة لسلوك الفرد وهذا لأننا لا نتقبل ضمنا أن الحاجة هي التي تدفع بالفرد إلى السعي وإيجاد الطرق والأساليب المشروعة لتحقيق الإشباع والاكتفاء، والمبحوثات إذا استطعن تلبية حاجاتهن وحاجيات أسرتهن الأساسية والكمالية من خلال أجرهن فحتى لو عرضت عليهن ساعات عمل إضافية مقابل أجر إضافي لا تقبلن وهو ما يتماشى مع تصريح إحدى المستجوبات «أكتفي بمنصبي لاهتم بأسرتي» .

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 142.

<sup>2</sup>- عبد الكريم بلعراي، مرجع سبق ذكره، ص، 24.

<sup>3</sup>- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص، 142.

## خامسا: تقييم الفعالية التنظيمية والنماذج الوظيفية المدركة

في إطار بحث واسع عن تقييم الفعالية التنظيمية طبقت استمارة لجمع معطيات سير العمل بالمؤسسات المدروسة من طرف المرأة القيادية، وذلك باعتمادنا على الخطوط العريضة لتصور الفعالية التنظيمية الموضوعية بهدف الوصول إلى تقييم الفعالية التنظيمية المدركة أو المحققة. واعتمدنا في ذلك على مجموعة من المؤشرات التركيبية والتي تم جمعها وقياسها من خلال المتوسط الحسابي كما سنوضحه في النقاط اللاحقة.

### 1. تقييم الفعالية التنظيمية المدركة

يعد موضوع الفعالية التنظيمية موضوعا معقدا بتعدد المنظمات وطبيعة نشاطها مما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها، وقد يعود ذلك لصعوبة تحديد أهداف المنظمات وتحقيقها، بالإضافة إلى "صعوبة تحديد التصور والمنهجية باعتبارها أحكاما تصدر من أطراف مختلفة مهما كانت منطلقاتها متشابهة"<sup>1</sup> في تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا ما ذهب إليه كامبال وآخرون (Kampbell) في طريقة تصورهم للفعالية التنظيمية "باعتبار التنظيم مركبا ليس له تعريف إجرائي مباشر إلا أن يكون أساسا لنموذج الفعالية التنظيمية"<sup>2</sup>، مما جعل وجود مقياس موحد لها أمر صعب، كون التنظيمات قد تركز على جوانب معينة دون غيرها من الجوانب الأخرى بحسب أهدافها وتطلعاتها.

مما وجهنا لتبني نظرة أكثر شمولا وتكاملا لدراستها خصوصا أن من أهداف الدراسة هو إيجاد أداة لتقييم الفعالية التنظيمية ومقارنة مستوياتها داخل المنظمات وداخل القطاع، وهو ما يسهل عملية التعرف على خصوصيتها في مختلف التنظيمات، وتم تصميم المقياس بناء على أجوبة حصلنا عليها بطرح استمارة موجهة للمرأة القيادية عن العوامل التي تؤثر في فعالية الإدارة الجزائرية.

**وكخطوة أولى لبناء مقياس جديد للفعالية التنظيمية اعتمدنا على مؤشرات تركيبية ناتجة عن تجميع عدد من المؤشرات والتي تندرج تحت نفس البعد التحليلي وهي متعلقة:**

**بالمؤشر التركيبي للمهارات المرأة القيادية يتعلق بالسؤال 23:**

- ❖ الشعور بالثقة عند تحليل المشكلات وإيجاد الحلول لها؛
- ❖ التعامل مع مختلف السلوكيات والمرجعيات دون تمييز؛
- ❖ العمل بكل جهد؛
- ❖ العمل بعدة طرق للوصول إلى تحقيق الأهداف؛
- ❖ التعامل مع حالات عدم التأكد والحالات الطارئة؛
- ❖ مواجهة صعوبات ومشكلات العمل بمثابرة مستمرة؛
- ❖ العمل على إقناع الآخرين بأهمية الأفكار الجديدة؛
- ❖ عرض مقترحاتي دون خوف؛
- ❖ القدرة على تحمل المواقف الصعبة؛

<sup>1</sup> - أحمد داودي ، مرجع سبق ذكره، ص، 244.

<sup>2</sup> - غيات بوفلجة ، مرجع سبق ذكره، ص، 99.

❖ التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل؛

المؤشر التركيبي للأداء ويتعلق بالسؤال رقم 26

❖ أداء العمل بشكل فردي؛

❖ أداء العمل ضمن فريق عمل رجالي؛

❖ أداء العمل ضمن فريق عمل نسائي؛

❖ أداء العمل ضمن فريق عمل مختلط؛

المؤشر التركيبي للأدوار ويتعلق بالسؤال رقم 27

❖ تحليل المعلومات والبيانات؛

❖ مراجعة العمليات والخطط؛

❖ الفحص والتدقيق في النتائج؛

❖ تنسيق الجهود بين الأفراد؛

❖ تصحيح وتعديل الأخطاء والهفوات؛

❖ خلق أفكار جديدة ومبدعة؛

مؤشر تركيبي لتقييم المرؤوسين وتضم السؤال رقم 54

❖ التزامهم بالآجال المحددة للمهام؛

❖ كفاءتهم؛

❖ مردوديتهم؛

❖ غياباتهم؛

❖ احترامهم لساعات الدوام الرسمي؛

مؤشر تركيبي للالتزام القانوني ويضم السؤال رقم 55

❖ القواعد واللوائح القانونية وتطبيقها؛

❖ الإجراءات القانونية المتخذة بسبب الغيابات المتكررة؛

❖ الإجراءات المتخذة بسبب التأخر عن آجال المحددة لأداء المهام؛

❖ الإجراءات المتخذة بسبب انخفاض مردودية الموظفين؛

مؤشر تركيبي للتعويضات والترقيات يضم السؤال رقم 56

❖ تقديم المكافآت المالية للموظفين تقديرا لأدائهم الجيد؛

❖ الثناء والمدح للموظفين عرفانا بأدائهم الجيد؛

❖ ترقية الموظفين لأدائهم الجيد؛

❖ تقديم أوسمة وشهادات شرفية تتوجها للموظفين الأكفاء.

وجاء اختيارنا لهذه الأسئلة بحيث تكون الإجابة عنها بطريقة تقييم في شكل مدرج (من 1 إلى 10) وذلك حتى يكون المقياس كميًا<sup>1</sup>، ويمكننا كذلك قياس معدلات تقييم مختلف العوامل

جدول رقم (9) : مدرج أو سلم التقييم من 1 إلى 10

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

ونجد الأسئلة التي ضمها المقياس كل من السؤال رقم (23)،(26)،(27)،(54)،(55) في الاستمارة، إلا أن سؤال رقم (56) المبني وفقا للسلم أو المدرج (من 1 إلى 4) والذي يستعمل في الكثير من الدراسات على هذا الشكل:

جدول رقم (10) : مدرج أو سلم من 1 إلى 4

أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4

وباعتباره سلم (من 1 إلى 4) مما أُلزم علينا تحويله إلى سلم (من 1 إلى 10) بالاعتماد على الطريقة الربيع المتناسب (الطريقة الثلاثية) كما يلي :

$$4/(10 \times 1) = \beta \quad \left\{ \begin{array}{l} 10 \leftarrow 4 \\ \beta \leftarrow 1 \end{array} \right.$$

$$2,5 = \beta$$

لتحويل جميع قيم السلم (1,2,3,4) توجب علينا ضرب كل قيمة في 2,50 لتحويلها كما هو موضح في الجدول:

جدول (11): تحويل القيم من مدرج (1-4) إلى مدرج (1-10)

10 = 2,5 × 4	7,5 = 2,5 × 3	5 = 2,5 × 2	2,5 = 2,5 × 1
--------------	---------------	-------------	---------------

وهكذا تحصلنا على القيم الجديدة والمحولة لمدرج أو سلم (من 1 إلى 10) وجاهزة لاستعملها وتعويضها في الحسابات اللاحقة.

أما الخطوة الثانية جاءت لحساب الوسط الحسابي<sup>2</sup> (Moyenne arithmétique) لكل الأسئلة المذكورة أنفاً، وهو أحد مقاييس النزعة المركزية والتي تسمى أيضا مقاييس التمرکز أو مقاييس الوضع أو المتوسطات، وتعني عملية اختيار قيمة معينة أو التعبير عن مجموعة من القيم بقيمة واحدة ممثلة لهذه القيم بطريقة مبسطة ووجيزة، وجاء اختيارنا للوسط الحسابي كونه المعدل، وفي العادة يفضل على جميع مقاييس النزعة المركزية لكونه يستعمل جميع البيانات ويستخدم الصيغ الرياضية.

كما استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية \*Spss من أجل تسهيل عملية استخراج المتوسطات الحسابية المتعلقة بالدراسة من جهة ومن جهة أخرى إعادة تجميع المتوسطات لإنشاء متوسطات تركيبية تجمع بين المؤشرات المعنية بالفعالية التنظيمية، كما استعملنا نفس الطريقة مع عدة مؤشرات لإعادة تركيبها.

<sup>1</sup> - غيات بوفلجة ، مرجع سبق ذكره، ص، 125.

<sup>2</sup> - سامية تيلولت ، مبادئ في الإحصاء، الطبعة الثانية، دار الحديث للكتاب، القبة، الجزائر، 2009، ص ، 52.

\* برنامج Spss أو Statistical Package for Social Sciences هو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ، لاشتماله على معظم الاختبارات الإحصائية .

إن متغير الفعالية التنظيمية كما تم توضيحه سابقا مبني على عدة مؤشرات، ومن أجل قياسه اعتمدنا على مؤشر تركيبى للفعالية التنظيمية والمكون من مجموع المؤشرات والتي تم جمعها أو قياسها من خلال المتوسط الحسابي لكل مؤشر. وكمثال في حساب المتوسط الحسابي التركيبي للفعالية التنظيمية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية نجد:

رقم السؤال في الاستمارة	المتوسط الحسابي
(23) التسيير	8,18
(26) الأداء	7,66
(27) الأدوار	8,13
(54) المرؤوسين	7,05
(55) اللوائح القانونية	7,57
(56) المكافآت وترقيات	6,00

المتوسط العام للفعالية التنظيمية =  $\Sigma$ المتوسط العام لكل سؤال  $\times$  عدد المؤشرات /  $\Sigma$  عدد المؤشرات

بتعويض القانون نجد:

المتوسط العام للفعالية التنظيمية =  $[(11 \times 8,18) + (4 \times 7,66) + (6 \times 8,13) + (5 \times 7,05) + (4 \times 7,57)]$

$+ (4 \times 6,00) / 34$

وأسفرت النتيجة العامة لهذه المؤشرات أن المتوسط العام للفعالية التنظيمية قد بلغ **7,61** بما يمكن اعتباره مؤشرا لإعطاء فكرة عن درجة الفعالية التنظيمية.

ولفهم مدلول مقياس الفعالية التنظيمية يجب مقارنة النتائج سواء في التنظيم الواحد أو بين المنظمات باختلاف قطاع نشاطها من جهة ومستوياتها القيادية من جهة أخرى حسب تصريحات المرأة القيادية. وتكون المقارن وفقا للمتوسط الفعالية التنظيمية الافتراضي الذي يمثل متوسط الحسابي للسلم المستعمل ( من 1 إلى 10 ) حيث :

المتوسط الحسابي الافتراضي =  $\Sigma$  قيم السلم التقييمي /  $\Sigma$  عدد الوحدات السلم التقييمي

بالتعويض في القانون نجد: المتوسط الحسابي الافتراضي =  $10 / 10+9+8+7+6+5+4+3+2+1$

ومنه أسفرت النتيجة عن متوسط الفعالية الافتراضي قدره **5,5**.

وبالمقارنة بين المتوسط العام للفعالية التنظيمية والمتوسط الفعالية التنظيمية الافتراضي نجد أن :

المتوسط العام للفعالية التنظيمية أكبر من المتوسط الفعالية الافتراضي، ومنه المرأة القيادية حققت فعالية

تنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

وتمثلت **الخطوة الثالثة** في إعطاء مدلولات لمعدلات الفعالية التنظيمية، فجااء تقسيمنا لهذه المعدلات المحصل عليها في مختلف جوانب الفعالية السابقة في ثلاث فئات رئيسة والتي تشكل فئات تقييم شدة الفعالية التنظيمية، حيث جاءت بالشكل التالي:

جدول رقم ( 12): سلم أو مدرج تقييم شدة ومستويات الفعالية التنظيمية

من 1 إلى 7	من 7 إلى 9	من 9 إلى 10
ضعيفة	متوسطة	عالية

وهذا المدرج للفعالية التنظيمية يعطينا مؤشرا لحالة الإدارة الجزائرية، ويمكن استعماله للحصول على تقييم متكامل للفعالية، باعتبار أن فئة من 1 إلى 7 ضعيفة مقارنة بما تحتاجه المنظمات للحفاظ أو التوسع في سوق العمل، على عكس المنظمات التي فعاليتها من 7 إلى 9 فتعتبر متوسطة كونها تساهم في بقاء المنظمات واستمرارها من جهة ومن جهة أخرى تساعدها على تحقيق أهدافها، أما الفئة من 9 إلى 10 فهي تتميز بفعالية عالية وهو ما تحتاجه المنظمات لتحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها وحتى توسع نشاطها بما يتماشى مع طبيعتها.

وكخطوة رابعة وأخيرة، يسمح لنا هذا السلم بتقييم الاتجاهات المختلفة للمرأة القيادية نحو الفعالية التنظيمية من جهة ومن جهة أخرى قياس الفعالية التنظيمية المدركة من خلال المؤشرات التركيبية وغير التركيبية (بسيطة)، بالإضافة للتعرف على واقع المنظمات للتأكيد على النتائج المتحصل عليها، ولهذا اعتمدنا في قراءتنا على مقارنة النتائج وفقا للحالات التالية:

❖ المقارنة بالنسبة للمعدل العام للفعالية التنظيمية (7,61)

جدول رقم ( 13): المتوسط العام للفعالية التنظيمية ودلائنها

المقارنة	أقل من 7,61	يساوي إلى 7,61	أكبر من 7,61
الدلالة	توجد فعالية ضعيفة	توجد فعالية متوسطة	توجد فعالية عالية

❖ المقارنة بالنسبة للفئات التقييمية للفعالية التنظيمية وفقا للنموذج المذكور سابقا (الخطوة الثالثة)، وتتم المقارنة وفقا للمؤشرات الداخلية والخارجية للفعالية التنظيمية ومتابعة مدى شدتها، فيتم التركيز على نقطتين أساسيتين للقراءة، أولهما مدى شدة ارتفاع وانخفاض المعدلات للمؤشرات، أما ثانياً مقارنتها بالمتوسطات التركيبية للفعالية التنظيمية، مما يسمح لنا بمعرفة تطور الفعالية التنظيمية وتحديد سبب ارتفاع أو انخفاض هذه المتوسطات، كما هو موضح في المثال التالي:

جدول رقم ( 14): نموذج القراءة الإحصائية للجدول

أبعاد أو مؤشرات فئات الفعالية	1م	2م	3م	متوسط أبعاد أو مؤشرات لفئات الفعالية
فعالية ضعيفة	S1	S2	S3	S
فعالية متوسطة	T1	T2	T3	T
فعالية عالية	G1	G2	G3	G
المتوسط العام لأبعاد أو مؤشرات	N1	N2	N3	N

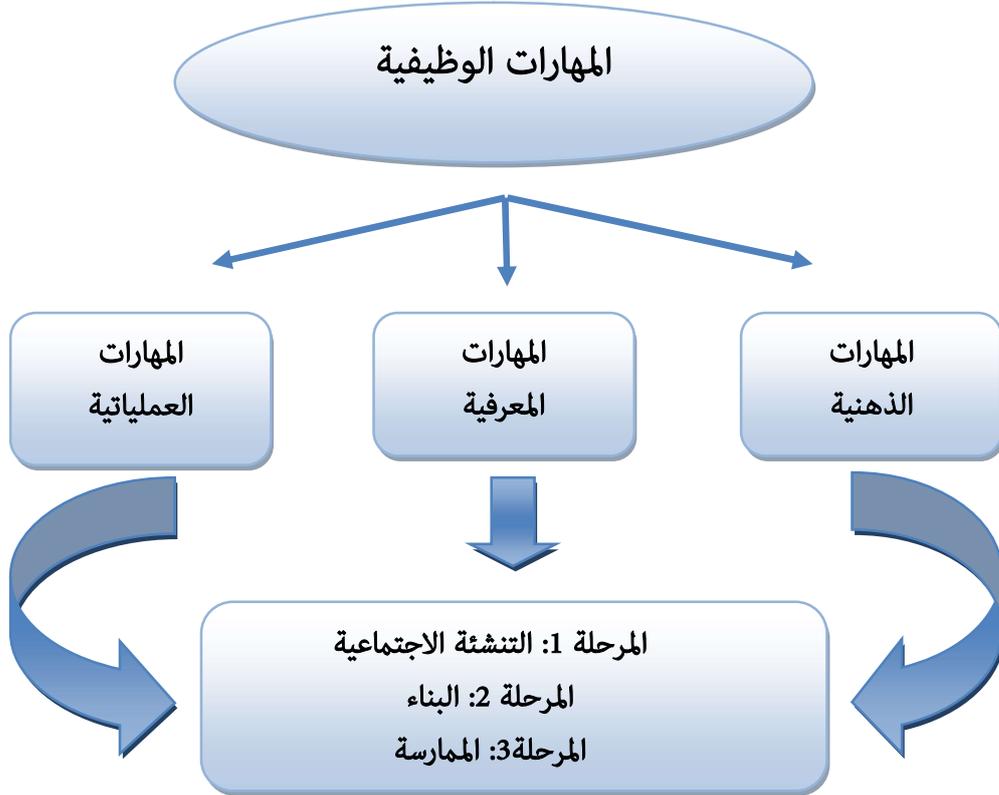
تتم القراءة الإحصائية للجدول وفقا للمتوسط العام N، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية مما تطلب مقارنة كل من المتوسطات ( S، T، G ) حسب فئات الفعالية (ضعيفة، متوسطة، قوية) مع توضيح الفروقات وهذا كمرحلة أولى.

ثم نتقل للمرحلة الثانية للمقارنة بين المتوسط العام للأبعاد أو المؤشرات (N1 N2 N3) لتحديد الفروقات، ومن ثمة نتقل للمرحلة الأخيرة إلى المقارنة بين المتوسطات والمؤشرات المركزية ومقارنتها مع الهوامش.

## 2. بناء نموذج المهارات الوظيفية

يتمتع القادة الإداريون بمهارات ومن المتوقع أن تلاءم الانجاز، أما إذا لم تتوفر المهارات الوظيفية لدى القادة فمن المحتمل أن يكون الأداء سيئا والنتيجة المترتبة على ذلك الفشل. ومن خلال دراستنا نسلط الضوء على ثلاث مهارات الوظيفية تتمتع بها المرأة القيادية والتي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

وستختلف هذه المهارات الوظيفية باختلاف المرحلة، فالحديث عن الفرد لا يتوقف فقط على الأسرة التي ولد فيها ونشأ عن طريقها، وهو لا يتوقف على المدرسة والمحيط الذي تعلم وتكون فيهما فحسب، بل يتوقف أكثر فأكثر على المنظمة أو المؤسسة التي يقضي فيها الساعات الأكثر حيوية<sup>1</sup>، ومنه المهارة هي محصلة لمجموعة من مراحل التنشئة الاجتماعية والتي تمكنه من فهم الأنظمة الداخلية للمؤسسة وتساعده في أداء أدواره القيادية لبلوغ الأهداف المحددة، وبهذا حددنا لكل مهارة ثلاث مراحل أساسية والتي نوضحها في الشكل الموالي:



الشكل رقم (17): بناء المهارات الوظيفية للمرأة القيادية

ويمكن القول، أن لكل مهارة من المهارات الثلاثة السابقة الذكر ثلاث مراحل أساسية والتي تعكس نمطا مختلفا من المهارات التي تمكن المبحوثات من تولي المهام الإدارية والقيام بها في مسعاها نحو تحقيق أهداف المنظمة، ولقد تم تحديد هذه المهارات انطلاقا من الخصائص التي تتميز بها تنشئة المرأة مقارنة بالرجل من خلال التركيز على

<sup>1</sup> - خليل أحمد خليل، العرب والقيادة: بحث اجتماعي في معنى السلطة ودور القائد، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1985، ص 42.

مراحل التنشئة الاجتماعية ( الأولى، الثانوية، المؤسساتية) وذلك وفقا لمميزات كل مرحلة،بالإضافة لما تتسم به المرأة من خصائص أنثوية تميزها عن الذكور من الناحية البيولوجية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى الدور الاجتماعي والذي يقصد به السلوكات والاتجاهات والقيم والمعتقدات الاجتماعية التي تساهم في رسم صورة واضحة عن المهارات التي يعتقد أنها لازمة للنجاح في المنصب القيادي، أي الدمج أو التكامل بين دورها الجندري ودورها القيادي.

وعليه ارتأينا اعتماد نفس الطريقة السابقة لتقييم الفعالية التنظيمية في تقييم المهارات الوظيفية بأقسامها الثلاثة بالاعتماد على "المتوسط الحسابي" كأحد أهم مقاييس النزعة المركزية في الإحصاء الوصفي، والتي نوضحهما كما يلي:

1- **المهارات الذهنية:** وهي مهارات تكتسبها المرأة القيادية في مرحلة مبكرة من حياتها داخل أسرتها ومحيطها الاجتماعي عن طريق التنشئة، لتستمر معها للمنظمة أو المؤسسة التي تعمل بها، وأسفرت النتيجة العامة لهذه المؤشرات أن المتوسط العام للمهارات الذهنية قد بلغ 8,02، ويمكن اعتباره مؤشرا لإعطاء فكرة عن درجة المهارة الذهنية، والتي تضم كل من المؤشرات:

#### 1-1- مرحلة التنشئة الأولية

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 9

- ❖ المستوى المادي للوالدين؛
- ❖ طبيعة العلاقة بين الوالدين؛
- ❖ الأسلوب التربوي للوالدين؛

#### 2-1- مرحلة البناء

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 10:

- ❖ استشارة المرأة (الجدة، الأم، العممة، الخالة) في القرارات المهمة داخل عائلتك؛
- ❖ المرأة (الجدة، الأم، العممة، الخالة) تبادر بالاقتراح في القرارات المهمة؛
- ❖ الاستشارة في القرارات المهمة داخل عائلتك؛
- ❖ المبادرة والاقتراح في القرارات المهمة داخل عائلتك؛

#### 3-1- مرحلة الممارسة

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 23 (1,2,6,7,9,10):

- ❖ الشعور بالثقة عند تحليل المشكلات وإيجاد الحلول لها؛
- ❖ التعامل مع مختلف السلوكيات والمرجعيات دون تمييز؛
- ❖ بذل الجهد في التجارب الجديدة حتى ولو كانت مجازفة؛
- ❖ مواجهة صعوبات ومشكلات العمل بمثابرة مستمرة؛
- ❖ عرض مقترحاتي دون خوف؛
- ❖ القدرة على تحمل المواقف الصعبة؛

2- المهارات المعرفية: وهي التي تهتم بالمظاهر التعليمية للمرأة القيادية، حيث اشتقت هذه المهارة من المعرفة العلمية والتكوين والخبرة، وأسفرت النتيجة العامة لهذه المؤشرات أن المتوسط العام للمهارات المعرفية قد بلغ 7,67، ويمكن اعتباره مؤشراً لإعطاء فكرة عن درجة المهارة المعرفية، حيث تضم:

### 2-1-1- مرحلة التنشئة الثانوية

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 11

- ❖ البعد المنزل عن مكان الدراسة وصعوبة التنقل؛
- ❖ العلاقة بين زملاء الدراسة والأصدقاء؛
- ❖ إمكانياتك المادية الضرورية للتمدرس؛
- ❖ نسبة تدرس الإناث مقارنة بالذكور داخل الأسرة؛
- ❖ الرضا عن التخصص الدراسي الذي اتبعته؛

### 2-2- مرحلة البناء

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 15

- ❖ ثققت بنفسك؛
- ❖ قدراتك الفردية؛
- ❖ تكوينك الأكاديمي والمهني (التأهيل والخبرة)؛
- ❖ كونك أنثى ( رفض عمل المرأة)؛
- ❖ الأسرة والزواج وتربية الأطفال؛

### 2-3- مرحلة الممارسة

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 17

- ❖ البعد الجغرافي عن مكان العمل وصعوبة التنقل؛
- ❖ توافق الشهادة الأكاديمية مع المنصب؛
- ❖ الأجر والعلاوات؛
- ❖ توافق تطلعاتك مع أهداف المؤسسة؛

3- المهارات العملية: وهي تضم المهارات التقنية للقيادة، وتعني قيام المرأة بالعمليات القيادية من اتصال وتنسيق، واتخاذ القرارات وإدارة الأزمات وغيرها، وأسفرت النتيجة العامة لهذه المؤشرات أن المتوسط العام للمهارات العملية قد بلغ 8,17، ويمكن اعتباره مؤشراً لإعطاء فكرة عن درجة المهارة العملية، والتي تضم:

### 3-1-1- مرحلة التنشئة المؤسسية

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 23 ( 11,8,5,4,3 )

- ❖ العمل بكل جد وجهد؛

- ❖ العمل بعدة طرق للوصول إلى تحقيق الأهداف؛
- ❖ التعامل مع حالات عدم التأكد في العمل والحالات الطارئة؛
- ❖ عرض مقترحاتي دون خوف؛
- ❖ التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل؛

### 2-3- مرحلة البناء

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 26

- ❖ بشكل فردي؛
- ❖ ضمن فريق عمل رجالي؛
- ❖ ضمن فريق عمل نسائي؛
- ❖ ضمن فريق عمل مختلط؛

### 3-3- مرحلة الممارسة

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 27 والتي تنقسم بدورها إلى:

- الدور القيادي مقيم: وهو قياس مدى تحقيق الأهداف وتحديد المستوى فقط.
- ❖ تحليل المعلومات والبيانات؛
- ❖ مراجعة العمليات والخطط؛
- ❖ الفحص والتدقيق في النتائج؛
- الدور القيادي مقوم: الهدف منه قياس مدى تحقيق الأهداف ومعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها بالمقابل تحديد نقاط الضعف ومعالجتها.
- ❖ تنسيق الجهود بين الأفراد؛
- ❖ تصحيح وتعديل الأخطاء والهفوات؛
- ❖ خلق أفكار جديدة ومبدعة.

وفي الأخير يمكن تقييم المهارات الوظيفية من خلال تقييم المتوسط الحسابي ل:

المتوسط الحسابي للمهارات الوظيفية:

- المهارات الذهنية 8,02
- المهارات المعرفية 7,67
- المهارات العملية 8,17

المتوسط العام للمهارات الوظيفية =  $\Sigma$ المتوسط العام لكل مهارة /  $\Sigma$ عدد المؤشرات

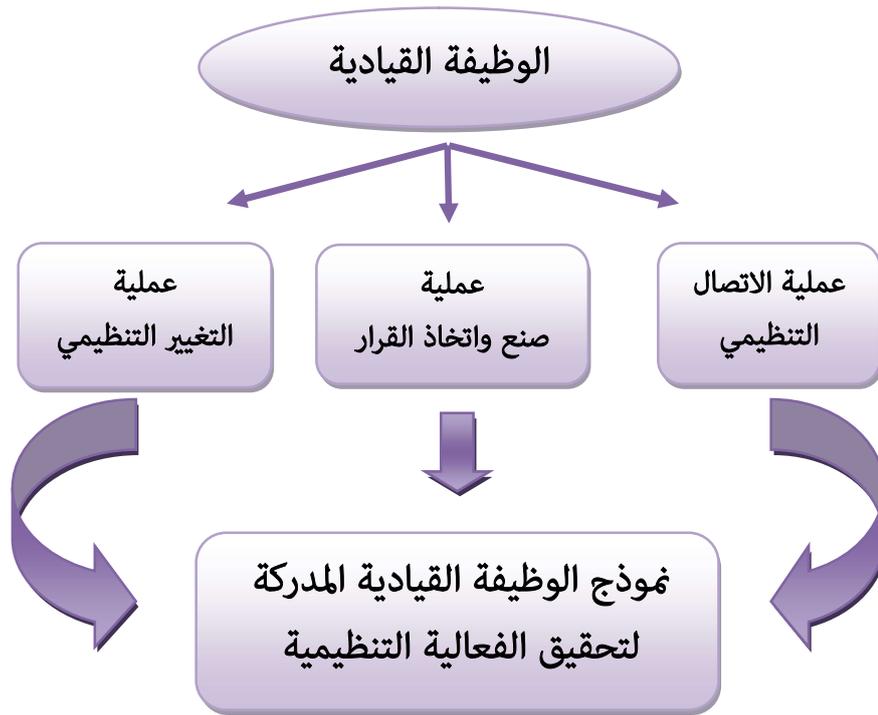
بتعويض القانون نجد:

$$\frac{3}{[ (8,17)+(7,67)+(8,02) ]} = \text{المتوسط العام للمهارات الوظيفية}$$

وبالتالي أسفرت النتيجة العامة لهذه المؤشرات أن المتوسط العام للمهارات الوظيفية قد بلغ 7,95، ويمكن اعتباره مؤشرا لإعطاء فكرة عن درجة المهارة الوظيفية التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

### 3. نموذج الوظيفة القيادية المدركة

يعتمد نجاح أي منظمة على الوظيفة القيادية باعتبارها حجر الأساس في تحقيق الأهداف المسطرة، كما أن الوظيفة القيادية تتعدد وتتنوع بتعدد واختلاف المنظمات من جهة واختلاف طبيعة نشاطها من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا الاختلاف نجده قائما في نفس المنظمة بانتقالنا بين مختلف مستوياتها التنظيمية. وعلى ضوء هذه العمليات يتحدد نجاح القيادة ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة وضمان فعاليتها، والقيادة التي نقصدها هنا لا تقتصر على القيادة التي يتولاها الرجال وإنما القيادة التي تتولاها النساء. وعلمنا أن الوظيفة القيادية التي ترتبط بمنصب وظيفي وفقا لعلاقة رسمية في الإدارة الجزائرية، والتي لها عدة أبعاد إلا أن دراستنا تركز على ثلاث أبعاد أساسية وهي عملية الاتصال التنظيمي، عملية صنع واتخاذ القرار، وأخيرا عملية التغيير التنظيمي، والتي نلخصها في الشكل الموالي:



الشكل رقم (18): بناء الوظيفة القيادية للمرأة

ويمكن القول إن نجاح المرأة التي تتولى مناصبا قياديا مرهون بعدة عوامل، ولا شك أن إثبات كفاءتها في المجال الوظيفي وقدرتها على التسيير والتخطيط وإقامة العلاقات...ممكنها من الارتقاء في السلم الهرمي من مستوى لآخر، مما شدنا لتسليط الضوء على ثلاث عمليات قيادية فقط تقوم بها لدراسة تأثيرها على الفعالية التنظيمية.

وعليه ارتأينا اعتماد نفس الطريقة السابقة لتقييم كل من الفعالية التنظيمية والمهارات الفردية في تقييم العملية القيادية بأبعادها الثلاثة بالاعتماد على "المتوسط الحسابي" كأحد أهم مقاييس النزعة المركزية في الإحصاء الوصفي، والتي نوضحهما كما يلي:

**1° عملية الاتصال التنظيمي:** هي عملية يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو هدف معين، بالإضافة إلى أنها تسمح بنقل المعلومات والبيانات بين المستويات التنظيمية، ومما يخلق لغة مشتركة وثقافة داخل المنظمة، ومن خلال العملية الاتصالية تتكون مجموعة من المعايير والقيم، وقد أكد **ألكس موكيلي** (Alex Muccheilli) أن "الاتصال ليس نقل المعلومات فقط ولكن فن قيادة التبادلات من أجل الوصول إلى تقريب وجهات نظر الأفراد، وبالتالي تسهيل فهمهم للقرارات التسييرية"<sup>1</sup>، ومنه فالقيادة تعتمد على الاتصال كعملية رئيسية مع التطورات والتكنولوجيات المستعملة في مختلف المؤسسات والمنظمات. ولقد أسفرت النتيجة العامة لهذه المؤشرات أن المتوسط العام لعملية الاتصال قد بلغ 7,35، ويمكن اعتباره مؤشرا لإعطاء فكرة عن درجة العملية القيادية، وهي تضم كل من المؤشرات التالية:

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 33:

❖ أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا؛

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 35:

❖ مستوى إتقان اللغة؛

❖ مستوى استخدام اللغة؛

**1° عملية صنع واتخاذ القرار:** وهي عملية تهدف إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات أو الحلول، فهو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكل معين، واختيار الحل المناسب من بينها"<sup>2</sup>، ومنه تعتمد هذه العملية على الاختيار الأفضل بين الوسائل أو البدائل لحل المشكلات في الوقت المناسب. وأسفرت النتيجة العامة لهذه المؤشرات أن المتوسط العام لعملية صنع واتخاذ القرار قد بلغ 7,36، وهي تضم كل من المؤشرات التالية:

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 36

❖ مرحلة التشارك في تحديد المشكلة ؛

❖ مرحلة تحديد البيانات والأولويات وترتيبها؛

❖ مرحلة تحديد البديل الأمثل؛

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 38

❖ فعالية مشاركة الموظف في صنع واتخاذ القرار؛

<sup>1</sup>-Alex Muccheilli, **Etude des communications, informations, communication**, interne, Armand Colin, Paris, France, 2eme edition, 2001, p.08 .

<sup>2</sup>- الأمين بلقاضي ، <<العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية>>، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2015، ص، 16.

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 41

- ❖ الدفاع عن القرارات الفردية؛
- ❖ فعالية القرارات التشاركية؛
- ❖ مساهمة القرارات التشاركية في تحقيق أهداف المؤسسة؛

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 42

- ❖ تقييم القرارات التشاركية؛
- ❖ تقييم القرارات الفردية؛

**٩/ عملية التغيير التنظيمي:** عملية ديناميكية تتم في مختلف جوانب المنظمة بدءاً بسلوك العاملين وإجراءات العمل وأنظمتها، والجوانب التكنولوجية، والهيكل التنظيمي، والتي تهدف إلى زيادة كفاءة المنظمة ورفع قدرتها للتعامل مع مختلف التغيرات البيئية، وللقيادة دور في امتلاك الرؤية الإستراتيجية لإجراء عملية التغيير<sup>1</sup>، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم تحقيق الأهداف. وأسفرت النتيجة العامة لهذه المؤشرات أن المتوسط العام لعملية التغيير التنظيمي قد بلغ 7,80، ويمكن اعتباره مؤشراً لإعطاء فكرة عن درجة العملية القيادية، وهي تضم كل من المؤشرات الآتية:

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 43

- ❖ المبادرة للتغيير التنظيمي؛
- ❖ إشراك الموظفين في عملية التغيير التنظيمي؛
- ❖ مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي.

وفي الأخير يمكن تقييم **الوظيفة القيادية** من خلال تقييم المتوسط الحسابي المركب، وبالتالي أسفرت النتيجة العامة لهذه المؤشرات أن المتوسط العام للعملية القيادية قد بلغ 7,41، ويمكن اعتباره مؤشراً لإعطاء فكرة عن درجة العملية القيادية التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

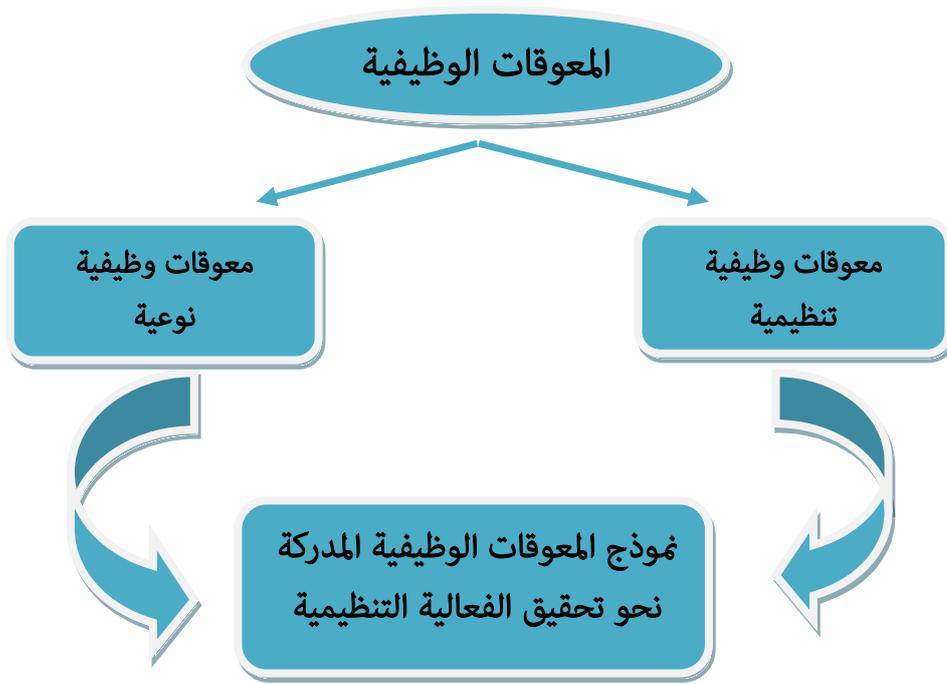
#### 4. نموذج المعوقات الوظيفية للمرأة القيادية

بتطور عمل المرأة ونقلها مناصباً قيادية أدى ذلك لحصول التغيير على هويتها في كلا المجالين الأسري والمهني على حد سواء. ومن وجهة نظر **بارسونز** فإن الأسرة هي نظام صغير من المنظومة الاجتماعية العامة ككل، وفصل الأدوار يساعدها على الحفاظ على وحدتها ونظامها، كما يحدد أن الدور الاقتصادي للرجل وعمله هما الدور الأصيل في المجتمع، أما المرأة أهم نشاط لها يتمثل في إدارة المنزل ورعاية الأولاد، فتتحقق هذه المعادلة في ظل خوض المرأة تجربة العمل الحديث ولارتقائها في المناصب مع الاحتفاظ بأدوارها داخل الأسرة جعلها تتعرض لضغوط مضاعفة في مجال العلاقات الأسرية والاجتماعية.

كما تواجه المرأة مشكلة القيادة في منصب العمل فغالبا ما لا يقبل الموظفون قيادة المرأة لهم في مجال العمل، فهذا التحسس ينتج عنه توتر في ميدان العمل وأحيانا يصل إلى أقصى حدوده فيلجأ الرجال لإظهار رفضهم بطرق

<sup>1</sup> - رقية البدارين، فريد محمد القواسمه، <<دور المرأة في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على المنظمات المرأة العاملة في الأردن>>، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 1، 2013، ص 22.

مختلفة وممارسات متنوعة، وهذه الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع المرأة من تحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا الصدد، تناول روبرت ميرتون المعوقات الوظيفية، إذ أن " وجود معوقات وظيفية معينة يتطلب أن يكون هناك تعارض مرئي بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون"<sup>1</sup>، وتختلف هذه المعوقات التي تواجهها المرأة القيادية وفقا لطبيعتها ونوعيتها. ومن خلال ما سبق يمكن أن نوضح مختلف المعوقات التي تواجهها المرأة القيادية نحو تحقيق الفعالية والتي نلخصها في الشكل التالي:



الشكل رقم ( 19): نموذج المعوقات الوظيفية

ويمكن القول، أن نجاح المرأة التي تتولى منصبا قياديا مرهون بعدة عوامل، ولا شك أن إثبات كفاءتها في المجال الوظيفي وقدرتها على التسيير والتخطيط وإقامة العلاقات...ممكنها من الارتقاء في السلم الهرمي من مستوى لآخر، لكنها واجهت عدة معوقات مما شدنا لتسليط الضوء على مجموعتين من المعوقات الأساسية التي تواجهها المرأة نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.

وعليه ارتأينا اعتماد نفس الطريقة السابقة لتقييم كل من الفعالية التنظيمية والمهارات الفردية والعمليات القيادية في تقييم المعوقات الوظيفية بأبعادها بالاعتماد على "المتوسط الحسلي" كأحد أهم مقاييس النزعة المركزية في الإحصاء الوصفي، والتي نوضحهما كما يلي:

**1- معوقات متعلقة بالنوع الاجتماعي:** وهي منبثقة أو ناتجة عن النظرة السلبية والنمطية والتي تحد من وجود المرأة في مجال صنع القرار والقيادة ، بالإضافة لصعوبة التوفيق بين المسؤوليات العائلية من جهة والإدارية من جهة أخرى، وهذا ناتج عن الواجبات المنزلية والعائلية الثقيلة والتقسيم غير العادل للأعمال المنزلية التي تتطلب مجهودا ووقتا كبيرين من طرف المرأة<sup>2</sup> وغيرها من المعوقات التي قد تواجهها. وأسفرت النتيجة العامة لهذه المؤشرات

<sup>1</sup> - زهية جاب الله ، أبحاث في المشكلات الاجتماعية: نظريات ونماذج، شركة الأصالة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص، 17.  
<sup>2</sup> - مارلين ماننج، المرأة والمهارات القيادية الإدارية، ترجمة: سعاد عباد، دار المعرفة للتنمية البشرية، لبنان، 2005، ص، 23.

أن المتوسط العام للمعوقات النوعية قد بلغ 6.64، ويمكن اعتباره مؤشراً لإعطاء فكرة عن درجة المعوقات الوظيفية، وهي تضم كل من المؤشرات الآتية:

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 46

- ❖ عدم الاعتراف بجدارة المرأة؛
- ❖ النظرة الدونية لقيادة المرأة؛
- ❖ نقص جماعة العمل؛
- ❖ مقاومة المرؤوسين لقيادة المرأة؛
- ❖ الرقابة المستمرة؛

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 47

- ❖ الاختلاف البيولوجي في تحديد نوعية المناصب؛
- ❖ فرصة المرأة نفسها للوصول للمناصب القيادية؛
- ❖ يوجد فرق في ممارسة القيادة بين الرجل والمرأة؛
- ❖ توجد سلوكيات يسمح بها للرجل ولا يسمح للمرأة القيام بها؛
- ❖ الرجل أجدر من المرأة لتبوء المناصب القيادية؛

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 51

- ❖ الإنجاب ورعاية الأطفال؛
- ❖ كثرة الأعمال المنزلية؛
- ❖ اضطراب الحياة الزوجية؛
- ❖ التوفيق بين الواجبات المنزلية والمهنية؛
- ❖ التعب والإرهاق؛
- ❖ عدم وجود وقت فراغ كاف؛

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 52

- ❖ أولوية المرأة مهما علا منصبها تكمن في تربية أبنائها؛
- ❖ يمكن للمرأة التخلي عن منصبها إذا ما تعارض مع وأجبتها الأسرية؛

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 53

- ❖ التعب والإرهاق في العمل؛
- ❖ الملل وروتين العمل؛
- ❖ الغضب والقلق في العمل؛
- ❖ عامل الراحة والسعادة في العمل؛
- ❖ عامل الاستقرار والأمان في العمل.

**2- معوقات تنظيمية:** هي تلك المعوقات التي تقف حاجزاً أمام قيادية المرأة، فهي ترجع إلى نظرة المرؤوسين لقيادة المرأة وعدم القناعة والثقة بقراراتها وآرائها، والنظرة المعرفية المسبقة لديهم حول عدم قدرة المرأة على تحمل المسؤولية القيادية<sup>1</sup>، ومحدودية المؤهلات والخبرات الإدارية لديها. وأسفرت النتيجة العامة لهذه المؤشرات أن المتوسط العام للمعوقات التنظيمية قد بلغ 6,35، ويمكن اعتباره مؤشراً لإعطاء فكرة عن درجة المعوقات الوظيفية التي واجهتها المرأة، وهي تضم كل من المؤشرات التالية:

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 34

❖ مواجهة معوقات متعلقة بالعملية الاتصالية؛

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم أ 34

- ❖ الغموض في اللغة والمصطلحات؛
- ❖ عدم كفاية المعلومات؛
- ❖ نقص سرعة انتقال المعلومات؛
- ❖ عدم وجود وتنسيق وتكامل بين الوحدات؛
- ❖ يعود لكونك امرأة؛

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 48

- ❖ غموض المهام ومسؤولية والمنصب؛
- ❖ قلة المعدات وتجهيزات العمل؛
- ❖ كثرة المهام وصعوبة متابعتها ومراقبتها؛
- ❖ التوتر والصراع بين المرؤوسين؛
- ❖ التماطل في أداء المهام؛

مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 49

- ❖ جمود سلوك المرؤوسين؛
- ❖ صعوبة التكيف المرؤوسين؛
- ❖ الصراع بين أعضاء التنظيم؛
- ❖ نقص العلاقات الإنسانية؛
- ❖ استبدال الأهداف وتغييرها؛

<sup>1</sup> - عبد الواحد مؤمن، "معوقات اجتماعية وشخصية أمام تولى المرأة المناصب القيادية"، مجلة فلسطين، العدد 49، يوم 2015/12/06، <http://www.felesteen.ps/starter/frontend/web>، تاريخ الاطلاع نوفمبر 2020.

## مؤشرات التقييم تضم السؤال رقم 50

- ❖ العمل لساعات إضافية بعد الدوام الرسمي؛
- ❖ العمل من داخل المنزل؛
- ❖ العمل لساعات متأخرة؛
- ❖ العمل خلال العطل؛
- ❖ السفر في مهمة خارج البلاد.

وفي الأخير يمكن تقييم **المعوقات الوظيفية** من خلال تقييم المتوسط الحسابي المركب، وبالتالي أسفرت النتيجة العامة لهذه المؤشرات أن المتوسط العام للعملية القيادية قد بلغ 6,50، والذي يمكن اعتباره مؤشرا لإعطاء فكرة عن درجة العملية القيادية التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## خلاصة الفصل

يعد الوصول إلى تسجيل النتائج وإصدار الأحكام حول درجة فعالية المنظمة بالدراسة من أهم التحديات التي تواجه الباحث، فالطرق والمناهج تختلف والأهداف تختلف هي الأخرى أما الأکید فتحدد الخطوط العريضة المناسبة والمميزة بين المنظمة الفعالة وغير الفعالة على حسب الأهداف المعلنة، وحسب تناولنا للدراسة فالفعالية تتحدد نسبيا من قدرة المرأة القيادية على تحقيق الأهداف المسطرة.

وعلى ضوء ما سبق جاء النموذج الذي قمنا ببنائه لغرض قياس الفعالية التنظيمية، سعيا منا لتوحيد العوامل المرتبطة بشكل كبير في تحسن مستويات الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المرأة القيادية، وذلك من خلال التركيز على المهارات الوظيفية التي تساعدها في جميع المستويات لتحقيق الأهداف، والمتمثلة في المهارات الذهنية والمهارات المعرفية وأخيرا المهارات العملية.

كما سلطنا الضوء على أحد أهم الجوانب التنظيمية الموجودة في المنظمة والمتمثل في الوظيفة القيادية للمرأة بالوقوف على كل من عملية الاتصال التنظيمي وعملية صنع واتخاذ القرار، وفي الأخير عملية التغيير التنظيمي، والتي تساهم في تحسين أو رفع مستويات الفعالية التنظيمية في الإدارة.

وأخيرا، الوقوف على أهم المعوقات الوظيفية التي تواجهها المرأة القيادية نحو تحقيق الأهداف بكل فعالية والتي قسمناها لمعوقات تنظيمية ومعوقات نوعية.

## الفصل الخامس

المهارات الوظيفية للمرأة القيادية وتحقيق  
الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية

## الفصل الخامس: المهارات الوظيفية للمرأة وتحقيقها للفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية

تمهيد

### المهارات الوظيفية

#### أولاً: المهارات الذهنية

1. مرحلة التنشئة الأولية
2. مرحلة البناء
3. مرحلة الممارسة

#### ثانياً: المهارات المعرفية

1. مرحلة التنشئة الثانوية
2. مرحلة البناء
3. مرحلة الممارسة

#### ثالثاً: المهارات العملية

1. مرحلة التنشئة المؤسسية
2. مرحلة البناء
3. مرحلة الممارسة

- بناء نموذج الخصائص الشخصية للمرأة القيادية وتأثيرها على المهارات الوظيفية

الاستنتاج الجزئي الأول

## - تمهيد

يعد موضوع الفعالية التنظيمية موضوعا واسعا ومعقدا وهو يعتبر أحد أهم الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها، علما أنه يرتكز تحقيقها على المهارات الوظيفية التي يتمتع بها القادة. وباعتبار هذه المهارات مرتبطة بالقيادة الذكورية كونها كانت حكرا على الرجال، إلا إن تقلد المرأة للمناصب القيادية أمر لا يمكن إغفاله إلا أنه يمكن القول بأن قيادة المرأة تختلف عن القيادة المشابهة عند الرجل، لما تتسم به المرأة من خصائص أنثوية تميزها عن الذكور من الناحية البيولوجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تباين الدور الاجتماعي، وعليه سوف نستعرض فيما يلي تحليل دور المهارات الوظيفية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية وعلى كثرتها واختلافها موضوعنا يدفعا للاكتفاء بمعالجة بعض جوانب هذه المهارات الوظيفية للمرأة القيادية والتركيز على ثلاث مهارات أساسية (ذهنية، معرفية، عملية)، مع محاولة فهم المحيط الاجتماعي ودوره في بناء المرأة القيادية باعتباره مجالا من العلاقات المتفاعلة فيما بينها والتي تؤثر وتتأثر به، معتمدين على الضوابط المرتبطة بالتنشئة بمختلف مراحلها، والضوابط المرتبطة بمنظومة القيم التي تمثل كل المعايير والمعتقدات التي اكتسبتها المرأة من الواقع الاجتماعي والواقع المنظماتي.

## - المهارات الوظيفية

نظرا لحساسية المناصب القيادية ومواكبتها لأهم التطورات والتغيرات العالمية والمحلية، تولى المنظمات أهمية بالغة للمهارات الوظيفية للقادة، لهذا تهدف إستراتيجية إدارتها لانتقاء المهارات الوظيفية الفعالة سواء كانوا من جنس ذكور أو إناث<sup>1</sup>، وتُعرف المهارة الوظيفية بأنها " أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"<sup>2</sup>، كما تمثل المهارة الوظيفية التوليفة من الموارد الباطنة والظاهرة التي تمتلكها المبحوثات، وتعد هذه المهارات كمتطلب وظيفي في البناء التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية

وهذه المهارات الوظيفية للمبحوثات لا يمكن تفسيرها في صورة مستقلة عن أنماط البناءات الاجتماعية المتعددة والتي ساهمت في تنشئتها في مختلف المراحل، وقد ميزت المبحوثات بفعالية اللواتي يستعملن بنجاح "مهاراتهن الثلاثة"<sup>3</sup> (الذهنية والمعرفية والعملية)، والتي ساهمت كل مرحلة من مراحل التنشئة الاجتماعية الأولية والثانوية والبناء والممارسة في تكوينها، وتختلف نسبة تكوينها من مرحلة لأخرى حسب هذه المهارات، وسنسلط الضوء على كيفية تكوين هذه المهارات ودور مراحل التنشئة الاجتماعية في تنميتها، كما سنوضحه في النقاط الموالية، كما نعرض في هذا الجزء نتائج المعطيات التي تبرز المرأة القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية ونخص بالذكر البعد المتعلق بالمهارات الوظيفية للمرأة القيادية والذي اقترناه في الفرضية الأولى، والتي جاءت في الصيغة التالية :

<sup>1</sup> - نجاة بزابد ، << المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو>>، مجلة التنمية البشرية ، مجلد 6، العدد 4، مخبر التربية والتطور، 2019، ص، 68.

<sup>2</sup> - كمال منصور، سماح صولح، << تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى>>، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السابع، جوان 2010، جامعة بسكرة ، ص، 52.

<sup>3</sup> - Don Hellriegel, John W. Slocum, **Management des organisations**, 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck and Larcier, Belgique ,

2006, P,405 .

تساعد المهارات الوظيفية التي تمتلكها المرأة القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

جدول رقم (15): تأثير المهارات الوظيفية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

متوسط المهارة الوظيفية للمرأة القيادية	فئات الفعالية التنظيمية
7,04	فعالية ضعيفة
7,96	فعالية متوسطة
8,85	فعالية عالية
7,95	المتوسط العام للمهارة الوظيفية

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير المهارات الوظيفية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام للمهارة الوظيفية لكل المبحوثات والذي يمثل متوسط الأبعاد الثلاثة للمهارات الذهنية والمعرفية، العملية كما تم توضيحها سابقا (أنظر الصفحة رقم 197) قد بلغ 7,95 من 10، ونجده مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجل متوسط المهارة الوظيفية 8,85 من 10 عند فئة الفعالية التنظيمية العالية وهي أعلى من المتوسط العام للمهارة الوظيفية بفارق إيجابي قدر ب 0,90 من 10، في حين بلغ متوسط المهارة الوظيفية 7,96 من 10 عند فئة الفعالية التنظيمية المتوسطة وهو مساوي تقريبا للمتوسط العام للمهارة الوظيفية، وفي الأخير بلغ متوسط المهارة الوظيفية 7,04 من 10 لدى المبحوثات ذوات فئة الفعالية الضعيفة وهو أقل من المتوسط العام للمهارة الوظيفية بفارق سلبي قدره 0,91 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط المهارة الوظيفية لفئات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية إلا أن قيم فوارقها متناقصة كلما توجهنا من أدنى فئة للفعالية التنظيمية إلى أعلى فئة وهي 0,92 و 0,89 من 10 على التوالي.

على ضوء ما ورد في المعطيات الإحصائية أعلاه، يتضح انه كلما زاد متوسط المهارة الوظيفية للمرأة القيادية ارتفعت الفعالية التنظيمية من أضعف مستوى إلى أعلى مستوى، مما يفسر بوجود علاقة طردية بين المهارات الوظيفية للمرأة القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

ويظهر جليا أن أغلب المنظمات تحقق فعالية تنظيمية متوسطة، حيث أن هذه المعطيات توضح أن الفعالية التنظيمية تبلغ المستوى المتوسط عندما تبلغ المهارات الوظيفية للمبحوثات المتوسط العام للمهارة الوظيفية 7,95، بمعنى أن المتوسط العام للمهارة الوظيفية للمرأة القيادية يحقق الفعالية التنظيمية المتوسطة، ومنه لتحقيق مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية يجب على المنظمات أن تعمل على البحث أو تطوير المهارات الوظيفية للمرأة القيادية بما يفوق المتوسط العام لها. وقد أوضح (بوفلجة غيات) أن النتيجة العامة للدراسة التي قام بها أظهرت بعض الجوانب الايجابية في المنظمة الجزائرية وذلك عن طريق تحقيق فعالية تنظيمية متوسطة في الجوانب المتعلقة بمهارات أو قدرات القادة، والتي ركزت على عدم وجود مشاكل مع القادة، ورضا القادة عن العلاقة بين العمال<sup>1</sup>، وهي نتائج متناسبة مع واقع التنظيمات في تحقيق الفعالية التنظيمية المدركة. ومنه تستخلص من خلال دراستنا أن متغير الجنس لا يلعب دورا في مدى تحقيق الفعالية التنظيمية، فالمرأة القيادية فمثلها مثل القائد الرجل قد توصلت إلى

<sup>1</sup> - غيات بوفلجة ، القيم الثقافية وفعالية المنظمات، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص، 127.

تحقيق الهدف المرسومة والمسطرة مما ينم عن تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية كما أثبتته معطيات الجدول.

غير أن هذه العلاقة تتميز بان المسافات والتي نقصد بها الفارق بين متوسط المهارات الوظيفية المحقق عند فئة الفعالية الضعيفة وفئة الفعالية المتوسطة والذي نعتبره كأول مسافة، بينما ثاني مسافة هي الفرق بين متوسط المهارات الوظيفية عند فئة الفعالية المتوسطة وفئة الفعالية العالية، ومنه نلاحظ حسب الجدول أعلاه أن المسافة الأولى أكبر من المسافة الثانية أي انه كلما ارتفعت شدة تأثير المهارات الوظيفية للمبحوثات فإنها تؤثر على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، إلا أن درجة التأثير تختلف بمعنى أنها في تناقص مستمر إلى أن تصل لدرجة "الصفرة"، مما يعني استقرار شدة التأثير في مستوى معين، ومنه يمكن القول أن المهارات الوظيفية ليست العامل الوحيد الذي يؤثر في تحسين مستويات الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية وإنما توجد عوامل أخرى تؤثر عليها، وهو ما يؤكد لنا أن الفعالية التنظيمية هي متغير مركب متعدد المعاني ويصعب التحكم فيه.

وعليه يتوجب على المبحوثة التي تتقلد مناصب قيادية داخل الإدارة الجزائرية أن تتميز بمهارات وظيفية تساعدها على تحقيق أهدافها، وباعتبار هذه المهارات الوظيفية مركبات من المهارات الذهنية التي اكتسبتها من المجتمع خلال مراحل التنشئة الاجتماعية الأولية والمهارات المعرفية التي اكتسبتها من الثقافة السائدة للتعليم والتكوين، والمهارات العملية التي اكتسبتها من الأدوار الوظيفية التي تقوم بها في التنظيم الرسمي.

وترى البنائية الوظيفية أن المهارات تعتبر عناصر بنائية تشتق أساسا من التفاعل الاجتماعي ولها دور يساعد على تحليل الأهداف والسلوك والتفاعل داخل المنظمات<sup>1</sup>، وانطلق **تالكوت بارسونز** (Talcott Parsons) من جملة الآليات التي تساهم في حفظ النظام وتوازنه ومن ذلك التنشئة الاجتماعية التي تلقن من خلالها الفرد منذ الصغر القيم والمعايير الثقافية التي يعود لها الفضل في ضبط السلوك وأشكال الفعل وتوجيهه<sup>2</sup>، ومنه **بارسونز** اهتم بتحليل عملية التنشئة الاجتماعية ودراسة الأسرة وما ينتج عنها من تفاعلات وعمليات من آثار وإسهامات وظيفية ضرورية .

ومنه فإن الاهتمام بدراسة المهارات الوظيفية لا يمكن إلا بالأخذ بعين الاعتبار ما يحدث في التنشئة الاجتماعية للمبحوثات في مراحلها المختلفة، حيث تعد التنشئة الاجتماعية الإطار العام المهم لفهم المهارات الوظيفية للمرأة القيادية، لأنها القاعدة والأساس الذي تتشكل فيه توجهاتهن الذهنية والمعرفية والعملية. وتختلف عملية التنشئة الاجتماعية للذكور عن الإناث حيث التمييز بينهما يبدأ منذ الولادة حيث نرى التمييز واضحا في كيفية معاملة الذكر والأنثى، إذ إن اختلاف المرأة عن الرجل من حيث التكوين النفسي والدور البيولوجي والاجتماعي الذي تؤديه، والمؤثرات الاجتماعية التي تعمل في ظلها والتي تؤدي إلى تميز ظروف عمل المرأة عن الظروف الخاصة بالرجل<sup>3</sup>، ويظهر دور التنشئة الاجتماعية في تحديد ميولات الأفراد ورغباتهم فتوجههم وتعمل على إقناعهم بها وترسيخها في أذهانهم مما يؤدي إلى تقبلهم لها ورغبتهم فيها، وقد أكد **إميل دوركايم** (Émile Durkheim) على دور العلم في عملية التنشئة الاجتماعية، فالعلم يؤدي بالأفراد إلى الارتقاء بمستوى ذكائهم عن طريق تعلم الحقائق العلمية التي تم التوصل إليها.

<sup>1</sup> - علي عليوة ، <<الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم>>، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 4 ، العدد 3، أكتوبر 2019، ص ، 165.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 168

<sup>3</sup> - نجاته بزاید ، مرجع سبق ذكره، ص، 71.

ومنه فتحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية للمبحوثات يستند على مظهرين أساسين، ويتمثل المظهر الأول في القوى الإنتاجية ويتمثل المظهر الثاني في حذق ومهارة ودكاء القائد وفقا لتكامل هذين المظهرين المادي والفكري<sup>1</sup>، بمعنى أن المظهرين مكملين لبعضهم البعض فتوفر القوى الإنتاجية دون المهارات الوظيفية للمبحوثات لا يحقق الفعالية التنظيمية، وبناء على هذا فإن فعالية المنظمات وتحقيقها لأهدافها يرتكز على المهارات الوظيفية للمرأة القيادية، وهو مرتبط بالسلوك القيادي والاستراتيجي الصادر عن المبحوثات بالمنظمة والذي له علاقة مباشرة بإدارة أي منظمة وتحقيق فعاليتها، وباعتبار أن المهارات الوظيفية هي فعل مبني اجتماعيا وليس فقط معطى طبيعيا.

ومما سبق سنحاول تفصيله أكثر من خلال الوقوف على مختلف محطات التنشئة الاجتماعية للمبحوثات بالتركيز على دور الخلفية الاجتماعية والثقافية في تكوين هذه المهارات والتي سنعالجها في ثلاث جوانب لهذه المهارات الوظيفية وذلك بالتركيز على سلوكيات المرأة القيادية لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية. وفي الجداول الموالية سنمر إلى الأبعاد الثلاثة التي تعكس المهارات الوظيفية للمبحوثات، وذلك بالخوض في تفصيل كل من المهارات الذهنية والمعرفية والعملية والوقوف على تطورها عبر مراحل التنشئة الاجتماعية، والتي سنتناول كل واحدة منها على حدا لنوضح طبيعة العلاقة وشدة تأثير كل منها.

### أولا: المهارات الذهنية

نقصد بالمهارات الذهنية مجموع القدرات الضرورية التي تمتلكها المرأة القيادية والتي تساعد على التعامل مع موظفيها من جهة والتي تمكنها من جهة ثانية من التحرك في الوسط المهني الذي تعمل فيه، حيث تشمل هذه المهارات متغير السلوك، والقدرة على التحليل، التركيب، التخطيط...الخ. والتي تظهر من خلال تحقيق المهارات الذهنية للفعالية التنظيمية كما نوضحه في الجدول أدناه:

جدول رقم (16): تأثير المهارات الذهنية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

متوسط المهارات الذهنية	فئات الفعالية
7,24	فعالية ضعيفة
7,96	فعالية متوسطة
8,86	فعالية عالية
8,02	المتوسط العام للمهارة الذهنية

تبين معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير المهارات الذهنية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام للمهارة الذهنية لهذه المرأة القيادية والتي تمثل القدرة على الإدراك المتكامل لتحديد وتشخيص البيانات لاستخلاص النتائج والتي تشمل متوسط المؤشرات الموضحة سابقا (أنظر الصفحة رقم 195) بلغ 8,02 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث جاءت أعلى قيمة لمتوسط المهارة الذهنية عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بمتوسط 8,85 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام للمهارة الذهنية بفارق إيجابي قدره 0,84 من 10، في حين بلغ متوسط المهارة الذهنية 7,96 من 10 عند فئة الفعالية المتوسطة وهي أقرب من المتوسط العام للمهارة الذهنية بفارق سلبي ضعيف قدره 0,06 من 10، وفي الأخير بلغ متوسط المهارة الذهنية 7,24 من 10

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص ص، 57-59 .

عند فئة ذوات الفعالية التنظيمية الضعيفة وهو أقل من المتوسط العام للمهارة الذهنية بفارق سلبي قدره 0,75 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط المهارة الوظيفية وفقا لمستويات الفعالية نجدتها ايجابية كون قيم فوارقها متزايدة كلما توجهنا من أدنى فئة للفعالية التنظيمية إلى أعلى والفوارق هي 0,72 و0,85 من 10، على الترتيب.

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة تناسبية بين متوسط المهارات الذهنية ومستويات الفعالية التنظيمية حيث أن كل ارتفاع في متوسط المهارة الذهنية يصاحبه ارتفاع عبر المستويات الفعالية التنظيمية وهذا يؤكد وجود علاقة طردية بينهما، وهو ما يؤكد بدوره على أثر المهارات الوظيفية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين مستوياتها.

ويظهر جليا أن المتوسط العام للمهارة الذهنية للمبحوثات حقق مستوى عالي من الفعالية التنظيمية، وهو ما يؤكد دورها في رفع المتوسط العام للمهارات الوظيفية من جهة وتحقيقها للفعالية التنظيمية من جهة أخرى، وقد أكد كل من عبد الحفيظ مقدم وعيسى بن صديق على أهمية الخصائص الذهنية في التمييز بين القادة الناجحين عن غير الناجحين، كما قد أثبتنا أنه من الرغم من وجود فروقات فردية إلا أن المهارات الذهنية للقادة تمكن من تحديد فعالية هؤلاء القادة في تحقيق الأهداف المسطرة<sup>1</sup>. كما أشار روزن (Rosen) أن القادة يتميزون بخصائص ذهنية متطورة، "ويفضلون التفكير الملموس على التفكير المجرد، والتفكير العملي على التفكير النظري"<sup>2</sup>، وهذه المهارات تمكنهم من النجاح في تحقيق الأهداف بكل فعالية.

وتعد الأسرة المرجعية الأولى لتكوين المهارات الذهنية للمبحوثات خلال مرحلة التنشئة الاجتماعية الأولية، فتقوم التنشئة إما على احتقار الذات والتقليل من شأن الأنثى أو تنشئة قائمة على التشجيع والدعم، لتأتي مرحلة البناء لتدعم تكوين شخصية المبحوثات وإعطائها كيانها وشخصيتها، فهي التي تمنحها القدرة على الفهم وتزرع فيها أمهات فكرية جديدة<sup>3</sup>، وأخيرا تأتي مرحلة الممارسة التي تساعد المبحوثات على تطوير سلوكياتهن وتصرفاتهن وتنظيم أفكارهن كي تصبحن عضوا نافعا في المنظمة، وبذلك تعمل مراحل التنشئة على إعداد المبحوثات منذ الولادة إلى أن تصبح كائنا اجتماعيا، فالأسرة هي البيئة التي تتولى إعدادها بما يتماشى مع القيم والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع<sup>4</sup>.

حسب **تالكوت بارسونز** يعتبر الفعل الاجتماعي الوحدة الأساسية للحياة الاجتماعية ولإشكال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد<sup>5</sup>، ومنه تعتبر النظرية البنائية الوظيفية أن ممارسة الفعل تبعا للموقع الاجتماعي الذي يشغله في بنية المنظومة الاجتماعية، ولا يستطيع أن تمارس الأفعال الاجتماعية إلا في الحدود التي تسمح بها التنشئة الاجتماعية.

<sup>1</sup> - عبد الحفيظ مقدم ، عيسى بن صديق، **المديرون: ملمح مديري المنظمات الاقتصادية**، -كتاب جماعي-، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، جامعة الجزائر، 1997، ص 34 - 36.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 35.

<sup>3</sup> - ليلي قريدي ، <<جنس الوظائف العليا: التقدم الوظيفي للإطارات النشوية في القطاع العمومي>>، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2018/2019، ص 290.

<sup>4</sup> - زينب محمد صالح العزاوي، <<العوامل الاجتماعية والثقافية وأثرها في تكوين شخصية المرأة العراقية>>، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص 105.

<sup>5</sup> - علي عليوة ، مرجع سبق ذكره، ص 167.

ويمكن أن نعبر عن نجاح التنشئة الاجتماعية في مختلف مراحلها بمدى رضا المبحوثات حول وضعهن الاجتماعي والاقتصادي، وثبات علاقاتهن ووضوح أهدافهن، ونجاعة الأسلوب التربوي والتعليمي المتبع في تنشئتهن، باعتبار أن مؤسسات التنشئة الاجتماعية هي المصدر الأساسي لإشباع الحاجات المعنوية والمادية وتنميتها، وتكوين الاستعدادات والمهارات الذهنية للمبحوثات والتي تساهم في تحقيق المستويات للفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

ولفهم تكوين المهارات الذهنية للمبحوثات ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية سنقف على مجموعة من المؤشرات في مختلف مراحل التنشئة الاجتماعية والتي ساهمت في صقل وترسيخ هذه المهارات التي ستعمل المبحوثات بها في تحقيق الأهداف الذاتية بالدرجة الأولى والأهداف التنظيمية بالدرجة الثانية، والتي نوضحها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، وهذا ما سنتناوله في النقاط الموالية.

### 1. مرحلة التنشئة الأولية (الأسرية)

هي العملية التي يكتسب الأفراد بواسطتها المهارات والمعارف، من مرحلة الطفولة وتمتد إلى مختلف المراحل العمرية. وعلى اعتبار أن التنشئة الاجتماعية في حد ذاتها تنسب إلى الجوانب الاجتماعية، سنسلط الضوء على المرحلة الأولى للتنشئة الاجتماعية الأولية ودورها في صقل المهارات الذهنية للمبحوثات، كون الأسرة تعد نسقا اجتماعيا.

#### جدول رقم (17) : تأثير مرحلة التنشئة الاجتماعية الأولية (الأسرية) للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

مرحلة التنشئة الاجتماعية	المستوى المادي للوالدين	طبيعة العلاقة بين الوالدين	الأسلوب التربوي للوالدين	متوسط مرحلة التنشئة الاجتماعية الأولية حسب فئات الفعالية
فعالية ضعيفة	5,95	8,47	8,60	7,67
فعالية متوسطة	6,99	8,76	8,69	8,14
فعالية عالية	7,54	9,31	9,09	8,64
المتوسط العام لمرحلة التنشئة الاجتماعية الأولية	6,82	8,84	8,79	8,15

تشير معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير مرحلة التنشئة الاجتماعية الأولية في تكوين المهارات الذهنية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام لمرحلة التنشئة الاجتماعية الأولية لكل المبحوثات والذي يمثل متوسط الأبعاد الثلاثة المتمثلة في المستوى المادي، طبيعة العلاقة بين الوالدين والأسلوب التربوي للوالدين قد بلغ 8,15 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط مرحلة التنشئة الاجتماعية عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بمتوسط 8,64 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المرحلة بفارق ايجابي قدره 0,50 من 10.

في حين سجلت مرحلة التنشئة الاجتماعية الأولية قيمة مساوية تقريبا للمتوسط العام للمرحلة عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 8,14 من 10، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للمرحلة عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بقيمة 7,67 من 10 بفارق سلبي قدره 0,97 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط مرحلة التنشئة الاجتماعية الأولية

لفئات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية كون قيم فوارقها متزايدة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 0,47 و0,50 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات مرحلة التنشئة الاجتماعية الأولية نجد أن هناك اختلاف بين متوسطاتها العامة بحيث أن مؤشري طبيعة العلاقة بين الوالدين والأسلوب التربوي للوالدين سجلا أعلى متوسط عام 8,84 و8,79 من 10 على التوالي وهما يفوقان المتوسط العام للمرحلة، في حين أن المتوسط العام لمؤشر المستوى المادي للوالدين كان 6,82 من 10 وهو أقل من متوسط المرحلة ب فارق سلبي 1,33 من 10.

نفس الاتجاه، نجده عند مقارنة متوسطات مؤشرات مرحلة التنشئة الاجتماعية الأولية المرتبطة بفئات الفعالية الثلاثة بحيث نجد أن متوسطات مؤشري طبيعة العلاقة بين الوالدين والأسلوب التربوي للوالدين أعلى من متوسطات المرحلة عند كل (أو مهما كانت) مستويات الفعالية (ضعيفة، متوسطة وعالية) أما متوسطات مؤشر المستوى المادي للوالدين المرتبطة بمستويات الفعالية فهو أقل من متوسطات المرحلة.

من خلال القراءة السوسيولوجية للجدول سنتعرف على تأثير التنشئة الاجتماعية الأولية في تكوين المهارات الذهنية للمبحوثات والتي تساعدها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، وذلك بتسليط الضوء على كل من المستوى المادي للوالدين، وطبيعة العلاقة السائدة بينهما، وأخيرا الأسلوب التربوي المعتمد في تنشئتهن.

حيث يتضح أنه كلما ارتفع المتوسط العام للتنشئة الاجتماعية الأولية صاحبه ارتفاع في مستويات الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية بمعنى وجود علاقة طردية بينهما، ولتفصيل أكثر نجد أن هذه العلاقة الطردية تتحقق عند كل من المستوى المادي للوالدين، وطبيعة العلاقة بينهما، وحتى عند الأسلوب التربوي المتبع.

وتنطلق النظرية البنائية الوظيفية من أن الأسرة نسق من الأجزاء المترابطة تؤلف كلا متكاملا كما أنها تركز على دراسة انساق العلاقات التي تربط بين نسق الأسرة والأنساق في المجتمع الأخرى<sup>1</sup>، فهي تهتم بالعلاقات الداخلية داخل البناء الأسري أو العائلي وعلاقاته بالبناءات الأخرى، ويقول **تالكوت بارسونز** بخصوص الأسرة "بأنها النسق اجتماعي وهي التي تربط البناء الاجتماعي بال شخصية"<sup>2</sup>، ومنه فالتنشئة الاجتماعية في مرحلتها الأولى تسمح بصقل المهارات الذهنية للمبحوثات وتكوين شخصيتهن انطلاقا من "الأسرة التي تعد مفتاح التنشئة الاجتماعية"<sup>3</sup> وتعتبر الطور الأول أين يتعلم الطفل بعض المهارات الجديدة التي تُسهل عملية الاتصال مثل اللغة والرموز، فهي الخلية الاجتماعية الأساسية المتكونة من روابط الزواج والأبوة والتماسك والقائمة على أساس العلاقات المتبادلة بين الزوجين وبين الأجيال. إنها ليست مجرد آلية وظيفية في المجتمع بل هي بمثابة الرحم الأول الذي تنشأ فيه القيم الخلقية والقواعد السلوكية، وتعد نواة مركزية في البناء الاجتماعي، وبهذا الصدد يعرفها (مصطفى بوتفنوشت) على أنها "منتج اجتماعي يعكس صورة المجتمع الذي تتواجد فيه"<sup>4</sup>، فهي التي تسمح للمبحوثات بتكوين شخصيتهن أولا ثم التكيف مع الوسط الاجتماعي ثانيا، وهذا التفاعل الذي يحصل بينهما وبين البيئة الاجتماعية المحيطة بهن تمكنهن من اكتساب مختلف السلوكيات والمهارات التي تساهم في بناء شخصيتهن.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد رشوان، **البناء الاجتماعي : الأنساق والجماعات** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2007، ص ص ، 28-29.

<sup>2</sup> - خليل احمد خليل، **المفاهيم الأساسية لعلم الاجتماع** ، دار الحدائق ، مصر ، 1984، ص 60.

<sup>3</sup> - Revue d économie Politique, **Instances et Processus de Socialisation**, editions Dalloz, paris, 2000, p115.

<sup>4</sup> - Mostapha Boutefnouchet, **La famille algérienne, évolution et caractéristiques récentes** , Alger, sned ,1980, p,19.

ومنه التنشئة الاجتماعية الأولية للمرأة هي المحدد الرئيسي لسلوكياتها وتصرفاتها وتصوراتها الاجتماعية<sup>3</sup>، ولتحديد العوامل المؤثرة في تنشئة المبحوثات وصقل مهارتهن نقف على الموظف المادي لأسرهن، حيث يعبر هذا الموظف المادي أو الاقتصادي عن "طبيعة العمل أو مصدر الدخل للأسرة"<sup>1</sup>، وعلى اعتبار أن "الوظيفة الاقتصادية للأسرة توفير الغذاء والملبس والمأوى لأفرادها"<sup>2</sup>، لا ريب في أن توفير أساس مادي هو من الأمور الحيوية في الأسرة، وكثير من حالات الفشل (تفكك أسري) في الأسرة تتم بسبب عدم الاستقرار المادي وانعدامه أو ضعفه.

وتختلف درجة اهتمام الوالدين ببعض مواقف التنشئة الاجتماعية الأولية باختلاف المستويات الاقتصادية، حيث تحرص الأسر الميسورة على الاهتمام بأبنائها من حيث توفير اللباس والأكل الصحي وتعليمه المبكر وقد صرحت إحدى المبحوثات " **سهر والدي على تعليمي اللغة الانجليزية في صغري**"، فالأسر المقتردة ماديا تعمل على التعليم الإضافي لأبنائها وتسهر على تشجيعهم ودعم هويتهم، على عكس الأسر ضعيفة الدخل فهي تعمل على تلبسته حاجيتهم الضرورية من ملابس ومأكول وهذا ما أكدته تصريحات المبحوثات " **الوضع المالي: عائلتي مستورة والحمد لله** " و" **الشيئ قليل مي كايين البركة**"، فالأسر كانت تعمل جاهدة لتغطية وتلبية الحاجات الضرورية لأبنائها كما تغرس فيهم قيم القناعة والرضا، فالتربية الاقتصادية للأبناء هي الركن الأساسي في البناء والتجديد، وهي المسؤولة على تكوين أبناء قادرين على إدارة الاقتصاد الشخصي والمنزلي والمنظماتي. فالاستقرار الاقتصادي للأسر يضمن للطفل توفير الحاجات والمتطلبات الأساسية والذي يطلق عليه الأمن الاقتصادي<sup>3</sup> والاجتماعي والاستقرار النفسي، على عكس الضيق المادي الذي يؤدي إلى التوتر والقلق داخل الأسرة مما ينعكس على تنشئة أبنائهم، فيترجم في فقدان الثقة بالنفس، الهروب من المسؤوليات وغيرها بمعنى الأمن الاقتصادي والاجتماعي.

وباعتبار الأسرة خلية اجتماعية أساسية متكونة من روابط الأبوة القائمة على أساس علاقات المودة والرحمة والالتزام المتبادل بين الزوجين، فهي بمثابة الرحم الأول الذي تنشأ فيه القيم والقواعد الخلقية، والتي تلعب وسيطا حيويا في تشكيل شخصية الأفراد وتوجه حياتهم الاجتماعية والتخطيط للمستقبل<sup>4</sup>، ومنه وبالرجوع لدراستنا فطبيعة العلاقات القائمة في الأسرة تؤثر بشكل مباشر في تكوين المهارات الذهنية للمبحوثات وفقا لعلاقة طردية إذ كلما زاد متوسط طبيعة العلاقة بين الوالدين كلما صاحبه ارتفاع في مستوى الفعالية التنظيمية. منه نجد أن للعلاقات الأسرية أهمية في بناء شخصية الطفل وهذا بحكم بناء الأسرة لوظائفها ونسق العلاقات القائم بين أفرادها، هذه العلاقات تستمد من محور العلاقة بين الوالدين، بحيث "تمثل العلاقة الوالدية نمطا سلوكيا لأفراد الأسرة ويجلي هذا من خلال عملية تقمص الأبناء لشخصية الوالدين وتمثيلهم لسلوكهم كنموذج شعوري أو لا شعوري"<sup>5</sup>، حيث نجد أن أسر المبحوثات لعبت دورا هاما في تلقيهن أسس الحياة دون المساس بالجو الطفولي لبناتهن أو خدش صورة البراءة لديهن، فعملت هذه الأسر جاهدة على إعطاء الصورة الجيدة ورسمها في أذهانهن وهذا جلي في وصفهن لطفولتهن بعبارات " **طفولتي عادية**"، " **طفولة جد سعيدة**"، " **طفولتي كانت هادئة**"، وجاءت هذه التصريحات لكون أن الأسر التي

<sup>1</sup> - لويبة حسرومي، فطيمة دريد، <<التغير الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية>>، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخير الوادي، العدد 27، سبتمبر 2018، ص، 26.

<sup>2</sup> - بطاهر النوي، غرغوط عاتكة، <<دور الأسرة في التربية الاقتصادية للطفل>>، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 1، جوان 2018، ص، 71.

<sup>3</sup> - لويبة حسرومي، فطيمة دريد، مرجع سبق ذكره، ص، 31.

<sup>4</sup> - المختار الهراس، **المرأة وصنع القرار في المغرب**، مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث كوثر، الطبعة الأولى، تونس، 2008، ص، 35.

<sup>5</sup> - نوال بوعبيبيسة، <<التنشئة الأسرية وتأثيرها على التحصيل الدراسي>>، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 7، عدد 29، مارس 2018، ص، 191.

تنتمي لهن المبحوثات تتميز بمبدأ الوحدة والتصالح والتضامن والتكامل من أجل راحة أبنائها. بالإضافة لوصفهن لطبيعة العلاقة السائدة بين الوالدين ب "علاقة مستقرة" و"علاقة حب ومودة ورحمة"، مما ميز طبيعة العلاقة بين الوالدين بالاستقرار والذي نقصد به حالة ثبات العلاقة بين أفراد الأسرة، والتي تعرف بالاستقرار الأسري والذي مفاده ذلك "المناخ الأسري الذي يسود فيه الطمأنينة والسكينة الذي يضمن حياة هادئة بناء على وجود علاقات منسجمة ومتكاملة بين كل أفراد الأسرة"<sup>1</sup>، ومنه فالاستقرار الأسري يلعب دورا هاما في نمو الأفراد وفقا لمعايير سليمة فينمون ويكبرون متصالحين مع ذاتهم مما ينعكس بشكل ايجابي على حياتهم.

وهذا ما يجعلنا لا نغفل على دور العلاقات الوالدية أو الجو الأسري ككل، فسيادة الاضطرابات الأسرية كالتفكك الأسري والطلاق أو ابتعاد أحد الوالدين كالهجرة للعمل أو الدراسة، هي عوامل من شأنها أن تؤثر على تنشئة الأبناء، فيؤدي المناخ غير السوي إلى خلق الشعور بالقلق والاضطراب النفسي لدى الأبناء والشعور بعدم التوافق مع أنفسهم ومع البيئة الاجتماعية ككل، مما يكسبهم اتجاهات رافضة لتلك البيئة وميولا عدوانيا، كما يمكن أن يفشل اندماجهم في المجتمع واتخاذهم مواقف سلبية، وارتكابهم للسلوكيات الجانحة، حيث تؤكد الدراسات أن الاستعداد لجنوح الأبناء لديهم يكمن في سوء علاقات التواصل مع الوالدين ونقص التماسك الأسري وعدم الدفء العائلي<sup>2</sup>، ومنه على الوالدين مراعاة تأثير أبنائهم بطبيعة العلاقات السائدة في الأسرة.

ومع التحولات التي شهدتها المجتمع الجزائري والتي أثرت على التركيبة الأسرية وبذلك التحول التدريجي من الأسرة الممتدة وهي الشكل التقليدي للأسرة الذي عرفته المجتمعات منذ القدم بحيث تتكون من جيلين أو الأكثر المتمثل في الأجداد والآباء والأبناء إلى الأسرة النووية وهي الأسرة الحديثة التي تتكون من جيل واحد والمتمثل في الآباء والأبناء، وكذا تغير النموذج الاستهلاكي من نموذج قرابي فلاحى إلى نموذج فردي قائم على اقتصاد صناعي<sup>3</sup>، فكان التوجه من نمط الأسرة الممتدة التقليدية إلى نمط الأسرة الأبوية والذي يتمتع بخصائص أهمها أنه توافقي بين الآباء والأبناء فسلطة الأب ليست استبدادية كما في الأسرة التقليدية ولكنها توافقية أبوية<sup>4</sup>. وهذا ما ساهم في بناء المعالم الأساسية لشخصية المبحوثات وزرع اللغة السليمة، وأسلوب الحوار وغرس الثقة بالنفس وروح الإبداع والمبادرة، وولدت لديهن مهارات كالقدرة على تسيير بعض المهام خاصة الإدارية منها كالخطيط والتحليل والتنفيذ، والتي تتطلب مهارات وظيفية وقدرات قيادية. وهذه المهارات الوظيفية عرفت صقل خصوصا مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي عرفها المجتمع الجزائري، فظهرت ملامح التغيير في الواقع الاجتماعي<sup>5</sup>، وهذا الانتقال أو التغيير تُمظهر في اختلاف الأسلوب التربوي للوالدين لأبنائهم.

<sup>1</sup> - جريدة عسولات ، <<أهمية العلاقات الأسرية في تحقيق الاستقرار الأسري: لدى عينة من المتزوجين بولاية البليدة>>، مجلة أفاق لعلم

الاجتماع، المجلد 12، العدد 1، جوان 2022، ص 382.

<sup>2</sup> - محمد خماد، سعيد بن نويوة، <<التواصل الأسري وعلاقته بالأمن النفسي لدى الأبناء>>، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2018، ص 59.

<sup>3</sup> - سليمان دحماني، <<في إشكالية نمط الأسرة الجزائرية>>، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 10، الجزائر، جانفي 2012، ص 31.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 35.

<sup>5</sup> - إبراهيم شرع الله، <<تأثير التنشئة الاجتماعية على ممارسات الفرد في المجتمع>>، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 2، العدد 3، جوان 2014، ص 301.

وتسعى الأسرة إلى تنشئة أبنائها تنشئة صحيحة حتى يصبحوا فاعلين في المجتمع، و"تعتبر الأسرة نسقا جزئيا من أنساق المجتمع الكلي أي النسق الأكبر، لذلك فهي تتأثر بما يحدث في المجتمعات من تغيرات وتحولات"<sup>1</sup>، فيسلك الوالدين في معاملة أبنائهم أساليب متعددة تؤثر على تكوينهم النفسي والاجتماعي والذي يبرز من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم وأعمالهم. ويعرف الأسلوب التربوي على أنه "مجموعة الإجراءات والطرق والممارسات التي يتبعها الوالدين في تنشئة أبنائهم نحو مشروعهم المهني"<sup>2</sup>، ويتأثر الأسلوب التربوي المعتمد في تنشئة الأبناء بالعديد من العوامل والظروف، كما يختلف من أسرة لأخرى، وحتى من موقف لآخر في الأسرة نفسها.

ومن بين العوامل المؤثرة في الأسلوب التربوي نجد أن العديد من الدراسات أبرزت أن هناك تباين في أسلوب التنشئة الاجتماعية المتبع من طرف الوالدين بين الجنسين، وقد توصل كل من **ويتكن** (Witkin) و **أولتمان** (Olthman) إلى "أن الأسر تميل إلى استعمال الأسلوب الديمقراطي مع الإناث والأسلوب المتساهل مع الذكور، وذلك لاعتقادهم بأن الذكر يجب أن يتمتع بالاستقلالية كما أنه يستطيع أن يعتمد على نفسه في مواجهة الصعاب والمشاكل أكثر من الأنثى"<sup>3</sup>، ولذا نجد أن الأسر تولي أهمية لتربية بناتها وتكوينهن وإعدادهن للأدوار المستقبلية المتعددة، فحسب **أوبنج** (Oppong) 1980 هي سبعة أدوار في كل المجموعات أو الفئات العمرية وقد لخصها في الأدوار المتعلقة بكونها<sup>4</sup>:

✓	أما
✓	عاملة
✓	زوجة
✓	مديرة أو مدبرة منزل
✓	عضو في الأسرة أو العائلة
✓	عضو في المجتمع
✓	فردا

ولا ينحصر الدور التقليدي لتنشئة المبحوثة على أداء واجباتها ووظائفها المتمثلة في صيانة الشرف الخلقي ورعاية المنزل وإنجاب الأطفال، بل تعداه إلى تنشئة مبحوثة لها دور ومكانة اجتماعية، وتعد المكانة "عادة تشكل مواقفه داخل النظام الاجتماعي"<sup>5</sup>، وهي تتمتع بالقدرة على التأثير والتحكم على مستوى التعاملات والعلاقات الشخصية، وهذا ما نتج عنه مزيج من الأنماط بالنسبة لأسر المبحوثات وذلك بين الأسلوب التربوي المتسلط المحافظ الذي يقوم على السلطة الأبوية - فهو نظام قائم في إطار العلاقة الهرمية التي تقوم على أساس ثنائية الخضوع والتسلط، وهيمنة الذكر على الأنثى والمجتمع الأبوي تمضي ثقافته بجعل السيطرة والسلطة لرجل العائلة-، والأسلوب

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص، 295.

<sup>2</sup> - عبد الحق منصوري، شهرزاد ليماني، <>الأساليب التربوية التي تعتمدها الأسرة الجزائرية في تأهيل أبنائها لمهنة المستقبل كما يدركها الأبناء>>، مجلة أفلاق فكرية، المجلد 9، العدد 3، ديسمبر 2021، ص، 378.

<sup>3</sup> - نوال بوعبيسة، مرجع سبق ذكره، ص، 192.

<sup>4</sup> - رضوان مصلي، <>البناء المفاهيمي لمكانة المرأة في الأبحاث السوسيو ديموغرافية>>، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 10، الجزائر، جانفي 2012، ص، 46.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص، 46.

المحافظ على القيم والأعراف والامتثال لها فهو الأسلوب الأكثر محاصرة للفرد وأكثر تهميشا للمرأة واستلابا لشخصيتها وجعلها حبيسة المنزل فيقتصر دورها على الأعمال المنزلية وإنجاب الأطفال.

ومن جهة أخرى نجد الأسلوب الحديث المتفتح القائم على الحوار وفتح مجال لحرية التصرف<sup>1</sup> واتخاذ القرار، وهو ذلك الذي يتيح للمرأة فرصة للاتصال مع العالم الخارجي للدراسة والعمل. وحسب تصريحات المبحوثات هذا ما ساعد أسرهن على المزج بين هذين الأسلوبين لتنشئة بناتهن لتكن على استعداد لأداء أدوارهن وقد صرحت إحداهن أن "عائلي محافظة ومتشددة وفي نفس الوقت حنونة"، ويمكن القول أن الأسرة الجزائرية تميل إلى الاعتماد على الأسلوب المعتدل في تأهيل الإناث، وهو ما يتناسب مع النتائج التي جاءت بها دراسة كل من (منصوري عبد الحق) و(ليمان شهرزاد) سنة (2021) والتي كشفت أن الوالدين يمارسان الأسلوب الديمقراطي مع الإناث أكثر من الذكور وهذا ما يمنح الإناث فرصة حياتية تتماشى مع التغيير الذي عرفته الأسرة الجزائرية في الآونة الأخيرة.

لقد انتقل المجتمع الجزائري إلى حد بعيد من أسرة تغلب عليها الأساليب التربوية السلطوية القائمة على أساس التشدد في التزام كل أعضاء الأسرة أو أحدهم بقبول المعايير المتعارف عليها، والمراقبة عن قرب وفرض الطاعة، إلى أسرة تعتمد بالأساس أسلوب التفاوض بما يعنيه ذلك من تواصل وتبادل وسمح بقدر ما من الاستقلال الذاتي للأطفال مع متابعة لأنشطتهم قدر الإمكان<sup>2</sup>، لتبنى شخصيتهم على أسس سليمة.

## 2. مرحلة البناء

هي المرحلة التي اكتسبت فيها المرأة القيادية المعرفة العلمية والإمكانيات التي تساعدها على الاندماج في المجتمع، والمشاركة في نشاطات الأسرة والتي كانت مساعدها داخل المنزل وخارجه، والتي نسلط الضوء عليها وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (18): تأثير مرحلة البناء للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

مرحلة البناء	استشارة المرأة في القرارات المهمة	مبادرة المرأة بالاقتراح في القرارات المهمة	استشارتها في القرارات المهمة	مبادرتها بالاقتراح في القرارات المهمة	متوسط مرحلة البناء حسب فئات الفعالية
فعالية ضعيفة	6,92	6,50	6,80	7,12	6,83
فعالية متوسطة	7,30	7,12	6,90	7,32	7,16
فعالية عالية	8,00	9,25	7,75	8,25	8,31
المتوسط العام لمرحلة البناء	7,40	7,62	7,15	7,56	7,43

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير مرحلة البناء في تكوين المهارات الذهنية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام لمرحلة البناء لجميع المبحوثات يمثل متوسط المؤشرات المتعلقة بالمبادرة والاستشارة في اتخاذ القرارات داخل العائلة لأفراد عينتنا قد بلغ 7,43 من 10، ونجده مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط مرحلة البناء للمهارات الذهنية متوسط 8,31

<sup>1</sup> - نصيرة عقاب ، مرجع سبق ذكره، ص، 83.

<sup>2</sup> - المختار الهراس، مرجع سبق ذكره، ص، 39.

من 10 عند فئة الفعالية التنظيمية العالية وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المرحلة بفارق ايجابي قدره 0,88 من 10.

في حين سجلت مرحلة البناء قيمة منخفضة مقارنة بالمتوسط العام للمرحلة عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 7,16 من 10 بفارق سلبي قدره 0,27 من 10، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للمرحلة عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بقيمة 6,83 من 10 بفارق سلبي 0,60 من 10. وبالمقارنة بين قيم متوسط مرحلة البناء للمهارات الذهنية وفقا لمستويات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية كون قيم فوارقها متزايدة كلما توجهنا من أدنى مستويات الفعالية التنظيمية إلى أعلاه وهي 0,33 و1,15 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات مرحلة البناء للمهارات الذهنية نجد أن هناك اختلاف بين متوسطاتها العامة بحيث أن مؤشري المبادرة بالاقتراح في القرارات المهمة سجلا أعلى متوسط عام 7,62 و7,56 من 10 على التوالي وهما يفوقان المتوسط العام للمرحلة، في حين أن المتوسط العام لمؤشري الاستشارة في القرارات المهمة 7,40 و7,15 من 10 على التوالي وهو أقل من متوسط المرحلة ب فارق سلبي 0,03 و0,28 من 10 على الترتيب.

نفس الاتجاه، نجده عند مقارنة متوسطات مؤشرات مرحلة البناء المرتبطة بفئات الفعالية الثلاثة بحيث نجد أن أغلب متوسطات مؤشري المبادرة بالاقتراح في القرارات المهمة أعلى من متوسطات المرحلة عند كل (أو مهما كانت) مستويات الفعالية (ضعيفة، متوسطة وعالية)، أما أغلب متوسطات مؤشري الاستشارة في القرارات المهمة المرتبطة بمستويات الفعالية فهو أقل من متوسطات المرحلة.

وفقا للقراءة الإحصائية نجد أن المرأة تبادر بالاقتراح في القرارات المهمة داخل العائلة أكثر من الاستشارة في القرارات المهمة، إذ تختلف مشاركة المرأة في صنع القرار الأسري كون عملية صنع واتخاذ القرارات المهمة المرتبطة بمستقبل العائلة تتخذ من طرف رب العائلة (الجد، الأب، الأخ، الخال، العم، الزوج).

وترتبط استشارة ومشاركة المرأة في صنع واتخاذ القرار بالإطار الاجتماعي والثقافي الذي نشأت فيه، ويتحدد مدى ونوعية القرار تبعا لطبيعة التفصيل الحاصل بين الأسرة والمجتمع، ولما تبديه المرأة من قدرة على تجاوز النظام الهرمي السلطوي داخل الأسرة وخارجها<sup>1</sup>، ونجد أن المرأة في بعض الأسر التقليدية لم تكن تصنع أو تتخذ القرارات الكبرى إلا أنها كانت دائمة الاستشارة من طرف الزوج، ونجد أن وضعها بخصوص الاستشارة والمشاركة في صنع القرار داخل هذه الأسر باهت وخجول، وذلك بالرغم من تحملها للمسؤولية الأسرية من تربية الأطفال والاهتمام بالزوج وضرورة رعاية الوالدين في كبرهما.

وبالاطلاع على بعض تصريحات المبحوثات يتضح لنا أن دور المرأة في صنع القرار مغيب ضمن النظام الأسري التقليدي إذ أنها تعد ربة بيت ومنفذ لتوجيهات الرجل، بالإضافة إلى أن القرار النهائي المتعلق بالأمر الحاسمة والمصيرية للأسرة من مسؤوليات الأب أو الزوج وهذا ما يظهر من خلال تصريحاتهن: **"والدي كان المسؤول عن القرارات"**، **"كلمة الأب فوق الكل"**، وإذا منحت لها فرصة الاقتراح فإن اقتراحها لا ينتهي للتنفيذ إلا إذا كان زوجها راضيا عنها وهذا ما توصلت إليه (المختار الهراس) في دراستها حول المرأة وصنع القرار في المغرب. في حين إن كان اتخاذ القرار متصل بالحياة اليومية للأسرة فيعود للأب أو الزوجة، ومع ذلك تبقى تابعة لما قرره أو وافق عليه الزوج.

<sup>1</sup> - المختار الهراس، مرجع سبق ذكره، ص، 47.

ونجد أن المبحوثة عملت على ترقية ودعم موقفها ووضعيتها من خلال مبادرتها بالاقتراح في القرارات المهمة داخل العائلة، مما انعكس على تطور وضعيتها ومكانتها مما أضفى لها أدوارا جديدة اكتسبتها نتيجة التحاقها بمجالات التعليم والعمل، وأدت هذه الأدوار المكتسبة إلى إحداث تغيرات في مجال قيم وعادات المجتمع من أدوار تقليدية<sup>1</sup>، وقد توصلت الباحثة السويدية **موا مارتنسون** (Moa Martinson) "أن اتخاذ القرار يتحدد انطلاقا من متغيرات المستوى التعليمي، العمل المأجور، العلاقة بالعالم الخارجي"<sup>2</sup>، ومنه شهدت البنية الاجتماعية عدة تغيرات ساهمت في صنع ومشاركة المبحوثة في القرارات الأسرية. ومع التغيرات المتعددة التي يشهدها المجتمع والتي تتجلى في اتساع نطاق التحضر، وتغيير أوضاع المرأة خصوصا التمدرس والعمل خارج البيت وتنظيم الأسرة، وتسارع التقدم التكنولوجي والإعلامي، فهذه التحولات الشمولية ساهمت في تغيير البنيات الأسرية التي صارت تفتقد أكثر فأكثر<sup>3</sup>.

ومن أبرز قرارات إصلاح أحوال المرأة التخلي عن الأحكام المسبقة و"التحرر من منظومة القيم والفكر التسلسلي الرجولي ومن التفكير اللاعقلاني عند المرأة نفسها"<sup>4</sup>، وقد لعبت الدول والحكومات على تمكين المرأة اجتماعيا وثقافيا وحتى سياسيا من خلال الدستور الذي يقر بمبدأ المساواة بين الجنسين وجملة من القوانين والتشريعات لحمايتها، كما الأمر الذي أقره الدستور الجزائري بمقتضى قانون إجبارية ومجانية التعليم لكل طفل يبلغ 6 سنوات، نظرا للدور الهام الذي يلعبه المستوى التعليمي في زيادة تمكين المرأة داخل أسرتها والمجتمع على حد سواء.

يعتبر تعليم المرأة من أهم العوامل التي تساهم إسهاما واضحا في تعزيز شخصيتها فتمنحها الثقة بالنفس، وتجعلها أكثر إدراكا للأمور وأكثر قدرة على الدفاع عن حقوقها وأكثر قدرة على التحكم في قراراتها، لذا نجد بعض الأسر تشارك "البنات المتعلمة" في صنع القرارات الأسرية، كما تقوم العائلة نفسها باستشارتها وإشراكها في صنع القرارات المهمة، على عكس البنات غير المتعلمة فإنه لا يسمح لها بالمشاركة ولا تستشار حتى، ومنه فإن الأسر التقليدية المحافظة ترى في المرأة الكائن الضعيف جسيميا وعقليا إذ تنحصر وظيفتها في الإنجاب والاهتمام بزوجها وتربية أطفالها، بينما في الأسر الحديثة التي تمكنت فيها المرأة من الحصول على قدر من التعليم صارت تستشار وتشارك باستمرار في صنع واتخاذ القرارات الأسرية<sup>5</sup>، وتمثل المشاركة سواء الفعلية الاستشارية قيمة ايجابية وذلك سواء في النظم الأسرية الحديثة أو التقليدية.

والحديث عن مشاركة المرأة في صنع القرار داخل الأسرة يدفعنا إلى التساؤل حول وضعية المرأة الاقتصادية وطبيعة توزيع الأدوار الأسرية بين الزوجين فيما يتعلق بتربية الأبناء وتحمل الأعباء الأسرية، ومستوى القرار ومجالاته وآلياته. وكإجابة لهذا التساؤل فإننا نجد أنه من الواضح تأثير عمل المرأة على ارتفاع المستوى الاقتصادي للأسرة، وذلك إذا اعتبرنا أن الراحة الاقتصادية تتحقق بالتوازن بين الدخل والطموحات، بالإضافة إلى تغيير العلاقات الاجتماعية والقيمية للأسرة، وزيادة استشارة ومشاركة المرأة في صنع واتخاذ القرار خاصة إذا تعلق الأمر بالأمور المادية التي تساهم في اقتنائها أو حتى مشاركتها في المصاريف اليومية باعتبار دخلها يقلل من الضغوط الاقتصادية التي تتعرض

<sup>1</sup> - رمضان عمومن، << مساهمة المرأة في القرارات الأسرية : مقارنة سوسولوجية بين المرأة العاملة والمأكنة في البيت >>، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 8، العدد 2 مكرر(الجزء الثاني / عدد خاص)، جويلية 2019، ص، 96.

<sup>2</sup> - المختار الهراس، مرجع سبق ذكره، ص، 49.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 35.

<sup>4</sup> - الهادي الهروي، الأسرة، المرأة والقيم: تساؤلات سوسولوجية في قضايا المرأة، أفريقيا الشرق، المغرب، 2013، ص، 67.

<sup>5</sup> - المختار الهراس، مرجع سبق ذكره، ص، 56-71.

لها الأسرة<sup>1</sup>، ومنه "تحسين وضعية النساء الاقتصادية ستفقد إلى تطور في عملية اتخاذ القرار"<sup>2</sup>، مما ينعكس على المرأة التي لا تعمل وليس لها أجر ولا تربطها علاقات عادية بالعالم الخارجي فتظل أقل تأثيراً على سلطة القرار في الأسرة وأقل قدرة على اتخاذ القرار من المرأة<sup>3</sup> التي تعمل ولها أجر وتحتك بالعالم الخارجي مما يعني "ارتباط المرأة بتقسيم العمل الاجتماعي الرأسمالي من العوامل الأساسية التي تساهم في تعديل العلاقة بين الزوجين وفي اتجاه تعزيز قدرة المرأة على الحسم في مختلف المواقف المشاعة داخل الأسرة"<sup>4</sup>، ومنه فالمرأة العاملة لها القدرة على التأثير في القرارات الأسرية والتشاور مع الزوج أو الأب والأخ حول أهم القضايا التي تهم حياتهم المشتركة.

إن لعاملي التعليم والعمل دور أساسي في تعزيز قدرة المرأة على اتخاذ القرار في نطاق الأسرة، ولقد سمحا باتساع دائرة الاختلاط بين الجنسين، وتنامي فرصة اختيار شريك حياتها والاستقلال في اتخاذ قرار الزواج، فقد توسعت مشاركتها في القرارات الأسرية المهمة وصارت لها استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات التي تخصها، ونجد أن نسبة 30,6% من المبحوثات المتزوجات اخترن شريك حياتهن بقرار شخصي مقابل نسبة 11,7% من المبحوثات المتزوجات واللواتي كان قرار زواجهن قراراً أسرياً، أما النسبة الأكبر كانت للمبحوثات المتزوجات اللواتي كان اختيارهن موافقاً لرغبتهن ورغبة أسرتهن بنسبة 34,7% (أنظر الجدول رقم (55): قرار اختيار المبحوثات لزوجها، الملحق رقم (3)). ومنه يسمح كل من التعليم والعمل بتحقيق قيمة نوعية مضافة لمكاسب المبحوثات الشخصية والاجتماعية وتعزيز ثقتهن بأنفسهن ومكانتهن الاجتماعية وحرية اختياراتهن، مما يمكنهن من التوفيق بين متطلباتهن الشخصية والأسرية في صنع واتخاذ القرارات المهمة.

وفي إطار النظرية البنائية الوظيفية يمكن الإشارة لـ **روبرت ميرتون (Robert Merton)** ومفهوم الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة والتي نلتمسها من خلال وظيفة التنشئة الاجتماعية في مرحلة البناء والتي ترمي لتكوين وتعليم المبحوثات في ظاهرها، إلا أن كامنها وظيفتها ترمي لتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات وتطوير مهارتها التي تسمح لها بمنافسة الرجال سواء في الأسرة أو المنظمة.

ومنه فمرحلة البناء تساعد المبحوثة على تكوين مهاراتها الذهنية التي تساعد على للمبادرة والمشاركة في القرارات الأسرية من جهة، ومن جهة ثانية تكوين شبكة علاقات أسرية قائمة على الحوار والتشاور ومن جهة ثالثة قدرتها في التحكم والدفاع عن قراراتها الفردية، وبهذا تترسخ ثقته بنفسها وتعزز قدراتها التي تستغلها في تسيير منصبها القيادي داخل الإدارة الجزائري لتحقيق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - رضا محمد، نجاد بياني، <<عمل المرأة: الأسباب التوجهات والآثار من منظور الإدارة الاجتماعية>>، كتاب جماعي عمل المرأة مقارنة دينية إجتماعية، ص 69-72.

<sup>2</sup> - إليزابيث كريميو، وضعية المرأة في العالم، تر: حنان قصبي ومحمد الهلالي، الطبعة الأولى، دار توبقال للنشر، المغرب، 2015، ص 160.

<sup>3</sup> - Zoubir Arous and others, **Les femmes leaders dans la région méditerranée obstacles et possibilités**, Claude la grotte, Alger, 2018, p.158.

<sup>4</sup> - زينب معادي، الأسرة المغربية بين الخطاب الشرعي والخطاب الشعبي، المركز الوطني للتنسيق وتخطيط البحث العلمي والتقني، مطبعة الرسالة، المغرب، 1988، ص 147.

### 3. مرحلة الممارسة

وهي المرحلة التي اكتسبت فيها المبحوثات القدرة على إدماج العناصر الاجتماعية والثقافية في تكوين مهاراتها الذهنية والتي ساعدتها على اكتساب أدوار وسلوكيات واتجاهات والتي تدمجها في المجتمع عامة ومنظمات العمل خاصة، والتي نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (19): تأثير مرحلة الممارسة للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

مرحلة الممارسة	الشعور بالثقة عند تحليل المشكلات	التعامل مع مختلف السلوكيات والمرجعيات	المجازفة في تجارب جديدة	مواجهة الصعوبات	عرض المقترحات دون خوف	القدرة على تحمل المواقف الصعبة	متوسط مرحلة الممارسة حسب فئات الفعالية
فعالية ضعيفة	7,33	7,67	7,02	7,65	6,77	6,74	7,19
فعالية متوسطة	8,52	8,78	7,93	8,47	8,50	8,28	8,41
فعالية عالية	9,30	9,60	8,60	9,30	9,50	9,70	9,33
المتوسط العام لمرحلة الممارسة	8,38	8,68	7,85	8,47	8,25	8,24	8,31

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير مرحلة الممارسة في تكوين المهارات الذهنية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام لمرحلة الممارسة لجميع المبحوثات يمثل متوسط المؤشرات المتعلقة بالمبادرة بكل من الثقة بالنفس والتعامل مع مختلف السلوكيات مع الاقتراح والقدرة على مواجهة الصعوبات لأفراد عينتنا قد بلغ 8,31 من 10، ونجده مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط مرحلة الممارسة للمهارات الذهنية متوسط 9,33 من 10 عند فئة الفعالية التنظيمية العالية وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المرحلة بفارق ايجابي قدره 1,02 من 10.

في حين سجلت مرحلة الممارسة قيمة أقرب للمتوسط العام للمرحلة عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 8,41 من 10 بفارق ايجابي قدره 0,10 من 10، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للمرحلة عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بقيمة 7,19 من 10 بفارق سلبي 1,12 من 10. وبالمقارنة بين قيم متوسط مرحلة الممارسة للمهارات الذهنية وفقا لمستويات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية إلا أن قيم فوارقها متناقصة كلما توجهنا من أدنى مستويات الفعالية التنظيمية إلى أعلاه وهي 1,22 و 0,92 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات مرحلة الممارسة للمهارات الذهنية نجد أن هناك اختلاف بين متوسطاتها العامة، بحيث أن كل من مؤشر الشعور بالثقة عند تحليل المشكلات والتعامل مع مختلف السلوكيات والمرجعيات، مواجهة الصعوبات سجل أعلى متوسط عام 8,38 و 8,68 و 8,47 من 10 على التوالي وهو ما يفوق المتوسط العام للمرحلة، في حين أن المتوسط العام لمؤشر المجازفة في التجارب الجديدة وعرض المقترحات دون خوف، القدرة على تحليل المواقف الصعبة سجل 7,85 و 8,25 و 8,24 من 10 على التوالي وهو أقل من متوسط المرحلة ب فارق سلبي 0,46 و 0,06 و 0,07 من 10 على الترتيب.

نفس الاتجاه، نجده عند مقارنة متوسطات مؤشرات مرحلة الممارسة المرتبطة بفئات الفعالية الثلاثة بحيث نجد أن أغلب متوسطات كل من مؤشر الشعور بالثقة عند تحليل المشكلات والتعامل مع مختلف السلوكيات والمرجعيات، مواجهة الصعوبات أعلى من متوسطات المرحلة عند كل (أو مهما كانت) مستويات الفعالية (ضعيفة، متوسطة وعالية)، أما أغلب متوسطات كل من مؤشر المجازفة في التجارب الجديدة وعرض المقترحات دون خوف، القدرة على تحليل المواقف الصعبة المرتبطة بمستويات الفعالية فهو أقل من متوسطات المرحلة.

وبتفصيل أكثر للنتائج الإحصائية للجدول الخاصة بأبعاد مرحلة الممارسة يتضح أنه كلما ارتفع المتوسط العام لهذه الأبعاد صاحبه ارتفاع في مستويات الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية بمعنى وجود علاقة طردية بينهما، ولتفصيل أكثر نجد أن هذه العلاقة الطردية تتحقق عند كل بعد من الأبعاد، والتي سنحاول التطرق إليها فيما يلي.

وكنقطة بداية تحليل المهارات الذهنية الناتجة عن مرحلة الممارسة التي تساعد على تحديد المكونات والخصائص الشخصية التي تؤثر على سلوك المبحوثات وأعمالهن، لفهم تمكينهن من توجيه سلوك الموظفين للأداء الفعال داخل الإدارة الجزائرية، وتتطرق إلى نشأة هذه الخصائص من طبيعة الشخصية منذ الولادة بالإضافة لخصائص تأتي من تأثير البيئة المحيطة أي أنها نتيجة لتفاعلات وضغوط ومؤثرات<sup>1</sup>، أي مدى توفر لدى المبحوثات الإدراك والوعي السليم بقدراتهن وبذاتهن وبالآخرين من حولهن وكذلك بالبيئة المحيطة بهن لممارسة أدوارهن الوظيفية، بمعنى كلما زادت درجة وعيهن زادت إمكانية تأثيرهن في الآخرين نحو تحقيق الأهداف بفعالية.

إن الفعالية التنظيمية المدركة تتمثل في معتقدات وتصور المبحوثات حول قدراتهن على ضبط الأحداث، ومدى استعدادهن لتطبيق ما لديهن من مهارات ذهنية في إطار تفاعلي تبادلي من أجل مواجهة المعوقات التي تعترضها وتواجهها خلال ممارستها لوظيفتها وتوجيه سلوك الموظفين، وهذا ما توصل إليه الفريد مارشال ( Alfred Marshall) حيث أن "تحقيق الفعالية التنظيمية ترتبط بمهارات القائد الذي يتمتع بالشجاعة وقوة الإرادة واستثارة الحماس في نفوس الذين يقودهم،... قادرا على إصدار القرارات السليمة، هادئا وضابطا لنفسه مستعدا للمخاطرة عند الحاجة"<sup>2</sup>، ومنه تعد "الثقة في النفس" من أقوى الأبعاد التي توضح أداء وانجاز المبحوثات وأنهن يمتلكن مهارات ذهنية مكتسبة خلال مرحلة الممارسة والتي تساعدهن في التغلب على المعوقات الأدائية، ونقصد بالثقة في النفس أنها "سمة إيجابية ترتبط بها ثقة المبحوثة بنفسها وقدراتها على الانجاز ما يقرر من عمل أثناء تحملها مسؤولية القرارات التي تتخذها دون محاولة التهرب منها أو إلقاء المسؤولية على الآخرين، بالإضافة في مواجهة الضغوط والتمسك بالمبادئ التي توفق بها حتى تستطيع كسب ثقة الجماعة بقراراتها"<sup>3</sup>، وهذه القدرة أو المهارة هي التي تتضمن مجموعة الاستجابات الصادرة عن المبحوثات في تفاعلات ومهام معينة<sup>4</sup>، مما ينمي القدرة على تحليل المشكلات ومواجهة المعوقات والقدرة على تحمل المواقف الصعبة، بالإضافة لقدرتها على التعامل مع مختلف

<sup>1</sup> - يوسف عنصر، ناجي ليطيم، <<أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي>>، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014، ص، 136.

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي-، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2012، ص، 161.

<sup>3</sup> - زينب محمد صالح العزاوي، <<العوامل الاجتماعية والثقافية وأثرها في تكوين شخصية المرأة العراقية>>، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص، 138.

<sup>4</sup> - عبد الحليم خلفي، عبد المولى بوشامي، <<علاقة الفعالية الذاتية بالكفايات المهنية لدى معلمي الابتدائية في تلمسان>>، دراسات نفسية وتربوية، المجلد 11، عدد 2، أكتوبر 2018، ص، 6.

السلوكيات والمرجعيات، وعرض المقترحات دون خوف. وفي هذا الصدد أكدت **أوردواي تيد** (Oerday Tead) على ضرورة توفر المهارات التي تعتمد على عوامل متعددة منها قوة الإرادة والتصميم، الثقة بالنفس، بعد النظر، الشجاعة والتي تقصد بها مواجهة المواقف دون خوف وتكون قادرة على التغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق الأهداف بفعالية<sup>1</sup>. وهذا ما يوضح ضرورة تمتع المبحوثات بالمهارات الذهنية التي تتيح لهن المواجهة بكل شجاعة وتمكنها من حسن التصرف واتخاذ القرارات المناسبة داخل الإدارة الجزائرية والتي لبلوغ الهدف المنشود وهو تحقيق الفعالية التنظيمية.

وبناء على نتائج الجدول السابق نجد أن مؤشر "التعامل مع مختلف السلوكيات والمرجعيات" داخل الإدارة الجزائرية يوضح أنه ليس من السهل على المبحوثات توجيه سلوك الأفراد لاختلاف مرجعياتهم الثقافية والاجتماعية ولكل منهم قيم ومعايير نشئ عليها وهذا ما صرحت به إحدى المبحوثات: "**من الصعب تسيير ذهنيات** ..." إلا أنهن استطن التعامل مع مختلف الذهنيات وتسييرها لقدرتهن على التواصل والقدرة على الاستماع لمختلف الشكاوي، واتخاذ القرارات والممارسات حسب كل موقف يعترضهن. وهذا ما يدفعنا للقول أن نجاح أي نسق اجتماعي مرتبط بالقيم المشتركة التي يحملها أعضائه، وأن لكل منظمة طبيعة معينة وبالتالي يتعين ذلك على دفع المرأة القيادية أن تتبنى نموذجاً تسييرياً خاصاً بها والذي يساعدها في تحقيق التوافق بين أعضاء التنظيم وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف بفعالية، وهو ما يعرف في علم الاجتماع "**بالفعل الجماعي المركز**"، الذي يعني بكل بساطة من الناحية السوسيولوجية بالتصور الاجتماعي والتماثل الاجتماعي، الذي يؤدي بالضرورة إلى تطابق السلوك الاجتماعي مع السلوك العملي، وعليه "تفتح التنشئة الاجتماعية أفاقاً لربط علاقات بين مختلف المنظمات الاجتماعية وتطوير علاقاتها"<sup>2</sup>.

ومنه فإن المبحوثات أكدن على دعم أسرهن ودورها في بناء الثقة بالنفس والتحكم فيها عند الانفعال والتعامل مع الآخرين، فضلا عن القدرة على تقبل الآخرين وتمط تفكيرهم وتعدد خلفياتهم التاريخية والعرقية والثقافية، فالأسرة تلعب دوراً خاصاً في تعليم أنماط التصرف الاجتماعية بوصفها نماذج والمرتبطة بمجموعة من الأدوار الاجتماعية التي يتوقع ممارستها كما يراها **تالكوت بارسونز** (Talcott Parsons) فهي ترتبط بالنظام الاجتماعي وتتكامل مع توجهات قيم الجماعة.

وفي ذات السياق فإن تقاليد التنشئة الاجتماعية وأساليبها تختلف من أسرة لأخرى مما ينعكس على قدرات الأفراد، وهذه القدرات تفهم في ضوء الإطار التفاعلي المتبادل بين المبحوثات وجماعة العمل داخل المنظمات، وبالتركيز على المهارات الذهنية التي اكتسبتها المبحوثات في مرحلة الممارسة فإننا نتحدث عن القدرات الشخصية والتي من الطبيعة أن تتفاوت فيما بينهن ويترتب على هذا التفاوت اختلاف في الانجاز والأداء، مما يترجم في سلوكيات المبحوثات وقدرتهن على "المجازفة في التجارب الجديدة" و"عرض المقترحات دون خوف"، حيث تتميز المبحوثات بالشجاعة لخوض تجارب جديدة وعرضها دون خوف لتتمكن من إثبات جدارتها بمنصبها القيادي من جهة ومن جهة أخرى لتحقيق الذات حسب سلم الحاجات الإنسانية عند **إبراهام ماسلو** (Abraham Maslow).

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص، 162.

<sup>2</sup> - Revne d économie Politique, Opcit, p, 118.

بالإضافة إلى أن المبحوثات تسهر على متابعتها لمختلف العمليات لتجعل الأمور والقضايا نصب عينها سواء بطريقة مكشوفة أو خفية، وبهذا الخصوص يلخص (ثابت حجازي) أن القدرات والمهارات المرأة القيادية "بالإشراف والمتابعة جيدة"<sup>1</sup>، لكون المرأة تتمتع بقدرات عالية في عملية الإشراف والمتابعة لأنها تمتاز بقدرة على تذكر التفاصيل وربط أحداث الموقف مما يساعدها على اتخاذ القرارات التي تتماشى مع البيئة الاجتماعية العملية للمؤسسة، وما يسهل عملية القيادة هو مقدار الجهد الذي تبذله في مواجهة الصعوبات<sup>2</sup>، والتعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة ومقدار مقاومة الفشل، وهذا ما تؤكدُه العلاقة الطردية بين مستويات الفعالية التنظيمية فتتأثر بكل من البعد الخاص "مواجهة الصعوبات" و"القدرة على مواجهة المواقف الصعبة".

### ثانياً: المهارات المعرفية

وهي القوة التي تظهر في المعرفة العلمية والمهنية والخبرة المكتسبة، والتي تسمح للمبحوثات بتشخيص المشكلات، وإدارة الصراعات، والقدرة على تطوير آليات التسيير وتقويم الانحرافات. والتي تظهر من خلال تحقيق المهارات المعرفية للفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، كما نوضحه في الجدول أدناه:

جدول رقم (20): تأثير المهارات المعرفية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

متوسط المهارات المعرفية	فئات الفعالية
7,06	فعالية ضعيفة
7,68	فعالية متوسطة
8,28	فعالية عالية
7,67	المتوسط العام للمهارة المعرفية

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح " تأثير المهارات المعرفية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام للمهارة المعرفية للمبحوثات والذي يمثل متوسط المؤشرات المتعلقة بالمظاهر التعليمية والتكوينية لهن كما تم توضيحها سابقاً (أنظر الصفحة رقم 195) قد سجلت قيمة 7,67 من 10، والتي تختلف قيمها عند كل فئة من فئات الفعالية حيث قدر متوسط المهارة المعرفية ب 8,28 من 10 عند فئة الفعالية التنظيمية العالية وهي أعلى من المتوسط العام للمهارة المعرفية بفارق ايجابي قدره 0,61 من 10، في حين بلغت متوسط المهارة المعرفية 7,68 من 10 عند فئة الفعالية التنظيمية المتوسطة وهو مساوي تقريبا للمتوسط العام للمهارة المعرفية، أما أخيراً فقد بلغ متوسط المهارة المعرفية 7,06 من 10 لدى المبحوثات ذوات فئة الفعالية الضعيفة بفارق سلبي قدره 0,61 من 10. وبالمقارنة بين قيم متوسط المهارة المعرفية لمستويات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية إلا أن فوارق قيمها متناقصة كلما توجهنا من أدنى فئة للفعالية التنظيمية إلى أعلى فئة وهي 0,62 و0,60 على الترتيب.

إن المقارنة بين متوسط المهارات المعرفية ومستويات الفعالية التنظيمية متناسبة، بمعنى أنه كلما زاد متوسط المهارات الوظيفية صاحبه ارتفاع في مستويات الفعالية التنظيمية، وهو ما يؤكد وجود علاقة طردية بين المهارات المعرفية للمبحوثات وتحقيقهن للفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

<sup>1</sup> - ثابت حجازي، << مهارات القيادة عند المرأة >>، موقع دبلوم القيادة، جامعة المعارف، بيروت، 2012، <http://thabethejazi.com/files/ee20cbf> تاريخ الاطلاع 2022.

<sup>2</sup> - عبد الحليم خلفي، عبد المولى بوشامي، مرجع سبق ذكره، ص، 15.

ويظهر جليا أن المهارات المعرفية حقق متوسط عام يحقق مستوى متوسط من الفعالية التنظيمية وهو أقل من المتوسط العام للمهارات الوظيفية ككل، مما يوضح أن المهارات المعرفية ساهمت في خفض مستويات الفعالية التنظيمية من فعالية عالية إلى فعالية متوسطة، ويمكن تفسير أنه لتحقيق مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية يجب على المبحوثات أن تعمل على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في تكوين المهارات المعرفية، وذلك بتطوير والمحافظة على نقاط القوة التي تساعدها على اقتناص الفرص لتحقيق هدفها بكل فعالية هذا من جانب، ومن جانب آخر معالجة نقاط الضعف حتى لا تشكل تهديدا للمبحوثات داخل الإدارة الجزائرية نحو تحقيقهن الفعالية التنظيمية.

ساهمت النظرية البنائية الوظيفية في تحديد المهارات المعرفية التي تتيح الفرصة للتقدم والتفوق والوصول إلى مناصب قيادية داخل المنظمات، ويقول برنارد أن البيئة أو المحيط الاجتماعي أشد تأثيرا على الأفراد في تكوين هذه المهارات التي تساهم في تحقيق التعاون لتحقيق الأهداف المحددة<sup>1</sup>.

ومنه تلعب المهارات المعرفية للمبحوثات دورا في إيجاد الحلول الإبداعية لكافة المشاكل التي تعترض طريقها وتتحدد هذه المهارات على أداء المبحوثات بعدد من العوامل الخاصة بالحالة البدنية والمهارة اليدوية، والقدرات الذهنية واللغوية والعوامل الوراثية أو المكتسبة بالتعلم، والقدرات هي من السمات الخاصة بالأفراد فالكثير منهم تعلمها من خلال مرحلة الطفولة والشباب حيث يكتسب الأفراد القدرات عندما يبدؤون في تعلم مهارات جديدة<sup>2</sup>، وتعد القدرة عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت أثرها على السلوك القيادي للمبحوثات، وقد أكدت دراسة (مشروم صباح) على أن المرأة تتميز بالمهارات المعرفية التي تمكنها من استغلال هذه الميزة الإيجابية لتحقيق الفعالية التنظيمية، كون أن هذه المهارات تساعد المبحوثات في التعامل بجدية أكثر مع المشاكل والمعوقات التي تعترضها أثناء تأدية مهامها في المنظمة، كما أن المرأة تتحلى بالصبر أثناء اتخاذ القرارات والدافعية لخلق الجديد وكسر الروتين<sup>3</sup>. فيتضح أن اكتساب المهارات المعرفية تساعد المبحوثات على ترقية مستويات الفعالية التنظيمية من الأدنى إلى الأعلى داخل الإدارة الجزائرية، وهو ما يعتبر من غايات أو أهداف التي سعت إليه المبحوثات .

وننتقل بعد معرفة دور المهارات المعرفية للمرأة القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية إلى معرفة المؤشرات التي تساهم في تكوين وصقل هذه المهارات المعرفية من جهة ومن جهة أخرى ترقية مستويات الفعالية التنظيمية للمؤسسة، فكانت نتائج إجابة المبحوثات كما يلي:

### 1. مرحلة التنشئة الثانوية

وتتأكد أهمية التنشئة الثانوية حيث تسمح للأفراد باكتساب نماذج محددة مسبقا للسلوك النموذجي من المنظمات التعليمية كالمدرسة وجماعة الزملاء، والتي تساهم في تكوين "الهوية الاجتماعية في التفاعل مع الآخرين كما تسمح بفهم السلوكيات"<sup>4</sup> المختلفة التي تظهر في الواقع .

<sup>1</sup> - علي عليوة ، مرجع سبق ذكره، ص ص، 172- 174 .

<sup>2</sup> - يوسف عنصر، ناجي لبيتم، مرجع سبق ذكره ، ص، 137.

<sup>3</sup> - صباح مشروم ، <<معوقات السلطة لدى النوع الاجتماعي في الإدارة المحلية في الإدارة الجزائرية>>، أطروحة دكتوراه ل.م.د، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص، 214.

<sup>4</sup> - Revne d économie Politique, opcit ,p 124

جدول رقم (21) : تأثير مرحلة التنشئة الثانوية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

مرحلة تنشئة الثانوية فئات الفعالية	بعد مكان الدراسة وصعوبة التنقل	العلاقة بين زملاء الدراسة والأصدقاء	الإمكانات المادية لِلدراسة	مُدرّس الإناث مقارنة بالذكور	الرضا عن التخصص الدراسي	متوسط مرحلة التنشئة الثانوية حسب فئات الفعالية
فعالية ضعيفة	6,19	7,49	6,42	7,44	7,84	7,07
فعالية متوسطة	6,97	8,27	7,34	7,97	8,15	7,74
فعالية عالية	7,70	9,10	8,40	9,80	8,30	8,66
المتوسط العام لمرحلة التنشئة الثانوية	6,95	8,28	7,38	8,40	8,09	7,82

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير مرحلة التنشئة الثانوية في تكوين المهارات المعرفية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام لمرحلة التنشئة الثانوية لجميع المبحوثات والتي تمثل متوسط المؤشرات بإمكانيات الدراسة وصعوبتها بالإضافة إلى الرضا عن التخصص الدراسي ومدرّس الإناث مقارنة بالذكور لأفراد عينتنا قد بلغ 7,82 من 10، ونجده مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط مرحلة التنشئة الثانوية للمهارات المعرفية متوسط 8,66 من 10 عند فئة الفعالية التنظيمية العالية وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المرحلة بفارق إيجابي قدره 0,84 من 10.

في حين سجلت مرحلة التنشئة الثانوية قيمة منخفضة مقارنة بالمتوسط العام للمرحلة عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 7,74 من 10 بفارق سلبي قدره 0,08، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للمرحلة عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بقيمة 7,07 من 10 بفارق سلبي 0,75 من 10. وبالمقارنة بين قيم متوسط مرحلة التنشئة الثانوية للمهارات المعرفية وفقا لمستويات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية كون قيم فوارقها متزايدة كلما توجهنا من أدنى مستويات الفعالية التنظيمية إلى أعلاه وهي 0,67 و 0,92 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات مرحلة التنشئة الثانوية للمهارات المعرفية نجد أن هناك اختلافا بين متوسطاتها العامة، بحيث أن كل من مؤشر العلاقة بين زملاء الدراسة والأصدقاء، ومدرّس الإناث مقارنة بالذكور والرضا عن التخصص الدراسي سجل أعلى متوسط عام 8,28 و 8,40 و 8,09 من 10 على التوالي وهو ما يفوق المتوسط العام للمرحلة، في حين أن المتوسط العام لمؤشري كل من بعد مكان الدراسة وصعوبة التنقل، والإمكانات المادية للدراسة سجلا 6,95 و 7,38 من 10 على التوالي وهو أقل من متوسط المرحلة ب فارق سلبي 0,87 و 0,44 من 10 على الترتيب.

نفس الاتجاه، نجده عند مقارنة متوسطات مؤشرات مرحلة التنشئة الثانوية المرتبطة بفئات الفعالية الثلاثة بحيث نجد أن أغلب متوسطات مؤشر كل من العلاقة بين زملاء الدراسة والأصدقاء، ومدرّس الإناث مقارنة بالذكور والرضا عن تخصص الدراسة أعلى من متوسطات المرحلة عند كل (أو مهما كانت) مستويات الفعالية (ضعيفة، متوسطة وعالية)، أما متوسطات مؤشري بعد مكان الدراسة وصعوبة التنقل، والإمكانات المادية للدراسة المرتبطة بمستويات الفعالية فهو أقل من متوسطات المرحلة.

يتضح بناء على النتائج أن المؤشرات الفرعية لمرحلة التنشئة المدرسية أو التعليمية تتزايد وفقا لتزايد مستويات تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين ما عاشته المبحوثات خلال مرحلة التنشئة الثانوية وما تعكسه في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وللحديث عن المرحلة التعليمية للمبحوثات نرجع أولا على المنظومة المعرفية، حيث عرفت المنظومة الثقافية في الجزائر تغيرات بعد الاستقلال، حيث ركزت الدولة على البرامج التربوية الإلزامية من أجل الرقيب مستوى المواطن الجزائري، فأمرية 1976 مثلا تحدد إلزامية التعليم السن السادسة عشر. وتعود هذه الأهمية التي أولتها الدولة الجزائرية كدولة نامية للتعليم كنتيجة وعيها بالدور الفعال والأساسي لهذا المجال في النهضة الاقتصادية والاجتماعية. ويتجلى اهتمام الدولة بهذا المجال في الميزانية التي تخصصها له، كما استطاعت أن تحقق هدف تعميم التعليم وخلق الظروف التي من شأنها أن تضمن مقعدا في المدرسة لكل طفل يبلغ سن السادسة.

والتي من خلالها انتقل الأفراد في عملية تنشئتهم من الأسرة إلى المدرسة، كون المدرسة "مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه وأغراضه التي سطرها للوصول إلى مرتبة عالية بين مصاف الأمم والمجتمعات الأخرى، وكما يقول جون ديوي (John Dewey) تعتبر المدرسة المنزل الثاني أو المجتمع المصغر للتلاميذ"<sup>1</sup>، والتي تعمل على تنشئتهم فهي " العملية التي يكتسب الأفراد بواسطتها المعرفة والمهارات والإمكانيات التي تجعلهم بصورة عامة أعضاء قادرين في مجتمعهم"<sup>2</sup> فأصبح للمدرسة دور كبير في إتمام دور المجتمع وتنشئة الأبناء وتشكيل شخصياتهم ونقل التراث من أجل البقاء والمحافظة على كيانهم بين الأمم والمجتمعات.

ولصقل مهارات الأفراد في ظل هذه التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي عرفها المجتمع الجزائري، ظهرت ملامح التغيير في الواقع الاجتماعي، حيث برزت مجالات وأدوار اجتماعية جديدة، خصوصا مع انتشار التعليم. وبذلك أخذت التنشئة الاجتماعية تأخذ أبعاد جديدة في محيطها الاجتماعي ولم تعد تقتصر على الأسرة وإنما امتدت إلى المنظمات أخرى، في طورها الثاني التحاق الطفل بالمدرسة، وهي مرحلة امتداد للمرحلة التي سبقتها ولا تقل أهمية عنها، حيث يزداد تطور مهارات الطفل وخبراته في مرحلة جديدة ينتقل فيها الفرد عبر المراحل المختلفة<sup>3</sup> للمدرسة من الابتدائي إلى الجامعي.

ولهذا فقد سهرت الأسرة الجزائرية على تعليم أبنائها بمقتضى قانون إجبارية ومجانية التعليم لكل طفل يبلغ 6 سنوات، فنظرا للدور الذي تلعبه هذه المنظمات في تحديد ميولات الأفراد ورغباتهم فبتوجيهها لهم تساهم بتحبيب شيء على آخر، فتعمل على إقناعهم به وترسيخه في أذهانهم مما يؤدي إلى تقبلهم له ورغبتهم فيه، فهي تؤثر في نوعية التخصص والتعليم والمهنة، لصقل الشخصية وتقويتها من جهة، والمعارف والمهارات من جهة أخرى، لتسمح لهم في النهاية بالمضي قدما في عالم الشغل والمطالبة به.

ومن فالتعليم يساهم في تحديد المهارات والقدرات التي تناسب المبحوثات وفقا لمتطلباتها ومتطلبات أسرتها ومجتمعها بما يتماشى مع القيم والمعايير، وقد صرحت المبحوثة انه لقيت الدعم من والديها للالتحاق بمقاعد الدراسة رغم المسافة التي يقطعنها للوصول إلى المدرسة "مدرستي كانت بعيد عن المنزل" وعبرت مستجوبة أخرى عن التحاقها

<sup>1</sup> - فوزي لوحيدي، منال الأسود، << دور المدرسة الجزائرية في تشكيل هوية الفرد >>، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 3، عدد 2، 2019، ص، 54.

<sup>2</sup> - إبراهيم شرع الله، مرجع سبق ذكره، ص، 291.

<sup>3</sup> - إبراهيم شرع الله، مرجع سبق ذكره، ص، 297.

بمدرسة داخلية : "بعد اجتياز مرحلة التعليم الأساسي نحول إلى الثانوية داخلية بالعاصمة ...أبي سمح لي بالالتحاق وفق شروط وحدود"، في هذا الصدد لابد من التأكيد على فكرة أنه كان من الصعب على الفتاة أن تلتحق بالمدرسة، حيث يعتبر ذلك عارا وعيبا، وإن التحقت يجب أن تحافظ على بعض السلوكيات مثل الاحتشام والصوت المنخفض، خصوصا في ظل البعد الجغرافي للمدارس والثانويات وحتى مراكز التكوين عن مكان السكن أو الإقامة.

وللبعد الجغرافي للمدرسة وما ينجر عنه من صعوبة التنقل في ظل ضعف شبكة النقل المدرسي والمطاعم المدرسية، بالإضافة للمخاطر والمتاعب التي يمكن أن تواجهها في طريقها نحو المدرسة .وحقيقة أن طول المسافة وقصرها في التقليل من الوقت لدى المبحوثات بعد الدوام الرسمي وتؤثر على كمية الوقت اليومي المتبقي سواء بوقت واسع أو ضيق، فإذا كان واسعا يمكن أن تؤدي واجباتها المدرسية والمنزلية وتستثمر الوقت المتبقي في تنمية قدراتها ومهاراتها الوظيفية في المقابل إذا كان ضيق يصعب عليها ممارسة نشاطاتها والقيام بواجباتها مما ينعكس سلبا على تكوينها وجسدها ونفسيته، وبناء على النتائج المستقاة من الدراسة فكلما كانت المسافة أقرب مع سهولة التنقل اتجهت الفعالية التنظيمية نحو الارتفاع، والعكس إذ كلما كانت المسافة أبعد مع صعوبة التنقل اتجهت الفعالية التنظيمية الانخفاض، وهذا ما توافق مع نتائج دراسة (محمد بومخلوف) وآخرون حيث أكدت أن واقع توفير الوقت والجهد لا يرتبطان بطول المسافة ولا حتى بالمدة الزمنية المنقضية في ذلك فحسب، بل نوعية وسائل النقل المستخدمة. فالانتقال بواسطة النقل العمومي تكون مرهقة مقارنة بالتنقل بسيارة خاصة، في المقابل نجد الذين يستخدمون وسيلة المشي بالأقدام وهي تلك الفئة التي تقطن قريبا<sup>1</sup>.

ويمكن أن يرجع استعمال المشي على الأقدام لنقص أو عدم توفر وسائل النقل، بالإضافة لضعف الإمكانيات المادية أو المصادر المالية للوالدين. ومنه نستنتج أن الآثار السلبية لمشكلات التنقل تنعكس بصفة مباشرة على الإمكانيات الأسرية المادية والمعنوية، فالآثار المادية تظهر في التكلفة المادية التي تضيف عبئا ثقيلًا على ميزانية الأسرة، أما الآثار المعنوية فتظهر في الجهد النفسي.

إن العوامل المرتبطة بالجانب المادي في حياة الأسرة تشكل أحد الوظائف الأساسية لتلبية الحاجات الأساسية و"هي التي تشتمل على احتياجات اقتصادية وتتلخص في كل من الأجر ونوع الوظيفة الممارسة لتلبية المتطلبات العائلية"<sup>2</sup> حسب أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، وإذا ما تعلق الأمر بتوفير الإمكانيات المادية الضرورية للتمدرس من أدوات مدرسية ووسائل التعلم ... فإنه كلما ارتفعت في مرحلة تنشئة المبحوثات انعكست بالإيجاب حيث ترتفع الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، ونفسر ذلك أن الارتياح المادي الأسري يتيح للمبحوثات التركيز على دراستهن والعمل على النجاح بالتفوق فقد صرحت المبحوثة بخصوص ذلك ؟! الحمد لله كنت الأولى على دفعة التخرج"، بالإضافة لتنمية مهارات وقدرات خارج الإطار التعليمي العمومي وهذا ما صرحت به أكثر من مبحوثة وجاءت إجابتهن حول الرغبة في تطوير مهارتهن مما دفع الأسرة لدفع تكاليف إضافية في سبيل تعليمهن اللغات الأجنبية ودورات في التدريب على الإعلام الآلي.

<sup>1</sup>- محمد بومخلوف، وآخرون، واقع الأسرة الجزائرية : تحديات التربية في الوسط الحضري، الطبعة الأولى، مخبر الوقاية والارغونوميا، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، فيفري 2008، ص ص، 190- 193.

<sup>2</sup>- صالح بن نوار، <>الفعالية التنظيمية داخل المنظمة الصناعية من وجهة نظر المدرسين والمشرفين>>، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2005، ص، 231.

فيما يتعلق بالجانب الاقتصادي للأسرة ينعكس في توفير الشروط المادية للتعليم، إلا أن الحاجات المدرسية تحتل المرتبة الثالثة للأسرة بنسبة 25,5%، في حين تحتل تلبية الحاجات المتعلقة بالغذاء واللبس المرتبة الأولى بنسبة 36,3% و تحتل حاجات الصحة والعلاج المرتبة الثانية بنسبة 27,7%<sup>1</sup>، حيث توجد هوة بين الأسر ذات الإمكانيات المادية المرتفعة وهي الأسر المقتدرة ماديا على عكس الأسر ذات الإمكانيات المادية المنخفضة والتي يمكن أن تعاني الفقر الذي يحول بينها وبين تحقيق الإمكانيات الضرورية للتمدرس مما ينعكس إما بالفشل والتسرب المدرسي أو التحدي والإصرار على النجاح. وهذا ما ترتبت عليه النتائج التي توضح وجود علاقة بين ارتفاع الإمكانيات المادية للتمدرس وتأثيرها على تحقيق مستويات الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية من خلال تنمية مهارات المعرفية المبحوثات.

وعلى اعتبار المدرسة تعمل على توسيع الدائرة الاجتماعية للطفل حيث يلتقي بجماعة الرفاق ويتعلم المزيد من المعايير الاجتماعية في شكل منظم ويتعلم أدوارا اجتماعية جديدة، كما يتأثر التلميذ في المدرسة بالمنهج الدراسي بمعناه الواسع فيزداد علما وثقافة وتنمو شخصيته من كافة الجوانب<sup>2</sup>. وتعرف جماعة الرفاق والأصدقاء على أنها تتكون من أفراد متقاربين في الأعمار والهويات والرغبات والحاجات وفيها يتواصل الطفل مع الآخرين فالأصدقاء حسب كل مرحلة عمرية وجماعة الرفاق تكسب أفرادها مجموعة من الخبرات التي لم يتعلمها الفرد لا في الأسرة ولا في المدرسة<sup>3</sup>، فهي بمعنى الأطفال الذين يشبهون بعضهم من حيث المستوى الاجتماعي والتعليمي ومن حيث صفات أخرى كالسن والهويات، حيث يؤكد علماء الاجتماع على أهمية الدور التربوي الذي تلعبه جماعة الرفاق في إعداد الأطفال وتنشئتهم فكريا خارج نطاق حياة اجتماعية فجماعة الأقران تمكن أعضائها من تأكيد استقلالهم عن أسرهم بينما تمدهم بالدعم العاطفي والصدقة مهما كانوا وكانت أفعالهم.

وبتفصيل أكثر للنتائج، نجد أن المبحوثات عبرن عن أهمية هذا المؤشر في تنشئتهم التعليمية ودوره في اكتساب المهارات المعرفية التي تساعدهم على الارتقاء في مستويات الفعالية التنظيمية، ويرجع ذلك لأهمية جماعة الرفاق والأصدقاء في تنمية القدرات العقلية والحركية<sup>4</sup> وذلك باللعب والدراسة وممارسة الهويات الجماعية كالرياضة والموسيقى وغيرها... مما يساهم في بناء روح التعاون والتبادل لمعاييرها والتضامن بين أعضاء الفريق مما يحقق الاندماج والتجانس الداخلي<sup>5</sup> أي المحددات الوظيفية للمبحوثات والقدرة على تنسيق السلوك العام في أي زمان أو مكان وهو ما يؤكد بناء "الهوية".

ويتوقف مدى تأثير المبحوثات بجماعة الأصدقاء والرفاق على درجة ولائهم ومدى تقبلهم وقيمتها واتجاهاتها وعلى تماسك هذه الجماعة ونوع التفاعل القائم بين أعضائها. ومن أهم خصائص جماعة الرفاق ذات ذلك الأثر في عملية التنشئة الثانوية وتقارب الأدوار الاجتماعية ووضوح المعايير السلوكية ووجود اتجاهات مشتركة ووجود قيم عامة<sup>6</sup>، ولتأثير جماعة الأصدقاء والرفاق قوتين متوازيتين ومختلفتين في الاتجاه، لنجد الاتجاه الأول الذي يساهم في تطوير المهارات والقدرات الوظيفية للمبحوثات على عكس الاتجاه الثاني المخالف فهو من العوامل التي تحول دون

<sup>1</sup> - محمد بومخلوف ، مرجع سبق ذكره، ص، 222.

<sup>2</sup> - رضوان شفيق ، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثانية، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008، ص، 204.

<sup>3</sup> - عقيلة بلعيد ، <<العلاقة بين التنشئة وثقافة التعامل مع الآخر>>، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد4، العدد 7، الجزائر، ص، 8-9.

<sup>4</sup> - محمد بومخلوف، مرجع سبق ذكره، ص، 162.

<sup>5</sup> - فوزي لوحيدي، الأسود منال، مرجع سبق ذكره، ص، 56.

<sup>6</sup> - رضوان شفيق ، مرجع سبق ذكره، ص، 205 .

التربية الصحيحة للأفراد بسبب الصحة السيئة ورفاق سوء أو المنحرفين وقد توصلت (فادية عمر الجولاني) أن جماعة الرفاق والأصدقاء من العوامل التي تحول دون تربية الأبناء بنسبة 55% فعن طريقها يتورط الأفراد في سلك طريق غير سوي مما يؤدي لشخصية منحرفة<sup>1</sup>، ومما يضطر الأولياء لمراقبة أصدقاء ورفقاء أبنائهم لتفادي الانحراف والانزلاق في السلوك خصوصا بناتهن ويرجع ذلك للخصوصية التي يليها المحيط الاجتماعي والثقافي في تنشئة الأنثى مقارنة بالذكر حسب أعراف وتقاليد المجتمع.

وبناء على ذلك، عملت السلطات الجزائرية غداة الاستقلال على نشر التعليم من خلال إجباريته ومجانيته في جميع مراحلها دون تمييز حسب الجنس أو الطبقة أو غيرها، وهذا ما أفاد المرأة وكان له دور كبير في التغيرات الحاصلة اليوم على مستوى العلم والعمل، لتعميم التعليم للجنسين في ظل مشروع تحقيق تنمية المجتمع.

من خلال ما صرحت به المبحوثات فإن معدل تدرس الإناث مقارنة بالذكور هو نمو بقيمة معتبرة إذا ما قرناها بين الماضي والحاضر وذلك بالتركيز على فئات السن للمبحوثات، وبتفصيل أكثر فإن المبحوثات اللواتي يفوق سنهن 57 سنة سجلن معدل تدرس الإناث مقارنة للذكور ب 6,07 وهو معدل ضعيف مقارنة بفئة من 24 إلى 34 سنة والتي حققت معدل 8,28 عالي مقارنة بفارق ايجابي قدره 2,21 والذي نعتبره نمو وارتفاع عبر سنوات في معدل تدرس الإناث مقارنة بالذكور. (أنظر الجدول رقم (48) : تأثير فئات السن للمبحوثات على نسبة تدرس الإناث مقارنة بالذكور داخل الأسرة، الملحق رقم (3)).

ومنه يمكن أن نفسر ضعف معدل التمدرس لدى المبحوثات اللواتي يفوق سنهن 57 سنة، فبالرغم من الإصلاحات القانونية والاجتماعية وحتى الخطابات الرسمية المنادية بضرورة تدريس الأنثى إلا أن التحديات بقيت كبيرة وعميقة حيث كان معدل تدرس الإناث ضعيفا مقارنة بالذكور خاصة في القرى والمداشر ويرجع هذا التفاوت لتأثير الموروثات الثقافية وقيم المجتمع التي كانت تعتبر فصل الفتاة عن الدراسة في سن مبكرة أو بدرجة أشد عند البلوغ كونها تمثل شرفا للعائلة، ويفضل تعليم الذكور على الإناث. وعلى غرار هذا خطت المرأة خطوة مهمة في تحويل وضعها وتحريها من الجهل والأمية، إلا أن ذلك لم يشمل جميع النساء نظرا للرواسب التقليدية وما تفرزه من عادات وقيم ومعايير تعيق عملية التغيير. وجاء تصريح المبحوثات في هذا الصدد **"إن من الصعب على الفتاة أن تلتحق بالمدرسة، فكان ذلك يعتبر عار وعيب...رغم ذلك شجعني والدي على الدراسة"** وجاء في تصريح المبحوثة الثانية **"قريباتي كلهن تزوجن أنا الوحيدة التي بقيت تدرس..."**، ويظهر من خلال هذه التصريحات مدى اهتمام المبحوثات بدراستهن واستغلال الفرصة التي أتاحت لهن لتجاوز وضعية التمييز الجنسي. وقد صممن على النجاح أكثر من الذكور لفرض وجودهن وجاء على لسانها **"حرصت دوما إنكون من ضمن المتفوقين"** وحرصهن على النجاح يفسر رضا المبحوثات عن تخصصهن الدراسي بمعدل 8,50 (أنظر الجدول رقم (49): تأثير فئات السن للمبحوثات عن الرضا للتخصص الدراسي الذي اتبعته، الملحق رقم (3))، كما أن الدعم والاهتمام من طرف الوالدين بالنجاح التعليمي للأبناء هو أحد شروط الاندماج في المحيط الاجتماعي والثقافي خاصة للمرأة وذلك للدور الذي تفتحه الشهادة من آفاق وتطلعات علمية وعملية مستقبلا.

<sup>1</sup> - فادية عمر الجولاني، دراسات حول الشخصية العربية، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997، ص. 48.

ونفس ارتفاع معدل التمدرس لدى المبحوثات اللواتي يتراوح سنهن من 24 إلى 34 سنة (أنظر الجدول رقم (48): تأثير فئات السن للمبحوثات على نسبة تمدرس الإناث مقارنة بالذكور داخل الأسرة، الملحق رقم (3))، بأنه يرجع للمجهودات المبذولة في مجال التعليم للمرأة حيث شهدت الجزائر المستقلة ازدواجية الخطاب والقانون لترقية ودعم وحماية مشاركة المرأة في مسار التنمية الوطنية كفاعل اجتماعي واقتصادي<sup>1</sup>، ومن المؤتمر الثالث للاتحاد العام للنساء الجزائريات في 02 أبريل 1974 كلمة الرئيس الراحل **هواري بومدين** الذي ندى إلى ضرورة فتح كل الأبواب نحو المستقبل وعلى المرأة أن تفرض التغيير أو بعضه أمام الذهنيات المتحجرة. لأن سن جملة من القوانين والتشريعات ليست كفيلة بتغيير الأعراف والعادات والتقاليد في المجتمع مما دفع المرأة لتتحدى جملة من التحديات والمعوقات في طريقها الوعرة لتحقيق شهادات علمية أو تكوينية، وهذه الإصلاحات لعبت دورا في تعبيد الطريق للمبحوثات حيث لم يصبح لديهن هدفا بقدر ما هو وسيلة مشروعة لتحقيق طموحاتهن.

مما دفع الأولياء بتعليم إناثهن أكثر من الذكور على اعتبار الشهادة العلمية هي سند الأنثى في حياتها المستقبلية على عكس الذكر الذي لا يمنعه الفشل المدرسي في الحصول على عمل محترم، وقد صرحت المبحوثات **"اليوم لا يوجد فرق بين المرأة والرجل في الدراسة"** و **"اليوم أصبحت الإناث الأكثر تواجدا في الجامعات بينما الذكور ينسحبوا مبكرا لسوق العمل"** وهذا يوضح أن المبحوثات استفدن من الفرصة التعليمية التي أتاحت لهن خصوصا في ظل الإصلاحات القانونية الدولية والوطنية وحتى تغيير معايير المجتمع التي أصبحت ترى ضرورة في تعليم المرأة لارتقائها في السلم الاجتماعي وتحقيق مكانة اجتماعية مهمة، إلا أن رضاهن عن التخصصات المدروسة كان المعدل المسجل يقدر ب7,71 (أنظر الجدول رقم (49): تأثير فئات السن للمبحوثات عن الرضا للتخصص الدراسي الذي اتبعته، الملحق رقم (3))، وهو أقل من الفئة التي قبلها ونفس ذلك أن التخصصات الجامعية مرتبطة بمعدل البكالوريا بالإضافة للمقاعد البيداغوجية لكل تخصص وكذا نسبة النجاح مما يضيق فرص الاختيار أو التوجه للتخصص الذي ترغب فيه المبحوثات، فالرضا عن اختيار التخصص يساعد في تنمية المهارات المعرفية التي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للإدارة الجزائرية بكل فعالية.

<sup>1</sup> - محمد الطاهر عيسات ، <<دراسة عمل المرأة في المؤسسة الصناعية بالجزائر>>، أطروحة الدكتوراة في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر2 أبو قاسم سعد الله، 2016، ص، 138.

## 2. مرحلة البناء

جدول رقم (22): تأثير مرحلة البناء للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

مرحلة البناء فئات الفعالية	الثقة للبحث عن عمل	القدرات الوظيفية	التكوين الأكاديمي والمهني	رفض عمل الأنثى	المسؤوليات الأسرية والعائلية	متوسط مرحلة البناء حسب فئات الفعالية
ضعيفة	8,30	8,21	7,53	5,15	6,68	7,17
متوسطة	8,52	8,47	8,20	6,00	6,33	7,50
عالية	9,80	9,80	8,37	6,06	5,70	7,94
المتوسط العام لمرحلة البناء	8,87	8,82	8,03	5,73	6,23	7,53

تشير معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير مرحلة البناء في تكوين المهارات المعرفية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام لمرحلة البناء لجميع المبحوثات يمثل متوسط المؤشرات المتعلقة بالقدرات الوظيفية والثقة بالنفس، التكوين الأكاديمي والمهني، والمسؤوليات الأسرية والمهنية ورفض عمل الأنثى لأفراد عينتنا قد بلغ 7,53 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط مرحلة البناء عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بمتوسط 7,94 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المرحلة بفارق إيجابي قدره 0,41 من 10.

في حين سجلت مرحلة البناء قيمة مساوية تقريبا للمتوسط العام للمرحلة عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 7,50 من 10، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للمرحلة عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بقيمة 7,17 من 10 بفارق سلبي قدره 0,36 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط مرحلة البناء لفئات الفعالية التنظيمية نجد أنها إيجابية كون قيم فوارقها متزايدة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 0,33 و 0,44 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات مرحلة البناء نجد أن هناك اختلافا بين متوسطاتها العامة بحيث أن كل من مؤشر الثقة بالنفس والقدرات الوظيفية، التكوين الأكاديمي والمهني سجل أعلى متوسط عام 8,87 و 8,82 و 8,03 من 10 على التوالي وهو ما يفوق المتوسط العام للمرحلة، في حين أن متوسط العام لمؤشري رفض عمل الأنثى والمسؤولية الأسرية سجلا 5,73 و 6,23 من 10 وهو أقل من متوسط المرحلة ب فارق سلبي 1,80 و 1,30 من 10 على الترتيب.

نفس الاتجاه، نجده عند مقارنة متوسطات مؤشرات مرحلة البناء المرتبطة بفئات الفعالية الثلاثة بحيث نجد أن متوسطات مؤشر كل من الثقة بالنفس والقدرات الوظيفية، التكوين الأكاديمي والمهني أعلى من متوسطات المرحلة عند كل (أو مهما كانت) مستويات الفعالية (ضعيفة، متوسطة وعالية)، أما متوسطات مؤشري رفض عمل الأنثى والمسؤولية الأسرية المرتبطة بمستويات الفعالية فهو أقل من متوسطات المرحلة.

وانطلاقا من فكرة أن المبحوثات في مرحلة انتقالية لمسارهن الاجتماعي نحو بداية مسارهن المهني أو الوظيفي وهي المرحلة التي تلي تخرجهن مباشرة من الجامعة، ويتضح بناء على النتائج أن المؤشرات الفرعية لمرحلة البناء تتزايد وفقا لتزايد مستويات تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، وهذا يدل على وجود علاقة

طردية بين التنشئة الثانوية للمبحوثات وانعكاسها على مهارتهن المعرفية التي تساهم في ترقية الفعالية التنظيمية من مستوياتها الدنيا نحو الأعلى. إلا أن المؤشر المتعلق بالمسؤولية الأسرية والعائلية في علاقة عكسية بين مستويات الفعالية التنظيمية حيث ينخفض كلما ارتفعنا نحو أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بالوقوف على كل برتوبلازم اجتماعي الذي لعب دورا هاما في تطور المسار الاجتماعي والمهني للمبحوثات، والنجاح الذي حققته على المستوى التعليمي سمح بولوجهن الحياة المهنية، فهذا المكسب العلمي فتح أمامهن آفاقا لتحقيق ذواتهن من جهة وبناء مسارهن المهني من جهة أخرى، وقد تزايدت في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ نسبة الموظفين في القطاع العمومي، ففي السنوات الأولى للاستقلال كانت النسبة التمثيلية للمرأة في التوظيف العمومي ضعيفة جدا ومع حلول سنة 2011 بلغت 17.7%، ويرجع هذا التطور بالأساس إلى زيادة حجم المناصب المخصصة للمرأة في الميزانية العامة للدولة.

إضافة إلى ما تقدم فإن مرحلة البناء المعرفي للمبحوثات ارتبطت بالثقة والتي تلعب دورا رئيسيا في نجاح أو فشل المبحوثات في الحصول على عمل أو وظيفة، ويمكن أن نميز بين نوعين منفصلين من الثقة، أما الأول فهو الثقة الاجتماعية التي تسود أفراد المجتمع والثقة تعني الدرجة التي يعتقد فيها الأفراد بأن الآخرين الذين هم خارج محيطهم العائلي جديرون بالثقة<sup>2</sup>، بمعنى لهم نظرة حول طبيعة الأفراد الموجودين في مراكز السلطة والمسؤولية ولديهم القدرة على اختيار الكفاءة والمهارة اللازمة للمناصب أو الوظائف دون اعتبارات طائفية أو قوالب جنسية، علما أن هذا المفهوم ظهر في البحوث التي أجريت في أمريكا الشمالية وهو مجموعة من الخصائص التي نعطيها أو فئة اجتماعية معينة على شكل صورة مطبقة على كل الأفراد<sup>3</sup> وهو ما ترسخه البناءات الاجتماعية في الضمير الجمعي الذي يقر باختلاف المرأة عن الرجل والتميز المهني بينهما.

وفي المقابل نجد نقص الثقة بين الأفراد يؤدي لتكوين هوة بينهم مما يحول دون القيام بأية نشاطات تعاونية أو تضامنية تساهم في بناء جسور العمل بين الجنسين في سوق العمل. وعن النوع الثاني هو الثقة في القوانين أو السلطة ومؤسساتها والتي تعني مدى اعتقاد الأفراد في أن السلطة جديرة بالثقة<sup>4</sup>، بمعنى قدرة القوانين والتشريعات على ضمان حق التوظيف والعمل للمبحوثات دون حواجز معوقات أو تمييز بين الجنسين، كما عمل المشرع الجزائري للمحافظة على حقوق المرأة كاملة وفق قواعد ونصوص قانونية لتؤكد على مبدأ المساواة بين المرأة والرجل في الحقوق والواجبات والحريات. إن التشريع الجزائري أقر هذا المبدأ، حيث الدساتير الجزائرية كلها كرست مبدأ التساوي بين الجنسين ومنعت التمييز مهما كان نوعه ومن ذلك ما يكون أساسه الجنس وقد تضمنت كل القوانين المنظمة للعمل التي تعاقبت على البلاد هذا المبدأ.

في المقابل يمكن أن تواجه المبحوثات ما ينعكس في عدم الثقة وهو انعدام الشفافية والحوار الصادق وتساوي الفرص حول مجريات التوظيف، فاصطدامها "بالدور التقليدي للمرأة المرسخ في الضمير الجمعي وهو الدور الإنجابي

<sup>1</sup> -Asma HAMANE, <<analyse statistique de l'emploi féminin en Algérie à travers les enquêtes d'emploi durant la période 2004-2011>>, INPS, Alger, 2013, p,12.

<sup>2</sup> - عبد الحفيظ مقدم ، ملتقى الثقافة والتسيير، -كتاب جماعي-، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1999، ص، 151.

<sup>3</sup> -Gilles Ferreol, **Dictionnaire de sociologie**, Armandcolin ,France,2004 ,p, 196.

<sup>4</sup> - عبد الحفيظ مقدم ، ملتقى الثقافة والتسيير، -مرجع سبق ذكره، ص، 152.

والقيام بالأعمال المنزلية"<sup>1</sup> مما يقلل فرص توظيفها أو عملها، بمعنى أن سلطة القانون والتشريعات لا تكفي للحصول على عمل أو وظيفة فهي تحتاج لدعم سلطة الأعراف وقوتها.

وتجدر الإشارة إلى أن مؤشر الثقة وحده لا يكفي لاقتناص فرصة عمل أو توظيف في ظل التحديات التي يفرضها البناء الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسات، لذلك يجب أن تتحلى المبحوثات بالقدرات الوظيفية التي تساعدها على إبراز مهاراتها المعرفية التي اكتسبتها من مسارها الدراسي والتعليمي، فالمدرسة أصبحت مكانا يهدف إلى مساعدة المتعلم على اكتساب أساليب ومهارات التكيف الإيجابي مع نفسه وبيئته ومجتمعه، وكذا مساعدة المتعلمين على اكتساب المهارات الأساسية اللازمة للتعامل مع بيئتهم الطبيعية والاجتماعية كما تزود المجتمع أيضا بالطاقات والإطارات الفنية المدربة والمؤهلة للإسهام في عملية الإنتاج والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، مما يترتب عليه تنمية الشخصية الإنسانية والاجتماعية للمتعلم وكذا أساليب تفكيره العلمي التي يكتسبها بالتدرج هي الأخرى ملامح وخصائص ذاتية. وهذا ما ذهب إليه **جان ميشال مورين (Jean Michel Morin)** "التكوين يمكن أن تقوم بنقل التراث وتعزيزه وتقوية الاندماج الاجتماعي وكذا التحضير والإعداد للاندماج الوظيفي والمهني"<sup>2</sup> للأفراد حتى يتمكن من تحقيق الإضافة الكمية والنوعية في ميادين العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية كما هو موضح في الجدول السابق.

ومنه، يعد التعليم عاملا رئيسيا في خلق تطلعات مهنية لدى المبحوثة، لما للمستوى التعليمي من علاقة ترابطية موجبة بينه كمتغير وبين متغير خروج المرأة إلى الحياة المهنية وحتى تطلعاتها إلى مناصب عليا. فحسب الإحصائيات فإن الإناث حققن نجاحا كبيرا في الدراسة مقارنة بالذكور، ابتداءً من نسبة النجاح في البكالوريا، فعلى سبيل المثال كانت نسبة النجاح في امتحان شهادة البكالوريا لسنة 2022 هي 58,75% منها 65,29% للإناث و34,71% للذكور<sup>3</sup>. هذه المؤشرات التي جعلت المرأة تبادر لتستثمر بقوة في التعليم والحصول على شهادات عليا تكون لها تأثير في الحصول على منصب عمل مناسب.

وبالنظر إلى "النظام التعليمي الموجود فقد أعد أساسا للعمل والوظيفة، لذلك فإنه إذا لم تكن نتيجة الحضور في المجال التعليمي الحصول على عمل أو وظيفة فإنه سوف يؤدي إلى أزمة هوية"<sup>4</sup>، وهذا ما أكدته تصريح المستجوبة أن: "**الشهادات تفتح آفاق العلم والعمل**" وارتبط عمل المرأة سابقا بحصولها على شهادة تؤهلها لتقلد منصب وظيفي معين كما يرى الأستاذ (جاي عبد الناصر) "أن المجتمع لا يسمح للمرأة أن تعمل خارج المنزل إلا إذا كانت حاملة تأهيل"<sup>5</sup> وعليه فإن عمل المرأة المؤهلة مسموح به اجتماعيا، وهو الذي سمح لها بكسر الحاجز الزجاجة الذي يعترض طريقها نحو المسار الوظيفي<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - Olivier Lavictoire, **L'égalité professionnelle homme femme**, Formation continuer université Paris Dauphine, 2005, France, p, 34

<sup>2</sup> - Michel Morin Jean, **Précis de Sociologie**, Nathan, France, 1996, p72.

<sup>3</sup> - الصفحة الرسمية لوزارة التربية والتعليم، <https://www.education.gov.dz>، تاريخ الاطلاع 2022.

<sup>4</sup> - ثرية أقصري، إشكالية خروج المرأة من البيت ودخولها العمل والمجال العام (المغرب أمودجا)، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسات السياسية، بيروت، 2019، ص، 140.

<sup>5</sup> - ناصر جاي، مواطنة من دون استئذان، منشورات الشهاب، الجزائر، 2006، ص، 43.

<sup>6</sup> - Zoubir Arous and others, Opcit, p,158.

من ناحية أخرى بالنسبة لـ **جون بودان** (JeanBodin) تعتمد جميع المنظمات والحكومات اليوم سياسات لصالح عمل النساء، هذا العمل يعتبر ركيزة للنمو والتنمية وتحسين وضع النساء في لارتباطه بالتعليم<sup>1</sup> والذي كان يرمي إلى إشراك العنصر- النسوي في بعض القطاعات، والتي أصبح العمل بها يعتبر تقليدا في المجتمع كما هو شأن قطاع التعليم والإدارة والصحة والإعلام والقضاء. ويعتبر التقدم في التعليم الجامعي مقياسا لمدى اقتحام المرأة الحياة المهنية وارتقاؤها في السلم الوظيفي مما يدفعها لتحقيق الففزة النوعية في تسيير المنظمات وآلياته التكنولوجية الحديثة والمعقدة لضمان فعاليتها داخل الإدارة الجزائرية.

وانطلاقا من مقولة **كارل ماركس** (Karl Marx) "أن ما يدفع الفرد إلى الأمام ويساعده على التقدم ليس استخدام القوة والعنف وإنما التسلح بالمعرفة والعلوم"<sup>2</sup>، فقد استطاعت المبحوثات أن تحقق نتائج جد ايجابية على صعيد التعليم الجامعي، وهذه الممارسات الثقافية والاجتماعية الايجابية- التعليم- في المجتمع والتي يمكن أن تساعدن فيما يتعلق بالوصول للمناصب القيادية، إلا أنها واجهت ما تبقى من فصول حياتها وممارساتها مرتبطة بالموروث الثقافي للمجتمع الذي تنتمي إليه، باعتبار المنظمة من خلال الايديولوجية التي تحملها وبنيتها وثقافتها تشكل عاملا أساسيا في تفسير وضعية المرأة داخل المنظمات"<sup>3</sup>، ومنه عند وصول المرأة إلى سوق العمل تجد نفسها أمام التمييز في توزيع المناصب ونوعيتها، كما يتم إبعادها من المناصب والمهن التي تعتبر رجولية، مما ينعكس "مباشرة في التقسيم الجنسي- لعالم الشغل، الذي يوجد المرأة في المهن الأقل تأهيلا مما ينتج التمييز العمودي والأفقي"<sup>4</sup>، إلا أن سياسية تأنيث بعض القطاعات كالإدارة والتعليم والصحة... ساعدت المبحوثات لولوج القطاع العمومي الذي يعتبر المستقطب الأول، خصوصا مع بروز فكرة الحصص "الكوتا"<sup>5\*</sup> في وسط الجمعيات النسائية باعتبارها تمييزا إيجابيا وانتقالا عبر اللامساواة المؤقتة إلى مساواة فعلية بين الجنسين ونقصد في إطار العمل.

إن اختزال المبحوثات في بعض الوظائف لم يفقد من عزيمة العمل والترقية لأعلى المراتب وإنما كان بمثابة تحدي لإثبات جدارتهن في العمل والقيادة وهذا ما يتضح من تفسير فكلما زاد رفض عمل المرأة كلما زادت معدلات تحقيقها للفعالية التنظيمية، كنوع من التحدي وإثبات جدارتها وإمكاناتها لنفسها أولا ولمحيطها الاجتماعي والتنظيمي ثانيا.

ومع تطور المجتمع اتجهت الوظائف بين الجنسين إلى التجانس بحيث أصبحت المرأة تؤدي عملا لا يختلف كثيرا عن عمل الرجل، وأصبح لها عمل أكثر تخصصا وأكثر تباينا في المجتمعات الحديثة ويرى **إميل دوركايم** أن هذا التحول الوظيفي يرجع إلى طبيعة البناء الاجتماعي، وتقسيم العمل هو تحديد طبيعة العلاقات في إطار تبادلي يقوم

<sup>1</sup> - إليزابيث كريميو ، مرجع سبق ذكره، ص، 153.

<sup>2</sup> - كمال عبد الحميد الزيات، **العمل وعلم الاجتماع المهني : الأسس ونظرية والمنهجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001، ص، 37.

<sup>3</sup> - Olivier Lavictoire, **Opcit**, p,31.

<sup>4</sup> - Margaret Maruani , **Le travail et emploi des femmes** ,La découverte, France,2006, p,28.

**\*\*تعريف الكوتا:** هو نظام حصص يخصص لفئات معينة تعاني من التهميش القائم على الدين أو العرق أو الجنس... وذلك لضمان مشاركتها وتمثيلها في الحياة العامة ومجالات صنع القرار. **نظر** عصام بن اشيش، "تمكين المرأة المغاربية في ظل النظم الانتخابية المعتمدة الفرص والقيود"، **مجلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة**، الجزائر، عدد خاص، أبريل 2011، ص 13.

على اعتماد الفرد على الآخر<sup>1</sup>، كما تأخذ بعين الاعتبار القيم التي غرستها التنشئة الاجتماعية في الفرد حيث يعتبر فيليب ماير (Philip Meyer) أن التنشئة الاجتماعية هي عملية غرس المهارات والتوجهات الضرورية لدى النشء ليلعب الأدوار الاجتماعية المطلوبة منه في جماعة أو مجتمع ما<sup>2</sup>، فتكون سببا في تحديد الاختيارات المهنية لدى الأفراد، وقد ارتبط هذا التقسيم بتغيير البناء الاجتماعي وتغير المراكز والأدوار التي يشغلها كل من المرأة والرجل في المجتمع<sup>3</sup>، إلا أن المجتمع الجزائري لا يسمح عرفا وقانونا على سبيل المثال للمرأة بالأعمال الليلية أو الأعمال التي تتطلب عملا بدنيا شاقا، وهذا ما يجعلها ترفض العمل في هذا النوع من المهن، حتى تبقى مندمجة في المجتمع ومقبولة فيه.

تجدر الإشارة إلى أنه رغم دخول المرأة الحياة المهنية، إلا أن الأدوار التقليدية تبقى من صلاحيات المرأة كالدور الطبيعي في الإنجاب وتربية الأطفال ورعاية الزوج والقيام بالمسؤوليات العائلية في مجملها، كما نجدتها تصارع من أجل المحافظة على مصدر رزقها وتحاول إقناع العائلة بأنها لا تثير المشاكل من أي نوع فهي ملتزمة بمسؤولياتها الأسرية والمهنية<sup>4</sup>، ونجدها تحافظ على هدوئها حتى تتمكن من إتمام دورها التربوي والزواجي على أكمل وجه، وكذا إتمام دورها المهني. فقد تؤثر عليها وظائف المرأة الأساسية كالحمل والإنجاب والإرضاع مما يؤدي بضعف قواها ويجعلها دائما الإرهاق والتعب داخل محيطها الأسري أو المهني، فزيادة المسؤوليات الأسرية والعائلية تتعب عاتق المبحوثات مما ينعكس سلبا على تحقيقها للفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، وهذا ما يفسر بوجود علاقة عكسية بين زيادة المسؤوليات الأسرية والارتقاء في مستويات تحقيق الفعالية التنظيمية، وتوصل (لوناس محفوظ) من خلال دراسته أن الصراع القائم بين الثنائية ( العمل / العائلة ) يعتبر صراع الأدوار التي تقوم بها المرأة في حياتها، بحيث تتعرض إلى ضغط كبير من الوسط العائلي الذي يثمن دورها "كأم" ولأن ثقافة الحضور والتفرغ للأبناء والزوج من الأدوار المقدسة في المجتمع، فتجد نفسها في صراع مع دورها المهني والتي تكون في العادة بسبب عدم تواجدها الدائم<sup>5</sup> وانقطاعها المتكرر عن العمل بسبب الزواج والإنجاب والأمومة.

وبالتدقيق في النتائج نجد أن المبحوثات اللواتي صادفتهن فرصة الزواج أثناء تقلدهن منصب عمل بنسبة 37,80% منهن من كان طموحها بعد التخرج العمل وهن يشكلن نسبة 38,40% في حين اللواتي أتاحت لهن فرصة الزواج أثناء الدراسة شكلن نسبة 18,40% منهن نسبة 33,30% كان طموهن العمل والزواج (أنظر الجدول رقم 52): تأثير طموح ما بعد التخرج للمبحوثات على مرحلة التي صادفت فيها فرصة الزواج، الملحق رقم (3)، ولتفسير هذه النتائج نؤكد على أن المبحوثات سواء تزوجن قبل العمل أو بعده فإنهن ملزمات بأداء الواجبات والمسؤوليات الأسرية والعائلية أولا، وقد صرحت المبحوثات حول هذا الموضوع ب: **"أقوم بالأعمال المنزلية ومن ثم أقوم بواجباتي الأخرى"** و**"بعدها أتزوجت ورزقت بأطفال مقدرتس تحرك وعلى هذي توقفت عن العمل مدة طويلة حتى كبرو ولادي"**، من خلال هذه التصريحات يظهر جليا أن مباشرة المرأة للإلتزامات الأسرية غالبا ما يعيق أو يؤخر

<sup>1</sup> - كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص، 65.

<sup>2</sup> - محمد زكي اسماعيل، **أنثروبولوجيا التربية**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1980، ص، 121

<sup>3</sup> - تقرير المرأة العربية والقيادية 2009-2011، مرجع سبق ذكره، ص، 70.

<sup>4</sup> - صباح مشروم، مرجع سبق ذكره، ص، 203.

<sup>5</sup> - محفوظ لوناس، <<المسار المهني للمرأة الإطار في مناصب ذات مسؤولية: دراسة حالة مؤسسة نفظال فرع تيزي وزو>>، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2010/2011، ص، 117.

مسارها المهني، فهي تعمل جاهدة على تحقيق دورها الطبيعي في الإنجاب وتربية الأبناء إلى الإسهام في تلبية الحاجات الكمالية.

بالإضافة للمبحوثات اللواتي لم تتزوجن تواجه التزامات عائلية كالاهتمام بالوالدين أو رعاية احد أفراد الأسرة الذي يعاني من ضعف صحي وغيرها، وبهذا الخصوص صرحت المبحوثات على ضرورة قيامهن بالأعمال المنزلية من تنظيف وطبخ ... والاهتمام ورعاية الوالدين خصوصا بالجانب الصحي لهم ومتابعته ، وقد صرحت إحدى المبحوثات أن الاهتمام بشؤون الأسرة تكون على عاتقها كون كل إخوانها متزوجون ولهم مشاغلهم في حين هي عزباء ولها كل الوقت والجهد للقيام بهذه المهام من وجهة نظرهم.

ومنه يمكن القول أن المبحوثات سواء كانت متزوجة أو عزباء فلها دور مزدوج بين المسؤولية الأسرية والمسؤولية المهنية (تختلف درجة الصعوبة والمسؤولية)، مما يثقل عاتقها للقيام بالدورين على أكمل وجه، وهذا ما يظهر من خلال نتائج الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية حيث كلما انخفض متوسط المسؤوليات العائلية الأسرية زادت الفعالية التنظيمية للمنظمات.

### 3. مرحلة الممارسة

جدول رقم (23): تأثير مرحلة الممارسة للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها

مرحلة الممارسة	البعد المسافة عن مكان العمل وصعوبة التنقل	توافق الشهادة الأكاديمية مع متطلبات المنصب	الأجر والعلاوات	توافق التطلعات الوظيفية وأهداف المؤسسة	متوسط مرحلة الممارسة حسب فئات الفعالية
فعالية ضعيفة	4,88	6,33	4,88	5,26	5,34
فعالية متوسطة	6,64	7,83	5,80	6,00	6,56
فعالية عالية	7,60	9,60	6,17	6,46	7,45
المتوسط العام لمرحلة الممارسة	6,37	7,92	5,61	5,90	6,45

تشير معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير مرحلة الممارسة في تكوين المهارات المعرفية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام لمرحلة الممارسة لجميع المبحوثات يمثل متوسط المؤشرات المتعلقة ببعد مكان العمل وصعوبات التنقل، توافق الشهادة الأكاديمية ومتطلبات المنصب، الأجر والعلاوات، توافق التطلعات الوظيفية والمنظمات لآفراد عينتنا قد بلغ 6,45 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط مرحلة الممارسة عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بمتوسط 7,45 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المرحلة بفارق ايجابي قدره 1,00 من 10.

في حين سجلت مرحلة الممارسة قيمة مساوية تقريبا للمتوسط العام للمرحلة عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 6,56 من 10 بفارق ايجابي 0,11 من 10، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للمرحلة عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بقيمة 5,34 من 10 بفارق سلبي قدره 1,11 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط مرحلة الممارسة لفئات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية كون قيم فوارقها متزايدة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 1,22 و 0,89 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات مرحلة الممارسة نجد أن هناك اختلاف بين متوسطاتها العامة فنجد مؤشر توافق الشهادة الأكاديمية مع متطلبات المنصب سجل أعلى متوسط عام 7,92 من 10 بمعنى يفوق المتوسط العام للمرحلة، في حين أن المتوسط العام لمؤشر كل من بعد مكان العمل وصعوبة التنقل، الأجر والعلاوات، توافق المتطلبات الوظيفية والأسرية سجل 6,37 و 5,61 و 5,90 من 10 وهو أقل من متوسط المرحلة ب فارق سلبي 0,08 و 0,84 و 0,55 من 10 على الترتيب.

نفس الاتجاه، نجده عند مقارنة متوسطات مؤشرات مرحلة الممارسة المرتبطة بفئات الفعالية الثلاثة بحيث نجد أن أغلب متوسطات مؤشر كل من توافق الشهادة الأكاديمية ومتطلبات المنصب، بعد مكان العمل وصعوبة التنقل أعلى من متوسطات المرحلة عند كل (أو مهما كانت) مستويات الفعالية (ضعيفة، متوسطة وعالية)، أما متوسطات الأجر والعلاوات، توافق التطلعات الوظيفية والمنظمات المرتبطة بمستويات الفعالية فهو أقل من متوسطات المرحلة.

من خلال القراءة السوسولوجية للجدول وتفسير ما عبرت عنه معطيات الجدول سنتعرف على تأثير التنشئة الاجتماعية في مرحلة الممارسة على تكوين المهارات المعرفية للمبحوثات، وذلك بتسليط الضوء على كل من مؤشر بعد مكان العمل وصعوبة التنقل، توافق الشهادة الأكاديمية مع متطلبات المنصب، الأجر والعلاوات، توافق التطلعات الوظيفية والمنظمات، فيتضح أنه كلما ارتفع المتوسط العام للتنشئة الاجتماعية في مرحلة الممارسة صاحبه ارتفاع في مستويات الفعالية التنظيمية بمعنى وجود علاقة طردية بينهما، وتفصيل أكثر نجد أن هذه العلاقة الطردية تتحقق عند جميع المؤشرات، إلا أنها بمعدلات متفاوتة فنجد مؤشر توافق الشهادة الأكاديمية ومتطلبات المنصب حقق أكبر معدل في حين المؤشرات الأخرى حققت معدلات أدنى من المعدل العام للمرحلة ككل.

وللحديث عن مؤشر توافق الشهادة الأكاديمية أو المهنية مع متطلبات المنصب نعرج أولا على المتطلبات الأساسية لأي منصب مهما كان نوعه ودرجته وترتيبه في السلم الوظيفي، ويمكن أن نصنف المتطلبات الأساسية للمناصب في ثلاثة أصناف كبيرة للشغل، والمصنفة حسب أهمية المناصب في السلم الهرمي، ونوع المهام التي تؤدي وفقا لهذا المنصب، أما أخيرا درجة التقنية الضرورية لتنفيذ هذه المهام<sup>1</sup>، مما يجعل المنظمات والمنظمات لا تركز على أهمية الشهادة وتخصصها فقط بقدر ما تركز على الخبرة والكفاءة التي تساعدها على تحقيق مستويات أعلى للفعالية التنظيمية.

وتدقيقا في الحضور المتزايد للمرأة في سوق العمل لم يغير من التقسيم الجنسي للعمل وميدان الإنتاج، حيث يبقى هناك تمييز بين الجنسين، وقد أكدت دراسة (لوناس محفوظ) أن المرأة تتواجد في مهن دون أخرى هذا ما أفرزه التمييز الأفقي والعمودي لتوزيع المناصب، بمعنى التمييز بين الرجل والمرأة نجده في جميع مستويات المجتمع، انطلاقا من التعليم حيث يكون التمييز في التوجيه حسب الجنس فالتخصص التقني للذكور والتخصص الأدبي للإناث، أما في ميدان العمل اللامساواة تظهر بشكل واضح "فأغلبية اليد العاملة النسوية تتمركز في بعض قطاعات النشاط في عدد محدود من المهن في الأصل تعرف تأنيث واسع كالتعليم، وهو ما يعرف بالتمييز الأفقي"<sup>2</sup>، ونجدها تهتم بهذا النوع من

<sup>1</sup> - آسيا قجالي، <<النساء الإطارات والمسؤولية في ضوء السقف الزجاجي>>، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2010/2009، ص، 142..

<sup>2</sup> - Margaret Maruani, Opcit, p39.

المناصب الأفقية (العرضية) بينما تبقى "القمة في السلم الهراري مستقطبة للرجل وتبقى المرأة في المناصب الدنيا"<sup>1</sup>، فهناك نسبة قليلة جدا لتواجد المرأة رغم حصولها على التأهيل والخبرة.

وقد أبرزت أعمال **جاكلين لوفر** (Jaqueline Laufer) أنه بغض النظر عن الكفاءة والخبرة والمعرفت بهما للنساء للمنصب، فباسم الخصال الخاصة بالنساء يمكن أن تبرز تلك "المسيرة المهنية الأثوية" مسيرات في مناصب روتينية ذات الطابع الإداري أو الاجتماعي، مسيرات في مناصب مساعدة، مناصب مكملة لمناصب، ومناصب محيطية للقرار والسلطة، فالمرأة تتشجع على "تنمية ميزات الشخصية والكفاءات والتصرفات التي لا تتفق مع متطلبات مناصب التنظيم"<sup>2</sup>، وهذا ما عبرت عنه المبحوثات فمن وجهة نظرهن أن الشهادة لوحدها لا تكفي للظفر بوظيفة أو منصب عمل، وإنما مقدرتها الشخصية التي تمنحها احترام الذات والثقة بالنفس نحو المبادرة والإقدام في كل الاتجاهات هي التي ساعدتها في الحصول على منصب عمل، كما أن هاجس البطالة التي تؤرق الشباب عامة والمرأة بصفة خاصة، تجعلها تتقبل فكرة العمل في وظيفة ذات امتيازات ضعيفة خصوصا في بداية مسارها المهني وقلة خبرتها المهنية.

أما بخصوص البعد عن مقر المنظمة فهو الجانب الذي فسرنا من خلاله استغلال المبحوثات لفرص العمل التي أتاحت أمامهن حتى وإن كانت بعيدة عن المنزل وتواجه صعوبة التنقل إليه، وقد صرحت المبحوثة أنها "كل يوم نروح إلى تيزي وزو للعمل ... لان منصب يتوافق مع مؤهلاتي" و"في بداية مشواري عملت في بومرداس...أيام العشرية"، ويرتبط المكان الجغرافي للعمل باختلاف الوظائف السائدة ومدى قابليتها للتغيير أو التبدل، مما يجعلها تفضل مناصب يتماشى وتكوينها وتخصصها في مؤسسة خارج ولاية إقامتها مقابل منصب لا يتوافق مع تكوينها. ومعنى هذا توزيع الوظائف المختلفة باختلاف الأنساق الاجتماعية، بالإضافة لارتباطها بنوع التكوين الذي تعتمده هذه الوظائف مما يجعل ظاهرة الحراك الجغرافي كظاهرة معاصرة نتجت عن تجمع الأفراد في بناء محدد لتحقيق أهداف مشتركة<sup>3</sup>، وهذا ما يساعد المبحوثات على إثبات جدارتهن في تحقيق مستويات أعلى للفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، وكفاءة تأهيلهن في المنصب المتخصص.

ونتج عن بعد مكان العمل عن مكان السكن ظاهرة الانفصال المهني والذي يتضمن في طياته عامل الوقت الذي أصبح من القضايا المهمة في الحياة الأسرية ولاسيما في المدن، وبالإضافة لعامل الوقت نجد العامل المادي أو الميزانية المخصصة للنقل، بمعنى وجب على المبحوثات تخصيص ميزانية من الدخل لتكاليف النقل والتنقل، وتعد ميزانية النقل من أهم العناصر الأولية التي ينظر إليها عند تقلد منصب عمل ومقارنتها بالأجر والعلاوات، فكلما كانت نسبة التكاليف أقل كلما تحملت المبحوثات عناء التنقل، مقارنة إذا كانت تكاليف مرتفعة مقارنة بالأجر والعلاوات نجد المبحوثات لا يرغبن في تحمل عناء التنقل بالإضافة للتكاليف. ومنه فالاهتمام بمكان العمل يدور حول الحراك المكاني الذي يؤثر في تغير الخصائص المميزة للعمل من خلال قياس درجة التحركات والتنقلات الدائمة<sup>4</sup>. بالإضافة إلى ارتباط المكان الجغرافي للعمل بنوع الوظائف ذاتها في مختلف المنظمات الجزائرية.

وإذا ما انتقلنا لمؤشر الأجر والعلاوات باعتبار الأجر أو الدخل ما يحصل عليه الفرد عن قيامه بعمله "فهو مجموع المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد الموظف سواء مباشر أو غير مباشر

<sup>1</sup> -Corinne Chaponniere, Martine Chaponniere, **La mixité**, Editions Infolio, France, 2006,p105.

<sup>2</sup> - أسيا قجالي ، مرجع سبق ذكره، ص، 108

<sup>3</sup> - محفوظ لونس ، مرجع سبق ذكره، ص، 237.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص، 240.

كتعويض عن مساهمته مجهوداته وطاقته وأفكاره في المنظمة، بمعنى هو الجزاء أو التعويض الذي تأخذه المبحوثات مقابل أداء مهامها. لذا أولت المنظمة العالمية للعمل أهمية بالغة، في أعمالها حول مشكلة اللامساواة في الأجر بين الرجل والمرأة، وكان الهدف من ذلك هو ترقية مبدأ المساواة في الأجور بين الجنسين فكان الشعار (لنفس العمل الأجرة بدون تمييز حسب الجنس) كل القوانين التشريعية والدولية أو المحلية تحرص على المساواة في التوظيف والترقية، والتكوين والمساواة في الأجر بين الجنسين. وقد شهد ارتفاع مستوى تأهيل المرأة خلال السنوات الأخيرة، والتجربة المهنية التي تحصلت عليها مما قلص من الفوارق في الأجور بين الجنسين، لكن "تبقى تتقاضى أجور أقل مقارنة بالرجل"<sup>1</sup>، فالكثير من الدراسات التي أجريت حول وجود اللامساواة بين أجرة المرأة والرجل، شخّصت بعض العوامل التي تساعد على تفسير هذه اللامساواة، ويمكن تفسير ذلك بالعودة إلى العلاقات الاجتماعية بين الجنسين في التقسيم الاجتماعي للأدوار في المجال العائلي وكذلك استمرارية القوالب والأحكام المسبقة حول عمل المرأة، ويظهر كذلك تمييز فيما يخص توزيع المنح فالمرأة تقصى لأسباب عديدة كالغياب بالدرجة الأولى لتحملها مسؤوليات مختلفة، ولقد تم تشخيص عدة عوامل والتي تكون سببا في الفوارق بين الأجرة بين الرجل والمرأة وأهمها يبدو عامل قلة تقدير العمل الذي تقوم به المرأة إذ يمكن القول أن عمل الرجل له قيمة من عمل المرأة<sup>2</sup>، فالاختلاف في الأجور مرتبط بخصائص اقتصادية واجتماعية وثقافية.

تبين نتائجنا أيضا أن الارتفاع في الأجر والعلاوات ينعكس إيجابا على تحقيق الفعالية التنظيمية والارتفاع نحو مستوياتها العليا داخل الإدارة الجزائرية، باعتبار الزيادة في الأجر يؤدي إلى الاستقرار والأمان في المنصب مما ينعكس على المهارات المعرفية للمبحوثات ويساعدها في إثبات قدراتها وجدارتها نحو تحقيق الأهداف. ويرتبط الأجر والعلاوات التي تتقاضاها المبحوثات بعوامل تنظيمية على خلاف العوامل الاجتماعية والمتعلقة بخصائص منصب العمل الذي تشتغل فيه المرأة (نوع النشاط، أوقات العمل، نوعية العقد، شروط العمل، الرتبة المهنية) والتي بدورها تختلف من بداية إلى نهاية المسار الوظيفي والمهني للمرأة.

من منطلق آخر، يرتبط تسيير المسار الوظيفي للمبحوثات بمؤشر توافق التطلعات الوظيفية وأهداف الإدارة الجزائرية، حيث تعد بداية عملية تخطيط الفرد لمساره الوظيفي أو المهني من اختياره لنوعية الوظيفة التي يريدتها والتي تتماشى وفقا لقدراته ومؤهلاته العلمية وكفاءاته، ومن ثمة اختياره للمؤسسة أو الهيئة التي يريد الالتحاق بها والفرصة التي يمكن أن تتيحها له من خلال مسيرته المهنية. وعلى الأفراد تحديد أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، ومختلف الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك<sup>3</sup>. بمعنى أن تسيير المسار الوظيفي هو مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل، والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لديه وتحفيزه من خلال تدرجه مجموعة من الوظائف على مدار مساره الوظيفي في المنظمة.

تدقيقا في النتائج نؤكد أنه كلما توافقت التطلعات والأهداف الوظيفية للمبحوثات انعكست على الإدارة الجزائرية من خلال تحقيقها لمستويات أعلى للفعالية التنظيمية، وتكمن أهمية هذه النتائج في التخطيط للمسار

<sup>1</sup> - Olivier Lavictoire, Opcit, p, 39.

<sup>2</sup> - محفوظ لونس، «المسار المهني للمرأة الإطار في مناصب ذات مسؤولية: دراسة حالة مؤسسة نפטال فرع تيزي وزو» ، مرجع سبق ذكره، ص، 245.

<sup>3</sup> - ليلي قريدي ، «جنس الوظائف العليا: التقدم الوظيفي للإطارات النسوية في القطاع العمومي» ، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2019/2018، ص، 89.

الوظيفي بتحقيق أهداف المنظمة والموظفين، فإن كان الموظفون يسعون إلى التطور في وظائفهم والافتناع بها، فإن المنظمة تستهدف رفع الإنتاجية وتحسين المخرجات-حسب طبيعة نشاط المنظمة- ، إذ تستطيع أي منظمة تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها بوجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين مما يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> وهو ما يطلق عليه "تسيير المسار الوظيفي" ، بالإضافة إلى "تسيير المسار الفردي" والتي تعد عملية التخطيط الوظيفي حيث تبدأ من الفرد نفسه عندما يكون له أهداف محددة ويريد تحقيقها، مما يستلزم عليه تحديد المسلك الذي يقوده لتحقيق هذه الأهداف. وتختلف عملية التخطيط الوظيفي باختلاف المجتمعات والعادات والقيم والثقافة السائدة فيها، فتلعب التنشئة الاجتماعية دورا هاما في تكوين المبحوثات وما تتطلبه من مهارة وكفاءة عالية.

وأولت البنائية الوظيفية أهمية بالغة للبنى التي تحكم العلاقات بين الأفراد حسب البناء الفكري والاجتماعي والثقافي داخل المنظمة والمجتمع، كما تعتمد البنائية الوظيفية على العلاقة الجدلية الترابطية الموجودة بين الممارسات والوقائع الاجتماعية والتنظيمية، يعني تولى أهمية كبيرة لمصادر التغيير في الممارسات والتفاعلات ولذلك أكد ميرتون أن التغيير الذي يطرأ على المهارات المعرفية للمبحوثات ينشأ من عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته<sup>2</sup> ، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الظاهرة للمنظمات.

ومنه فالمهارات المعرفية للمبحوثات مرتبطة بشكل وثيق بمرحلة الممارسة كونها تساعد على تجربة ميدان العمل وتعرض لمختلف المعوقات التي قد تواجه مسارهن الوظيفي، والتي تعد أفضل طريقة لاكتساب الخبرة والمعرفة اللازمة في ميدان العمل والتي تساعد على تطوير نقاط قوتهن وتصحيح نقاط ضعفهن ، بالإضافة انه كلما كانت شروط وظروف الوظيفة مواتية كلما تمكنت المبحوثات من تحقيق مستويان فعالية تنظيمية أحسن داخل الإدارة الجزائرية.

### ثالثا: المهارات العملية

وهي القدرات التي تهتم بالمظاهر التقنية، والتي تساعد المبحوثات على التخطيط وإدارة الوقت في عمليات التنظيم والتنسيق وإدارة الأزمات، والتي تظهر من خلال تحقيق المهارات العملية للفعالية التنظيمية كما نوضحه في الجدول أدناه:

جدول رقم (24): تأثير المهارات العملية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

متوسط المهارات العملية	فئات الفعالية التنظيمية
6,82	فعالية ضعيفة
8,27	فعالية متوسطة
9,44	فعالية عالية
8,17	المتوسط العام للمهارة العملية

تشير معطيات الجدول الذي يوضح " العلاقة بين المهارات العملية للمرأة القيادية وفئات الفعالية التنظيمية" أن المتوسط العام للمهارة العملية للمبحوثات والذي يمثل متوسط الأبعاد والمؤشرات المتعلقة بالمظاهر

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص، 374.

<sup>2</sup> - علي عليوة ، مرجع سبق ذكره، ص، 169.

التقنية والفنية للقيادة والتي نعني بها "القدرة على التأثير في جماعة العمل لتحقيق الأهداف المشتركة"<sup>1</sup> ، كما تم توضيحها سابقا (أنظر الصفحة رقم 196) قد سجلت قيمة 8,17 من 10، علما أنه تختلف قيمها عند كل فئة من فئات الفعالية حيث قدر متوسط المهارة العملية ب 9,44 من 10 عند فئة الفعالية التنظيمية العالية وهي أعلى من المتوسط العام للمهارة العملية بفارق ايجابي قدر ب 1,27 من 10، في حين بلغت متوسط المهارة العملية 8,27 من 10 عند فئة الفعالية التنظيمية المتوسطة وهو أقرب للمتوسط العام للفعالية العملية بفارق ايجابي قدر ب 0,10 من 10، أما أخيرا فقد بلغ متوسط المهارة العملية 6,82 من 10 لدى المبحوثات ذوات فئة الفعالية الضعيفة وهو أقل من المتوسط العام للمهارة العملية بفارق سلبي قدره 1,35 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط المهارة العملية لفئات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية إلا أن قيم فوارقها متناقصة كلما توجهنا من أدنى إلى أعلى فئة للفعالية التنظيمية وهي 1,45 و 1,17 من 10 على التوالي.

إن المقارنة بين متوسط المهارات العملية ومستويات الفعالية التنظيمية متناسبة، بمعنى أنه كلما زاد متوسط المهارات العملية صاحبه ارتفاع في مستويات الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية ، وهو ما يؤكد وجود علاقة طردية بين المهارات العملية وتحقيق الفعالية التنظيمية

ويظهر جليا أن المتوسط العام للمهارة العملية للمبحوثات حقق مستوى عالي من الفعالية التنظيمية، وهو ما يؤكد دورها في رفع المتوسط العام للمهارات الوظيفية من جهة وتحقيقها للفعالية التنظيمية من جهة أخرى، والمهارات العملية هي عبارة عن حصيلّة معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، وهذا ما أشار إليه عاشور أحمد صقر "بأن التصرفات والاستجابات التي تتولد عن الفرد في المنظمة ليست نتاجا مستقلا لخصائصه، ولا نتاج مستقلا لمؤثرات بيئة العمل... فتصرفات الفرد، واستجابته هي نتاج لتفاعل خصائصه مع خصائص ظروف العمل معا"، بمعنى أن المرأة القيادية تمتلك فرصا لاختيار البدائل الممكنة لتحقيق أفضل النتائج أو أمثل الحلول، لامتلاكها مهارات عملية تتأثر بظروف العمل والقيم والسلوكيات من جهة وأنماط ومعتقدات الشخصية من جهة أخرى، وهي توليفة تعمل على صقل القدرات المرتبطة بالأداء والتي ليست فطرية بالضرورة وإنما يمكن اكتسابها وتنميتها من خلال التدريب، وهذا ما يساعد المبحوثات على القيام بالوظائف الإدارية والقيادية والتي تلعب دورا مهما وأساسيا في تحقيق كفاءة المنظمة ورفع مستوى الفعالية التنظيمية.

وتعد المهارات العملية من أهم المقاييس في تبوأ المرأة للمناصب القيادية، كونها تعبر عن الكفاءة أو كفاءة معينة في مناصب معينة ولزمن معين ولاقتناء هذه الكفاءات تراعي شروط المستويات العملية والخبرات والمؤهلات بما في ذلك القدرات الشخصية للمرشح للمنصب<sup>2</sup>، كون أن المهارات العملية هي العنصر الرئيسي في التفكير والعمل حسب الأهداف المسطرة، وتنطوي هذه المهارة على تنظيم العمل وتفويض قدر من السلطة، بالإضافة لفحص وتتبع وربط الجهود والأنشطة الخاصة بفريق أو جماعة العمل.

ونتقل بعد معرفة دور المهارات العملية للمرأة القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية إلى معرفة المؤشرات التي تساهم في تكوين وصقل هذه المهارات العملية من جهة ومن جهة أخرى ترقية مستويات الفعالية التنظيمية للمؤسسة، فكانت نتائج إجابة المبحوثات كمايلي:

<sup>1</sup> - Jean- Louis bergeron, Nicole Coté Léger, Jocelyn Jacques, Laurent Bélanger, Les Aspects Humains de L'Organisation, gaetan morin ,1979,p 205-206

<sup>2</sup> - صباح مشروم ، مرجع سبق ذكره ، ص، 147.

1. مرحلة التنشئة المؤسساتية (المهنية)

وتعد العلاقة بين التنشئة الاجتماعية المؤسساتية هي التقاطع بين التنشئة الأولية والثانوية وما يحدثه هذا التقاطع من تطور في سيرة الذاتية للمبحوثات من جهة، ومن جهة أخرى تطور المسار الوظيفي الذي يساعدهن على تحقيق الفعالية التنظيمية. كما نوضحه فيما يلي:

جدول رقم (25): تأثير مرحلة التنشئة المؤسساتية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

مرحلة التنشئة المؤسساتية	العمل بكل جد و جهد	العمل بعدة طرق للوصول للأهداف	التعامل مع حالات عدم التأكد والطارئة	العمل على إقناع الآخرين بأهمية أفكار جديدة	التعامل مع جميع سلوكيات الأفراد	متوسط مرحلة التنشئة المؤسساتية حسب فئات الفعالية
فعالية ضعيفة	7,84	7,12	6,44	6,72	6,91	7,00
فعالية متوسطة	9,02	8,41	8,01	8,30	8,34	8,41
فعالية عالية	9,70	8,90	8,80	9,60	9,70	9,34
المتوسط العام لمرحلة التنشئة المؤسساتية	8,85	8,14	7,75	8,20	8,32	8,25

تشير معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير مرحلة التنشئة المؤسساتية في تكوين المهارات العملية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام لمرحلة التنشئة المنظماتية لجميع المبحوثات يمثل متوسط المؤشرات المتعلقة بالعمل بكل جهد والعمل للوصول للأهداف، التعامل مع الحالات الطارئة والعمل على إقناع الآخرين بأفكار الجديدة، التعامل مع جميع السلوكيات لأفراد عينتنا قد بلغ 8,25 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط مرحلة التنشئة المنظماتية عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بمتوسط 9,34 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المرحلة بفارق إيجابي قدره 1,09 من 10.

في حين سجلت مرحلة التنشئة المؤسساتية قيمة مساوية تقريبا للمتوسط العام للمرحلة عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 8,41 من 10 بفارق إيجابي 0,16، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للمرحلة عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بقيمة 7,00 من 10 بفارق سلبي قدره 1,25 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط مرحلة التنشئة المنظماتية لفئات الفعالية التنظيمية نجدها إيجابية كون قيم فوارقها متناقصة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 1,41 و 0,93 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات مرحلة التنشئة المؤسساتية نجد أن هناك اختلاف بين متوسطاتها العامة نجد مؤشري العمل بكل جد و جهد، التعامل مع جميع سلوكيات الزملاء سجلا أعلى متوسط عام 8,85 و 8,32 من 10 بمعنى يفوق المتوسط العام للمرحلة، في حين أن المتوسط العام لمؤشر كل من العمل بعدة طرق والتعامل مع الحالات الطارئة، والعمل على إقناع الآخرين بالأفكار الجديدة سجل 8,14 و 7,75 و 8,20 من 10 وهو أقل من متوسط المرحلة ب فارق سلبي 0,11 و 0,50 و 0,05 من 10 على الترتيب.

نفس الاتجاه، نجده عند مقارنة متوسطات مؤشرات مرحلة التنشئة المؤسساتية المرتبطة بفئات الفعالية الثلاثة بحيث نجد أن أغلب متوسطات مؤشري العمل بكل جهد والتعامل مع جميع السلوكيات أعلى من متوسطات

المرحلة عند كل (أو مهما كانت) مستويات الفعالية (ضعيفة، متوسطة وعالية)، أما أغلب متوسطات كل من العمل بعدة طرق والتعامل مع حالات عدم التأكد، العمل على إقناع الآخرين المرتبطة بمستويات الفعالية فهو أقل من متوسطات المرحلة.

على ضوء ما ورد في المعطيات الإحصائية أعلاه، يتضح أنه كلما ارتفعت مؤشرات مرحلة التنشئة المنظماتية صاحبها ارتفاع في مستويات الفعالية التنظيمية، مما يفسر بوجود علاقة طردية بين المهارات الوظيفية للمرأة القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية، وقد حقق كل من مؤشرا العمل بكل جهد والتعامل مع جميع السلوكيات معدلات أكبر من معدل المرحلة ككل مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

وانطلاقاً من أن التنشئة الاجتماعية هي عملية مستمرة تبدأ من ميلاد داخل الأسرة وتستمر إلى مؤسسة ومنظمة العمل، ومنه فالتنظيم بالنسبة للأفراد الذين ينتمون إليه ليس فقط ورشة عمل بل هو عبارة عن وسط تتم فيه عملية بناء التصور حول الذات والآخرين، وينبغي أن ننظر إليه حسب رينو سانسوليو (R. Sainsaulieu) "كمنبع للتعليم الثقافي والتنشئة الاجتماعية"<sup>1</sup>، وهذا يعني أن قيم ومعايير الجماعات داخل التنظيم تختلف باختلاف المنظمات، بمعنى هي "العملية التي يتم فيها تحول الأفراد من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فعالين فيها"<sup>2</sup>، حيث ينظر للتنظيم الاجتماعي كفضاء للتنشئة وبناء الهوية بالنسبة لأعضائه والتي يطلق عليها "التنشئة المنظماتية".

اليوم أصبحت التنظيمات الحديثة تهتم بعملية التنشئة باعتبارها طابع للهويات المتعددة والمتباينة، إضافة إلى أنها التجربة الذاتية وركيزة داعمة لصناعة الثقافة المهنية من طرف أعضاء التنظيم، وفي هذا الصدد نركز على التنشئة المنظماتية للمرأة القيادية التي تتعدد أدوارها وخصوصاً تلك التي تتعلق بتحقيق الاندماج المهني عن طريق العمل والقيادة.

بعد عرضنا للمرحلة الأولى للتنشئة المؤسساتية نقوم بإبراز تأثير كل مؤشر على حد، حيث تعتبر الجدية في العمل من المؤشرات الضرورية لنجاح المنظمات وهو ما أكد عليه ماكس فيبر في تحليله للقيم البروتستانتية المتعلقة بالعمل كالجدية والحماس<sup>3</sup>، وهذا ما أكده دافيد ماكلياند (David McClelland) من حيث أن القادة يخصصون جزء كبيراً من وقتهم في التفكير حول تأدية العمل بطريقة أحسن<sup>4</sup>، ثم إن الجدية في العمل وما تتضمنه من خصائص ضرورية لنجاح المبحوثات في أداء مهامهن وتحقيق أهدافهن.

بالإضافة إلى أن التفاوت الكبير بين المرأة والرجل فيما يخص الحراك المهني وتحسين المكانة المهنية - تقلد مناصب قيادية - يجعلها تعمل بكل جهد أو تبذل جهداً مضاعفاً لإثبات مكانتها وقدراتها في العمل والتي تطمح من خلالها لترقيات أو تقلد مناصب أعلى هذا من جهة، ومن جهة أخرى تثبت لنفسها جدارتها بالمنصب الذي تقلدته

<sup>1</sup> - لحيب معمري، التنظيم في النظرية السوسولوجية، الطبعة الأولى، منشورات مركز الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية كلية الآداب والعلوم الإنسانية، فاس، 2009، ص، 131.

<sup>2</sup> - مكرم زواوي، «دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة الجزائرية»، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2-الجزائر، 2018، ص، 56.

<sup>3</sup> - عبد الحفيظ مقدم، المديرين: الخصائص الشخصية المرتبطة بالنجاح في التسيير كما يدركها المديرين، مرجع سبق ذكره، ص، 151.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص، 151.

ومدى استحقاقها له، ومن جهة ثالثة تعمل على إثبات لأفراد المجتمع الذين يشككون في قدراتها أنها تلعب دورا قياديا مكافئا للرجل.

وتجدر الإشارة أن الجدية في العمل تشمل النزاهة والتي تعني "الأمانة والاستقامة والإخلاص في العمل والصدق في القول والوفاء بالعهد والإنصاف في المعاملة"<sup>1</sup>، مما يؤكد أن خاصية النزاهة ترتبط بالقيادة الناجحة، وهذا ما أكدته دراسة حول السلوك الإجرامي للمرأة في العمل الإداري حيث أثبتت أن المرأة أقل إجراما من الرجل.<sup>2</sup>

إضافة إلى ما سبق، فليس من السهم التعامل مع جميع السلوكيات داخل المنظمة غير أن المبحوثات أثبتن قدرتهن في التعامل مع الموظفين في ظل اختلاف قيمهم ومعاييرهم وتنشئتهم الاجتماعية وهذا ما يطلق عليه "نمط القيادة الديمقراطي"، ذلك يعني بأن أعضاء هذا التنظيم يفضلون المبحوثات اللواتي تتيح لهن الفرصة للمشاركة في التعامل، وتعتمد في إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيهما على ما يسمى بسلطة الثقة القائمة على "العلاقات الإنسانية"، فهن بالتالي يفضلن أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر مرونة، فإن الدعم الإنساني يعتمد على استمرارية الفرد في الأداء المثمر والتميز على الدرجة التي تؤكد فيها الثقافة التنظيمية على مراعاة العلاقات الإنسانية بين العاملين والاهتمام بتلبية احتياجاتهم واحترامهم وتقديرهم من خلال احترام وتقدير الموظفين وتشجيعهم على الانجاز، بما كان يشعر الموظفين بالأمان والاستقرار وهو البقاء في المنظمة الذي ينعكس ايجابيا على مستويات الفعالية التنظيمية.

إن تدني المتوسط المتعلق بالتعامل مع الحالات الطارئة وعدم التأكد يرجع لخوف المبحوثات من فقدانها السيطرة والتحكم في المجهول، وانطلاقا من مسلمة ميشال كروزى (Michel Crozier) التي مفادها "أن أعضاء التنظيم فاعلين اجتماعيين"<sup>3</sup> أي أن لكل منهم هامش حرية وهامش استقلالية إثر لعبة القدرة، التي تعتبر نتاج التحكم في مصادر التنظيم، وفي هذا المركب تعتبر المبحوثات الحلقة الأساسية لأنهن يتحكمن في أهم معيار للقدرة أو المهارة وحسب كروزيه الكفاءة، لأنه صعب الاستبدال في نمط وأسلوب القيادة مما قد ينعكس سلبا على المنظمة وفعاليتها. وهذا ما تناوله ميشال باربال (Michel Barabel) وآخرون بخصوص درجة رغبة الأفراد في التحكم ومراقبة كل ما هو مجهول أو غير أكيد، في الحياة العملية داخل أي نسق اجتماعي<sup>4</sup>، فهي حالة ذهنية تغذي العقلانية لدى المبحوثات داخل الإدارة الجزائرية، وهي كذلك حالة من القلق إتجاه كل ما هو غامض، وهذا ما يخلق لديهن حاجة ملحة إلى التوقع أو التنبؤ.

بالإضافة لتمسك المبحوثات بالقواعد التنظيمية وهو ما يعبر عن مدى الخوف من عدم الاستقرار والأمان الوظيفي لهن وللموظفين وهو ما يتوافق مع طرح النظرية البنائية الوظيفية لاستخدام القواعد البيروقراطية كوسيلة لضبط التنظيم ويرى الفن جولدنر أن "القواعد البيروقراطية هي مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تحكم الجهاز الإدارة"<sup>5</sup>، مما يؤكد على ضرورة عدم تجاهل القواعد التنظيمية داخل المنظمة، وهذا ما يوافق مقولة

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص، 152.

<sup>2</sup> - عماد الدين وادي، السلوك الإجرامي عن المرأة: دراسة قانونية اجتماعية نفسية، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص، 53.

<sup>3</sup> - محمد المهدي بن عيسى، <<ثقافة المنظمة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر>>، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005، ص، 43.

<sup>4</sup> - Michel Barabel, Olivier Meier, Thierry Taboul, *Les Fondamenteaux de management*, 2<sup>ème</sup> edition, Dunod, Paris, France, 2013, pp, 172-173.

<sup>5</sup> - علي عليوة، مرجع سبق ذكره، ص، 175.

مشال كرزيه التي مفادها " أن استراتيجية الفاعلين تتميز بعقلانية محدودة " <sup>1</sup> وحتى يتمتع الفاعل بهذه العقلانية يجب أن يتوفر على كل المعلومات التي تسمح له بتحديد الرهانات المترتبة على حالات عدم التأكد والطارئة من ربح وخسارة. وهذا يهدد وجوده في التنظيم الأمر الذي دفعه إلى تبني استراتيجية يحمين بها مصالحه المهتدة بسبب الدخول في متاهة عدم التأكد والطوارئ، أين يستخدم هاشم الاستقلالية لتوسيع منطقة الارتياح من أجل كسب الرهان بالوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم، وبالتالي البقاء والاستمرارية في التنظيم الذي يلبي حاجاتهم النابعة من الخصوصية الثقافية التي يحملونها وهي التحكم في المستقبل المجهول، وهذا ما يتوافق مع دراسة (سلماني منيرة) والتي توصلت أن الأنساق التي تجنب المجهول فيها مرتفعا تسعى إلى تخفيضه عن طريق القوانين والإجراءات الصارمة، أما الأنساق التي يكون فيها تجنب المجهول منخفضا فإن أعضاء التنظيم يشعرون بعدم الارتياح بسبب اعتماد النسق على القوانين واللوائح التنظيمية في تفاعلاتهم الاجتماعية <sup>2</sup>، حيث تتطلع المبحوثات في هذه الحالة إلى المزيد من المرونة في اتخاذ القرارات، والمزيد من تفويض السلطة.

كما تبين النتائج أن المبحوثات تتميز بالجدية في العمل والتعامل وتسعى بكل الطرق لتأدية مهامها في ميدان العمل، كما تتحلى المبحوثات بالصبر أثناء اتخاذ القرارات والدافعية لخلق الجديد وكسر الروتين، بالإضافة لتمييزها بالنظرة التفاؤلية وذلك باقتراح أفكار وأساليب جديدة لم يسبق وان استعملتها، من أجل تحسين ورفع مستوى فعالية المؤسسة <sup>3</sup>، وقد أكدت (مشروم صباح) أن " المرأة لا تترك شأنها لممارسة مهامها، الكل يتدخل وينتقد والكل يعارض خاصة الذكور منهم. فهم لا يعترفون بمهاراتها وخبراتها، فكل ما يصدر عنها أنثوي وليس له أي تأثير إيجابي على المؤسسة " <sup>4</sup>، مما يخلق اتجاه مقابل يرى أن المرأة لا يمكنها خلق الجديد أو كسر الروتين وذلك لكثرة التزاماتها وتشعب أدوارها مما يخلق لها صراعا داخليا يعيقها على الابتكار أو التفكير الجدي.

والسلوك الإبداعي يتعلق بتقديم المبحوثات لأفكار واقتراحات وحلول جديدة وجيدة لمختلف المشكلات التي يواجهها التنظيم، كما يعد الإبداع هو السلاح الفكري يعني توليد وإنتاج أفكار جديدة، والتي تعتمد على مجموعة من الخبرات الماضية لتعطي صورا جديدة لم تكن من قبل، مما يكسب المبحوثات القدرة على تحسين سلوكها الإبداعي وتوفير الجو المناسب لتحسين إبداع موظفين، ويمكن تحسينها عن طريق التدريب باستعمال تقنيات خاصة كتقنية فكرية أو التعليم الذاتي <sup>5</sup>، وقد اهتم جيمس هاريس (James Harris) بفكرة القوة الدافعة "The Motive Force" التي تدفع الفرد إلى التخصص والإبداع في العمل، ويرى أن هذه القوة تؤدي إلى خلق التماسك الاجتماعي فهي أساس تشكل الحياة الاجتماعية داخل التنظيم <sup>6</sup>، مما يؤدي إلى بناء و نشأة العلاقات في المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد المهدي بن عيسى ، مرجع سبق ذكره، ص، 43.

<sup>2</sup> - منيرة سلماني ، <<الثقافة والتنوع الثقافي حسب جيرت هوفستد>>، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثامن حول التنوع الثقافي، 21-23 ماي 2015، جامعة عنابة، الجزائر، ص، 7.

<sup>3</sup> - صباح مشروم ، مرجع سبق ذكره، ص، 208.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه ، ص ، 201

<sup>5</sup> - عبد الحفيظ مقدم ، المديرين: الخصائص الشخصية المرتبطة بالنجاح في التسيير كما يدركها المديرين، مرجع سبق ذكره ، ص، 157.

<sup>6</sup> - كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص، 34.

2. مرحلة البناء

جدول رقم (26): يمثل العلاقة بين مرحلة البناء للمرأة القيادية وفتات تحقيق الفعالية التنظيمية

مرحلة البناء	العمل ضمن فريق عمل مختلط	العمل ضمن فريق عمل نسائي	العمل ضمن فريق عمل رجالي	العمل بشكل فردي	مرحلة البناء
متوسط مرحلة البناء حسب فئات الفعالية					فتات الفعالية
6,55	6,79	6,12	6,07	7,21	فعالية ضعيفة
7,88	8,11	7,55	7,34	8,52	فعالية متوسطة
9,30	9,40	9,10	9,20	9,50	فعالية عالية
7,91	8,10	7,59	7,54	8,41	المتوسط العام لمرحلة البناء

تمثل معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير مرحلة البناء في تكوين المهارات العملية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام لمرحلة البناء لجميع المبحوثات يمثل متوسط المؤشرات المتعلقة بالعمل بشكل فردي أو ضمن فريق عمل، سواء كان رجالي أم نسائي أم مختلط لأفراد عينتنا قد بلغ 7,91 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط مرحلة البناء عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بمتوسط 9,30 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المرحلة بفارق ايجابي قدره 1,39 من 10.

في حين سجلت مرحلة البناء قيمة مساوية تقريبا للمتوسط العام للمرحلة عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 7,88 من 10، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للمرحلة عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بقيمة 6,55 من 10 بفارق سلبي قدره 1,36 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط مرحلة البناء لفئات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية كون قيم فوارقها متزايدة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 1,33 و1,42 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات مرحلة البناء نجد أن هناك اختلاف بين متوسطاتها العامة بحيث أن مؤشري العمل بشكل فردي والعمل ضمن فريق مختلط سجلا أعلى متوسط عام 8,41 و8,10 من 10 على التوالي وهما يفوقان المتوسط العام للمرحلة، في حين أن المتوسط العام لمؤشري العمل ضمن فريق رجالي والعمل ضمن فريق نسائي كان 7,54 و7,59 من 10 على الترتيب وهو أقل من متوسط المرحلة ب فارق سلبي 0,37 و 0,32 من 10 على التوالي.

نفس الاتجاه، نجده عند مقارنة متوسطات مؤشرات مرحلة البناء المرتبطة بفئات الفعالية الثلاثة بحيث نجد أن متوسطات مؤشري العمل ضمن فريق فردي والعمل ضمن فريق مختلط أعلى من متوسطات المرحلة عند كل (أو مهما كانت) مستويات الفعالية (ضعيفة، متوسطة وعالية)، أما متوسطات مؤشري العمل ضمن فريق عمل رجالي والعمل ضمن فريق عمل نسائي المرتبطة بمستويات الفعالية فهو أقل من متوسطات المرحلة.

وتبين هذه النتائج علاقة طردية موجبة بمعنى كلما ارتفعت مؤشرات عمل المبحوثات بشكل فردي أو ضمن فرق أو جماعة العمل كلما ارتفعت مستويات الفعالية التنظيمية، وقد حقق كل من مؤشرا العمل بشكل فردي

والعمل ضمن فريق مختلط معدلات أكبر من معدل مرحلة البناء للتنشئة المؤسساتية ككل مقارنة بالمؤشرات الأخرى التي حققت معدلات أقل.

انطلاقاً من أن الفرد يتعرض في الجماعة والتنظيم إلى تأثير القيم الاجتماعية والثقافية، فيحترم القواعد الصريحة والضمنية منها<sup>1</sup>، كما يترتب عليه أن يظهر أمام الآخرين بكرزما تتناسب مع الدور الذي يجب أن يقوم به، ويتمثل أهم التحديات التي تواجه المبحوثات هو أن تكون قيادية من جهة ومن جهة ثانية تنجح في تكوين وخلق فرق العمل وأسلوب التعامل معهم. ومنه فالدور الذي تلعبه المبحوثات مع فريق عملها يختلف عن الدور التقليدي للمدراء في التسيير، حيث تقوم المبحوثات بتوفير التسهيلات لمساعدة الفريق والتوسط في مشكلات التضارب التي قد تقع بين أعضاء الفريق وحلها والتفاعل مع الفرق الأخرى<sup>2</sup> وقد يتطلب الأمر أحيانا تبادل القيادة في الفريق أو التشارك في المراحل المختلفة للمشروع الذي يقوم فريق العمل على انجازه.

وتدقيقاً في مؤشرات هذه المرحلة نجد أن المبحوثات يفضلن العمل بشكل فردي مقارنة بالعمل ضمن فريق العمل مهما كانت طبيعة جنسهم (معدل العمل ضمن فريق عمل 74,7\*)، "فغالبا ما تكون القيادة فردية"<sup>3</sup> وهي تعد مرتكزا أساسيا في إدارة أي منظمة وتعتبر من أهم عوامل النجاح في المؤسسة. وهذا ما يختلف مع دراسة كل من (كريم شويمات) و(جعيجع عتيقة) حيث توصلوا إلى أنه كلما كانت قيادة المرأة مركزية عمودية قائمة على مبدأ الانفراد في العمل كلما دفعت بالموظفين إلى التصرف بكيفية مناقضة لما هو مطلوب منهم تنظيميا، وبالتالي ستواجه المبحوثات صعوبة في القيام بدورها في المنظمة وهدفها التسيير بكل عقلانية<sup>4</sup>، كون هدف فريق العمل ضمن الإستراتيجية الوظيفية والجماعية هو صون حقوقهم وحماية أنفسهم من القوانين والقرارات الإدارية التي غالبا ما تبدو في نظرهم مجحفة.

وبالتالي فإن نجاح المبحوثات يتوقف على قدرتهن في خلق التأييد وجعل الأفراد يتماشون مع سياسة المنظمة طواعية لا إكراها لتحقيق أهدافهن وأهداف التنظيم عامة، فتصبح القيادة مبنية على عمل الفريق مما يزيد من أواصر الأخوة بين أفرادهن وتزيد الرقابة الذاتية باعتبارهم عناصر في المنظمة والقرارات نابعة من ذاتهم، مع زيادة الولاء لهذه المبحوثات، واتفاق كل من العاملين والإدارة أنفسهم على المصالح المشتركة وأهداف محددة مما يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء والالتزام بقوانين طواعية مما يزيد معدلات الرضا الوظيفي<sup>5</sup> والتي تنعكس إيجاباً على فعالية المنظمات.

وتهتم البنائية الوظيفية بوجود جماعة عمل ثابتة ولها قيم تضامنية، ومجموعة من الأهداف، ومنه ترى المنظمة عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون الأفراد من أجل تحقيق هدف معين<sup>6</sup>، ويعتبر **بارسونز** أن

<sup>1</sup> - فوزية العطية ، المدخل إلى دراسة علم النفس الاجتماعي، دار الحكمة للطباعة، 1992، ص، 170.

<sup>2</sup> - روبرت ماتين، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، تر محمود فتوح، دار شعاع، سوريا، 2009، ص، 226.

\* - يمثل معدل عمل المبحوثات ضمن فريق عمل [حسابيا ( 7,54+7,59+8,10) / 3 = 7,74]

<sup>3</sup> - كريم شويمات ، عتيقة جعيجع ، <<السلوك القيادي للمرأة العاملة وعقلانية المؤسسة>>، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 5، 2016، ص، 281.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص، 291.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه ، ص ، 288 - 290 .

<sup>6</sup> - علي عليوة ، مرجع سبق ذكره، ص، 172.

أساس التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يمثل الوحدة الأساسية للفعل الاجتماعي داخل المنظمات الذي من شأنه تحقيق الفعالية التنظيمية.

وبنظرة سوسيولوجية وانطلاقاً من مقولة مفادها أن "الإنسان اجتماعي بطبعه"، فحسب إميل دوركايم فإنه يعتبر عنصراً اجتماعياً لأن القوة الاجتماعية تستمد حقيقتها من التضامن بين الأفراد ومشاركتهم في العمل وتوزيع الوظائف فيما بينهم، ومعنى هذا أن الوظيفة الخاصة - على فرض وجودها - لا تمثل شيئاً في الحياة المهنية وحتى الاجتماعية<sup>1</sup>، ويعتمد تكوين فريق أو جماعة العمل على العلاقات بين خصائص أعضاء الجماعة، وطالما كان الفرد داخل الفريق وإعياً بخصائص الدور المرتبط بوضعه في الجماعة فإنه يساهم بذلك في فعالية فريقه. ويطلق دوركايم "التضامن العضوي" لأن كل فرد من الأفراد يعتبر بمثابة عضو في جسم كبير ويعتمد عليه الآخرون في عيشهم، مما يظهر الأناية الإنسانية وتكاملها في نفس الوقت<sup>2</sup>، فالوظيفية هي نوع خاص وليست هي الوظيفة أُنانية تسعى للمصلحة الذاتية، وإنما فردية جمعية تسعى إلى التماسك والتضامن، ومعنى التضامن العضوي في فكر دوركايم ينتج عن تقسيم العمل وتشقق العلاقات بين الأفراد. فتدرك المبحوثات بالقصور لديهن مما يتطلب وجود فريق أو جماعة عمل تعوض أوجه القصور تلك لخدمة الهدف، وفقاً لنظرية سقراط فإن القيادة تتوزع وفقاً لمتطلبات المكان والزمان، أما حين ينظر أن المسافات - بين القائد وفرق العمل - تمثل الموارد الضرورية لنجاح المنظمة إذ المسافات بينهما تمثل استقلال فرق العمل مما يكفل نمو أعضائها ليصبحوا قادة مستقبلاً<sup>3</sup>.

تستخدم المنظمات اليوم، أشكال متعددة من فرق العمل، واحدة من هذه الأشكال هو فرق العمل الوظيفية والتي يتم تشكيلها لحل مشكلات معينة وتطوير آليات العمل وتحسين الجودة<sup>4</sup>، وتدقيقاً في النتائج أعلاه فإن المبحوثات يفضلن العمل ضمن فرق أو جماعة عمل مختلطة بين الجنسين الذكور والإناث مقارنة بفرق أو جماعات العمل ذات الجنس الواحد (أنثوي/ذكوري)، وهو ما يطلق عليه "التنوع" وهذا المفهوم ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية، فالتنوع الجنسي في المنظمة عامة وفرق العمل خاصة أصبح ضرورة لنجاحها، فالتنوع يعطي للمنظمات قدرة تنافسية في ظل الرهان الاقتصادي المتعلق بالعملة والشمولية والتبادلات التجارية، بالإضافة لرهان التسيير المتعلق "بضرورة تطوير معايير التنظيم والتسيير في المنظمات"<sup>5</sup>، وهذا ما توافق مع الدراسات الأمريكية التي وصلت في الغالب أن التنوع له فائدة على المنظمة، كما توصلت إن التنوع والاختلاط في فرق وجماعات العمل "ينتج عنه الإبداع والاختراع والسهولة في حل النزاعات داخل المنظمة"<sup>6</sup>، فالمنافسة الحادة التي فرضتها العملة أوجبت ضرورة الاستثمار والتنوع في فرق وجماعات العمل باستقطاب أصحاب القدرات والكفاءات والتأهيل العالي من الجنسين دون تمييز، وهذا لخلق الثروة. وقد أولى برنارد أهمية لتحقيق التوازن بين أهداف وأهداف المنظمة وفرق أو جماعات العمل لأنه يؤدي إلى الانضباط والولاء استقرار الموظف داخل المنظمة ويساعد المنظمة على تحقيق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص، 49.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 66-67.

<sup>3</sup> - كيث جرينت، القيادة، ترجمة: حسين التلاوي، الطبعة الأولى، كلمات عربية للترجمة والنشر، مصر، 2014، ص، 104 - 105.

<sup>4</sup> - حبيب الود، <<أثر البيئة التنظيمية على ممارسة المرونة في العمل داخل مصالح الطبية>>، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2017/2018، ص، 98.

<sup>5</sup> - محفوظ لونس، مرجع سبق ذكره، ص، 154 - 156.

<sup>6</sup> - Corinne Chaponniere, Martine Chaponniere, Opcit, p,106.

3. مرحلة الممارسة

جدول رقم (27): تأثير مرحلة الممارسة للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

مرحلة الممارسة فئات الفعالية	تحليل المعلومات والبيانات	مراجعة العمليات والخطط	الفحص والتدقيق في النتائج	تنسيق الجهود بين الأفراد	تصحيح وتعديل الأخطاء والهفوات	خلق أفكار جديدة ومبدعة	متوسط مرحلة الممارسة حسب فئات الفعالية
ضعيفة	6,88	6,65	7,28	6,81	7,07	6,37	6,84
متوسطة	8,46	8,34	8,69	8,38	8,48	8,10	8,40
عالية	9,50	9,80	9,70	9,60	9,70	9,40	9,62
المتوسط العام لمرحلة الممارسة	8,28	8,26	8,42	8,26	8,41	7,95	8,29

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير مرحلة الممارسة في تكوين المهارات العملية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام لمرحلة الممارسة لجميع المبحوثات يمثل متوسط المؤشرات المتعلقة بتحليل ومراجعة المعلومات، الفحص وتنسيق الجهود، خلق أفكار وتصحيح الهفوات والأخطاء لأفراد عينتنا قد بلغ 8,29 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط مرحلة الممارسة عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بمتوسط 9,62 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المرحلة بفارق إيجابي قدره 1,33 من 10.

في حين سجلت مرحلة الممارسة قيمة مساوية تقريبا للمتوسط العام للمرحلة عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 8,40 من 10 بفارق إيجابي 0,11، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للمرحلة عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بقيمة 6,84 من 10 بفارق سلبي قدره 1,45 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط مرحلة الممارسة لفئات الفعالية التنظيمية نجدها إيجابية كون قيم فوارقها متزايدة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 1,56 و 1,22 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات مرحلة الممارسة نجد أن هناك اختلاف بين متوسطاتها العامة أين نجد أن مؤشري الفحص والتدقيق في النتائج، تصحيح وتعديل الأخطاء والهفوات سجلا أعلى متوسط عام 8,42 و 8,41 من 10 على التوالي بمعنى يفوق المتوسط العام للمرحلة، في حين أن المتوسط العام لمؤشر كل من تحليل المعلومات، مراجعة البيانات وتنسيق الجهود سجل 8,28، 8,26 و 8,26 وهو مساوي تقريبا للمتوسط العام لمرحلة الممارسة، أما مؤشر خلق أفكار جديدة ومبدعة سجل 7,95 من 10 وهو أقل من متوسط المرحلة ب فارق سلبي 0,34 من 10.

نفس الاتجاه نجده عند مقارنة متوسطات مؤشرات مرحلة الممارسة المرتبطة بفئات الفعالية الثلاثة بحيث نجد أن متوسطات مؤشري الفحص والتدقيق في النتائج، تصحيح وتعديل الأخطاء والهفوات أعلى من متوسطات المرحلة عند كل (أو مهما كانت) مستويات الفعالية (ضعيفة، متوسطة وعالية)، أما متوسطات مؤشر كل من تحليل المعلومات والبيانات، مراجعة العمليات والخطة وتنسيق الجهود بين الأفراد فهي تساوي تقريبا متوسطات المرحلة، أما متوسط خلق أفكار جديدة ومبدعة المرتبطة بمستويات الفعالية فهو أقل من متوسطات المرحلة.

يتضح لنا من التدقيق في نتائج الجدول أعلاه، وجود علاقة طردية بين مؤشرات مرحلة الممارسة للتنشئة المنظماتية حيث كلما ارتفعت صاحبها ارتفاع في مستويات الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، وقد حقق مؤشرا التدقيق في النتائج وتصحيح الأخطاء أعلى المعدلات مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

يتبين لنا أن المبحوثات تسعى لأفضل النتائج وعلى اعتبار أن الوظيفة القيادية تعتمد على "مهارات التطبيق للنظريات والقواعد الإدارية والخبرة والمعرفة في تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة.."<sup>1</sup> فإن هذه المبحوثات تسهر على تطبيق هذا التعريف، بمعنى التركيز على متابعة ومراقبة النتائج والعمل على تصحيح الأخطاء والانحرافات التي من شأنها أن تحول دون تحقيق هذه الأهداف، لبلوغ أعلى مستويات الفعالية التنظيمية. ومنه فالمتابعة والرقابة من أساسيات السلوك القيادي للمبحوثات للتعرف على الانجازات ومدى مطابقتها للخطط الموضوعية، والتأكد من أن الكل يسير وفقا للخطط الموضوعية والمبادئ التي يجب الالتزام بها للكشف عن المعوقات وتصحيحها<sup>2</sup>. فالرقابة والمتابعة تقوم على تفويم النتائج والانجازات وتصحيح الأخطاء والهفوات من جهة، ومن جهة ثانية تركز على متابعة الأفراد في أدائهم وأعمالهم، ومن جهة ثالثة متابعة الانحرافات الحاصلة وتقويمها.

يتم لجوء المبحوثات للفحص والتدقيق لاكتشاف والتعرف على بعض المشاكل التي يستعصى حلها ولتجنب الوقوع في الخطأ خوفا من المساءلة القانونية، مما يلقي على عاتقها مسؤولية التوجيه الصحيح أو الخاطئ<sup>3</sup>، وهذا ما يتطلب وجود آليات المتابعة والرقابة المرنة التي تساعد الموظفين على تحسين أدائهم وتصحيح أخطائهم ووجود سلاسة في طلب المساعدة والاستشارة لتجنبها.

وانطلاقا من أن للمبحوثات أسلوبا خاصا سلسا ومرنا فهن جيدات في التعامل مع مختلف المعوقات والانحرافات التي تواجهها الإدارة الجزائرية، كونهن تمتلكن ما يؤهلن علميا وخبرة وثقافة، وهذا كي تتجنبن كثرة المهام والمسؤوليات والالتزامات في المناصب القيادية وفي حياتها<sup>4</sup>. فالمبحوثات تحسن إدارة الأفراد وتوزيع المهام ولهن القدرة على اكتشاف والتعرف على مكن الخلل عند حدوثه والعمل على توجيهه وتصحيحه، ولتحقيق استجابة الموظفين ينبغي على المبحوثات مراعاة مصادر المعلومات والبيانات وتحليل البدائل التي يستوجب وجودها لأداء الموظفين بكل فعالية، والهدف من تحليل المعلومات والبيانات هو توجيه الخبرات ومهارات أو مفاهيم جديدة<sup>5</sup> تساعدها على بناء الخطط وتطبيق العمليات. وهذا ما أكده ليون فيسنجر ( Leon Festinger ) فإن "استقبال الفرد لمعلومات غامضة يخلق عنده نوع من حالة من التوتر وتدفعه إلى السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة أو تقليل أهمية بعض العناصر"<sup>6</sup> مما ينجم عنه أداء الأعمال بصورة أو بشكل مختلف للشكل المحدد مسبقا وهو ما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية للإدارة الجزائرية.

<sup>1</sup> - صباح مشروم ، مرجع سبق ذكره، ص، 203.

<sup>2</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 38 - 40 .

<sup>3</sup> - صباح مشروم ، مرجع سبق ذكره، ص، 199.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص، 201.

<sup>5</sup> - محمد سيد فهمي، المشاركة الاجتماعية والسياسية للمرأة في العالم الثالث، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص، 33.

<sup>6</sup> - الأمين بالقاضي ، <<الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة: دراسة حالة المنظمة العمومية الاقتصادية>>، رسالة رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر<sup>2</sup>، قسم علم الاجتماع، 2010/2011، ص، 135.

وعليه فإن بناء الخطط والقيام بالعمليات يعتمد بصورة كبيرة على مدى توفر البيانات والمعلومات وقدرة المبحوثات على تحديد مصادرها والتحكم فيها من جهة ومن جهة أخرى العمل على تحليلها لتتماشى مع أهداف المنظمة وهذا ما يتطلب منهن مراجعة العملية والخطة، فلا يمكن وضع خطة صحيحة تماما فيمكن الاعتماد عليها بشكل مطلق، لأن التخطيط يتعلق بالمستقبل والذي لا نستطيع توقع ما يحدث فيه بثقة تامة، فعلى الأغلب ستبرز أحداث غير متوقعة، مما يتطلب تعديل الخطة بما يتلائم مع الوضع أو احتمال تأجيل تنفيذ الخطة أو استبدالها بخطة جديدة<sup>1</sup>، ثم إن مراجعة العمليات والخطط لتفادي تكرار الأخطاء السابقة واستخلاص الدروس والعبر من خلال مراجعة وتقييم نتائج كل خطة مما يبين مدى تحقيق الأهداف.

وقد أثارت النظرية البنائية الوظيفية هذه القضية المتعلقة بظهور نتائج غير مرغوبة لم تكن متوقعة في البداية هو ما يسميه ميرتون بتغيير الأهداف<sup>2</sup>، وهي نتيجة لسعي المنظمة للتحكم في الموظفين وكسب التصرفات النموذجية لتحقيق الأهداف المسطرة، وللوصول لتحقيق هذه الخطط والعمليات وجب التنسيق بين أعضاء المنظمة، ونعني بالتنسيق هو "الترتيب المنظم لجهود وأعمال الأفراد داخل المنظمة لتوجيه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المنشود"<sup>3</sup>، فالموظفين لا يمكن أن يحققوا التنسيق بأنفسهم، مما يدعو المبحوثات لضرورة العمل على التنسيق بين الجهود والمستويات الإدارية لخلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون وتبسيط الأعمال، بالتنسيق وسيلة لتحقيق أهداف الإدارة الجزائرية بكفاءة وفعالية.

وقد أظهرت تجارب **التون مايو** وفريقه عن أهمية تنسيق الجهود والاهتمام بفرق وجماعات العمل، ودورها في التأثير على سلوك أعضائها نحو بلوغ أهدافهم المشتركة، وقد أكد **بلاو (P.M.Blau)** و**سكوت (W.R.Scott)** "أن عضوية هذه الجماعات وفرق العمل لا تتحدد بالحدود التنظيمية للوحدات أو المستويات التنظيمية فهي قد تجمع أعضاء من وحدات ومستويات إدارية مختلفة"<sup>4</sup>، فللتنسيق دور هام في تجاوز الاختلافات والفروقات الوظيفية لأعضاء فرق وجماعات العمل، علما أن هذه الفروقات تتغير مع الزمن والحالة النفسية والجسدية للأعضاء، فتعمل المبحوثات على توجيه الإيجابي لسلوك الموظفين ولضمان قيامهم بواجباتهم مما ينعكس على رفع إنتاجية الفرقة أو الجماعة ككل.

ومنه فالمبحوثات تقمن بتقديم أفكار واقتراحات وحلول جديدة لمختلف المشاكل التي يواجهها الإدارة الجزائرية، وذلك للارتباط المباشر بين نجاح القيادة وبقاء واستمرار المنظمات ومسايرتها للتطور، فالإبداع يساعد المنظمات على إيجاد الطرق الجديدة والجيدة لانجاز الأعمال ومواكبه التكنولوجيات الجديدة، مما يحفز المبحوثات على إعطاء الفرصة أو فتح المجال لإنتاج الأفكار الجديدة واستعراض صور الذكاء، ومنه يمكن القول إن "الإبداع هو السلاح الفكري يعني توليد وإنتاج أفكار جديدة"<sup>5</sup>، فتحرص المبحوثات على الجديد من الأفكار والآراء والمفاهيم

1- عطية حامد سوادي ، **العملية الإدارية-معارف نظرية ومهارات تطبيقية-**، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1999، ص 109- 111.

2- حميد شاوش، << في النظريات السوسولوجية في التنظيم : النظرية البنائية الوظيفية >>، اللبنة الأولى في ميدان دراسة المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 2، جوان 2021، ص، 421.

3- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص، 34.

4 - عطية حامد سوادي، مرجع سبق ذكره، ص، 192.

5 - عبد الحفيظ مقدم ، **المديرون، الخصائص الشخصية المرتبطة بالنجاح في التسيير كما يدركها المديرون**، -كتاب جماعي-، مرجع سبق ذكره، ص، 153-154.

والتجارب والوسائل استعدادا للممارسة أو تحمل مخاطرة وتوفير بدائل عديدة لحل المشكلات لضمان وتحقيق الاستقرار للمنظمة.

جدول رقم (28): تأثير الكفاءة القيادية للمرأة على مستوى تحقيقها للفعالية التنظيمية

متوسط الكفاءة الفعالية حسب فئات الفعالية	المرونة في العمل	التجديد والإبداع	الكفاءة المهنية	الكفاءة الذاتية	الكفاءة القيادية / فئات الفعالية
7,08	6,83	7,13	7,13	7,26	فعالية ضعيفة
8,40	8,31	8,23	8,48	8,60	فعالية متوسطة
9,36	9,70	9,17	9,13	9,47	فعالية عالية
8,28	8,28	8,17	8,24	8,44	المتوسط العام للكفاءة القيادية

تبين معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير الكفاءة القيادية في تكوين المهارات العملية للمرأة القيادية على مستوى تحقيقها للفعالية التنظيمية" أن المتوسط العام لمرحلة الممارسة لجميع المبحوثات يمثل متوسط المؤشرات المتعلقة بالكفاءة الذاتية والمهنية، التجديد والإبداع، المرونة في العمل لمبحوثاتنا قد بلغ 8,28 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط مرحلة الممارسة عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بمتوسط 9,36 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المرحلة بفارق ايجابي قدره 1,08 من 10.

في حين سجلت مرحلة الممارسة قيمة مساوية تقريبا للمتوسط العام للمرحلة عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 8,40 من 10 بفارق ايجابي 0,11، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للمرحلة عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بقيمة 7,08 من 10 بفارق سلبي قدره 1,20 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط مرحلة الممارسة لفئات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية كون قيم فوارقها متزايدة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 1,32 و 0,96 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات مرحلة الممارسة نجد أن هناك اختلاف بين متوسطاتها العامة فنجد أن مؤشر الكفاءة الذاتية سجل أعلى متوسط عام 8,44 من 10 بمعنى يفوق المتوسط العام للمرحلة، في حين أن المتوسط العام لمؤشر كل من الكفاءة المهنية والمرونة في العمل 8,24 و 8,28 من 10 على التوالي وهي مساوية تقريبا للمتوسط العام لمرحلة الممارسة، أما مؤشر التجديد والإبداع سجل 8,17 من 10 وهو أقل من متوسط المرحلة ب فارق سلبي 0,11 من 10.

نفس الاتجاه نجده عند مقارنة متوسطات مؤشرات مرحلة الممارسة المرتبطة بفئات الفعالية الثلاثة بحيث نجد أن متوسطات مؤشر الكفاءة الذاتية أعلى من متوسطات المرحلة عند كل (أو مهما كانت) مستويات الفعالية (ضعيفة، متوسطة وعالية)، أما متوسطات مؤشر كل من الكفاءة المهنية والمرونة في العمل فهي تساوي تقريبا متوسطات المرحلة، أما متوسط التجديد والإبداع المرتبطة بمستويات الفعالية فهو أقل من متوسطات المرحلة.

نلاحظ من خلال الجدول أنه كلما ارتفعت الكفاءات القيادية للمبحوثات داخل الإدارة الجزائرية صاحبه ارتفاع في مستويات تحقيق الفعالية التنظيمية، كما حقق مؤشرا الكفاءة الذاتية والمرونة في العمل أعلا معدلات مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

من خلال عرض الإحصائيات تظهر أهمية الكفاءة الذاتية للمبحوثات من خلال قدرتهن على بناء علاقات اجتماعية بين الموظفين وتعزيز قيمهم الثقافية وتنشئتهم على الانضباط واحترام الوقت ، بالإضافة لقدرتهن على تحقيق العدل في توزيع المهام والمكافآت، وإتقانهن للعمل بمهارات تسمح لهن بالسيطرة على فريق العمل وزيادة الأداء والإنتاج والولاء من خلال تنشئتهم على قيم تنظيمية مؤسسية<sup>1</sup>. فتظهر كفاءة المبحوثات في مختلف مستويات الفعالية التنظيمية وتكون حسب مستوى المتابعة والأداء للمرؤوسين.

وعلى اعتبار أن الكفاءة الذاتية للمبحوثات هي إنتاج توليفة بين مؤسسات التنشئة الاجتماعية في مختلف مراحلها وصولا لمرحلة الممارسة والتي نقصد بها "عملية تشريب أو بناء هوية معينة التي تعني تنمية روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين في العمل، أي إعطاء الموظف شخصية الأنا وشخصية الانتماء أو الشعور بالانتماء لأن الهوية لا تعني فقط الانتماء بقدر ما تعني الشعور بالانتماء إلى الطرف الآخر"<sup>2</sup>، فالميزة الحاسمة التي تبين الانتماء إلى مجموعة حسب فليب برنو ( Philip Bourne ) هو حصول الفرد الموظف على المعرفة الحدسية للمجموعة التي ينتمي إليها "le savoir intuitif" ، هذه المعرفة الحدسية تعني أن الموظف أخذ على عاتقه الهدف المستقبلي للمجموعة أو الفريق التي ينتمي إليه، ومنه لا يمكن اختزال الكفاءة الذاتية في المعرفة الحدسية للمبحوثات وإنما الأخذ بعين الاعتبار التكوين المستمر والمؤهلات المكتسبة حيث أنه من شأن التطور أن يحدث ويغير ويزيل مناصب العمل لأن كل تكنولوجيا جديدة تحول المهن والمؤهلات المكتسبة التكنولوجي وتؤثر على شبكة تصنيف مناصب العمل والأجور ويعدل معايير التوظيف والترقية<sup>3</sup>، وبهذا الخصوص (مشروم صباح) "ما يثير الدهشة لدى البعض أن المرأة أصبحت تحضر نفسها للتفوق حتى قبل التوظيف، حيث بدل الاكتفاء بشهادة واحدة سعت لعدة تكوينات"<sup>4</sup>، مما يؤكد على أهمية الكفاءة الذاتية لتحقيق الفعالية التنظيمية في أعلى مستوياتها.

أما بخصوص الكفاءة المهنية فهي التي تجعل المبحوثات محل ثقة في أوساط التابعين من خلال قدرتهن على الانجاز وتحقيق الفعالية التنظيمية ، كما تساعدن في إيجاد الحلول بصورة ذاتية للارتياح وحالات العجز داخل الإدارة الجزائرية ولديهن القدرة على التصرف العقلاني في موارد المنظمة، كما تستجيب لحاجات الموظفين، بالإضافة لقدرة المبحوثات على التأثير في الموظفين معه باستخدامه المعرفة الفنية وتطبيقها في تنفيذ العمل والإمام بالجوانب الفنية والأساليب التي اكتسبها عبر الممارسة والخبرة. كما تسعى المبحوثات للتكوين المستمر الذي يهدف إلى تنمية قدراتها ومهاراتها التقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءتها وفعاليتها في إطار المهام والأدوار المتصلة بوظائفها الحالية والمستقبلية، فالإدارة الجزائرية لا يجب أن تعتمد على أساليب التربصات بمراكز مختصة بعيدا عن واقعها، وإنما ضرورة تشجيع أساليب التكوين المندمجة في المهمة أي التي تتم في أماكن العمل<sup>5</sup>، مما يكسب المبحوثات آليات عمل جديدة ويسمح لها ببناء العلاقات الاجتماعية مع كل الأفراد بمختلف مستوياتهم واتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم وخلق أجواء التعاون والتضامن والتنسيق بما يحقق المصالح المشتركة للموظفين والمنظمات، إضافة إلى القدرة على الاتصال

<sup>1</sup> - رفاعي محمد رفاعي، <<فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية >>، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، 984، ص، 94.

<sup>2</sup> - صباح مشروم ، مرجع سبق ذكره، ص، 198.

<sup>3</sup> - سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور إدارة الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2013، ص، 220.

<sup>4</sup> - صباح مشروم ، مرجع سبق ذكره، ص، 201.

<sup>5</sup> - رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص، 94.

بالآخرين والاستماع إليهم من خلال التواصل معهم بطريقة سهلة وبسيطة وهذا ما تؤكد عليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

وانطلاقاً من المهارات التقليدية تتكيف بشكل سيء مع متطلبات المجتمع العالمي على عكس المهارات المتطورة والمتخصصة هي المطلوبة وبشكل متزايد في سوق العمل<sup>1</sup>، ويمكن أن نربط بين ما تقدمه المبحوثات من تجديد وابتكار وتحقيق مستويات أعلى للفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية بما كان يردده **جون بوودان** (Jean Bodin) في القرن 16 م أنه لا وجود لثروة ما عدا البشر<sup>2</sup>، فذلك يعني أن الثروة الحقيقية هي العمل، ومختلف الأفكار والاقتراحات المتعلقة بآليات العمل أو القيادة، وهو السلاح الفكري الذي يولد وينتج أفكاراً جديدة ومتطورة تتماشى مع التطورات الحاصلة والذي يطلق عليه "الإبداع" (Creativity) وهو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الوظيفية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات وأكثر مرونة في التفكير وإنتاجاً للأفكار التي تتميز بالغزارة والأصالة<sup>3</sup>، بمعنى هي عملية تجديد الخبرات الماضية في شكل صورة جديدة لم تكن من قبل.

ويعتبر الإبداع الوظيفية الخامسة كامتداد لوظائف **هنري فايول** (Henri Fayol) الأربعة، مما يؤكد أن العملية الإبداعية والابتكارية من أهم المؤشرات في بناء المهارات العملية لارتباطها لمباشر أو غير المباشر بنجاح القادة وبقاء المنظمة واستمرارها وتطورها<sup>4</sup>، فالتجديد والإبداع يساعد المنظمة على إيجاد طرق جديدة وجيدة لإنجاز الأعمال، كما تمكن المبحوثات من تحسين سلوكهن الإبداعي وتوفير الجو المناسب لتحسين إبداع موظفيهن، ويمكنهن من تحسينها عن طريق التدريب باستعمال تقنيات خاصة كتقنية فكرية أو التعليم الذاتي<sup>5</sup>، ومنه فالتجديد والإبداع يرتبط بالأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، بالتركيز على الكفاءة والفعالية.

ومنه ذلك ما دفع بالمنظمات إلى البحث عن أفضل البدائل التنظيمية بشكل يسمح لها بمسيرة ضغوطات بيئات العمل المختلفة والتطورات الاجتماعية الحاصلة في المجتمع وكذا رغبات الفاعلين بها، الأمر الذي أدى إلى ظهور مرونة العمل كمفهوم تنظيمي وكطريقة تسيير تسمح بالتأقلم مع مختلف التغيرات البيئية الحاصلة داخليا وخارجيا<sup>6</sup>، وأصبحت مرونة العمل نموذج تسيير المنظمة والموظفين، يسمح للمنظمة التأقلم السريع مع الإنتاج وتقديم وتقديم أفضل الخدمات في ظل التغيرات السريعة، لذا قدمت عدة تقسيمات لأنظمة العمل المرنة. ونقصد بالمرونة القدرة على التحويل من أفكار قديمة إلى أفكار جديدة، ونجد **جاك جيلفورد** (Jack Gilford) ميز بين نوعين من المرونة هما المرونة التلقائية التي تشير إلى تقديم عدة أفكار متنوعة، والمرونة التكيفية التي ترتبط بحل المشكلات<sup>7</sup>، أما **برنار برنسن** (Bernard Berenson) فعرف مرونة العمل على أنها " كل المتغيرات الأساسية التي تعرفها المنظمة لمواكبة احتياجاتها ومتطلباتها من خلال المرونة في موردها البشري أو طرق تنظيم العمل من جهة، أو العلاقات مع

<sup>1</sup> - Jacques Perriault, **La communication du savoir à distance : Autoroutes de l'information et télé-savoirs**, Préface de Michel Moreau, Edition L'Harmattam ,Paris ,1996, p, 34.

<sup>2</sup> - إليزابيث كرميو، مرجع سبق ذكره، ص، 153.

<sup>3</sup> - بطرس حلاق، **القيادة الإدارية**، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص، 143.

<sup>4</sup> - عبد الحفيظ مقدم، **المديرون، الخصائص الشخصية المرتبطة بالنجاح في التسيير كما يدركها المديرون**، مرجع سبق ذكره، ص، 153.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص، 157.

<sup>6</sup> - Rachel Beaujolin- Bellet , **Flexibilités et performances :Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail**, la découverte, Paris, 2004, p,11.

<sup>7</sup> - عبد الحفيظ مقدم، **المديرون، الخصائص الشخصية المرتبطة بالنجاح في التسيير كما يدركها المديرون**، مرجع سبق ذكره، ص، 157.

المنظمات من جهة أخرى<sup>1</sup>، ومنه كلما أدرجت المبحوثات المرونة في العمل من خلال السماح للعامل باختيار مجموعة العمل وطريقة إدارة العمل اتسعت استقلالية العمل لديه وزاد تكيفه مع المحيط الخاص به.

ويمكن أن نميز بين المرونة الوظيفية والتي تسمح بإعطاء عدة مهام لنفس الموظف، وإثراء المهام وتوسيع نطاق السلطة حسب احتياجات المنظمة، والمرونة المتعلقة بنظام المنظمة الذي يسمح بالانجاز والعمل في الأوقات وبالشكل الذي يناسب المؤهلات والقدرات<sup>2</sup>، بالإضافة إلى المرونة في التصرف وهي القدرة على السلوك الفعال وفقا للموقف<sup>3</sup>، ومنه فالمرونة تعني للمبحوثات الدرجة العالية من القابلية للتعديل والإصلاح وتصحيح الأخطاء والتغيير والتطوير ولا يتم هذا إلا في وجود بيئة قابلة لهذا التغيير أو التعديل، والفكرة الأساسية في بقاء المنظمة على حالة استعداد للتغيرات التي قد تحصل في المحيط سواء التغيرات الاضطرارية أو غير المتوقعة من خلال التكيف والتأقلم وامتصاص الصدمات<sup>4</sup>، وبالتالي فالمرونة في العمل يقصد بها قدرة المنظمة على التكيف من خلال طرق وأساليب تنظيمات العمل مع التغيرات البيئية الحاصلة داخليا وخارجيا، أما التكيف فيبقى ضرورة لا بد منه فهو "يسمح بمواجهة تنوع النشاطات المتوقعة وغير المتوقعة في إطار البحث عن كافة أشكال المرونة وإعادة التخطيط والتركيز على إعادة التعبئة للموارد البشرية المتوفرة على مستوى المؤسسة"<sup>5</sup> تحقيقا للنجاحة وللفعالية التنظيمية.

وهو ما يتماشى مع طرح النظرية البنائية الوظيفية حول للمنظمة بوصفها بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة، والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف<sup>6</sup>، ويعتبرها سيلزنيك كالجسم الواحد الذي يحتاج إلى التكيف والمرونة والتغيير من اجل الاستمرار والبقاء.

#### جدول رقم (29) : تأثير الدور القيادي للمرأة على مستوى فعاليتها التنظيمية

الدور القيادي المقوم	الدور القيادي المقيم	فئات الفعالية
6,75	6,94	فعالية ضعيفة
8,32	8,49	فعالية متوسطة
9,57	9,67	فعالية عالية
8,21	8,36	المتوسط العام للدور القيادي المقيم

تشير معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير الدور القيادي المقيم للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام للدور القيادي المقيم لكل المبحوثات والذي يمثل متوسط الأبعاد الثلاثة لتحليل البيانات ومراجعة العمليات والفحص الدقيق للنتائج كما تم توضيحها سابقا (أنظر الصفحة رقم 197) قد بلغ 8,36 من 10، ونجده مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجل متوسط الدور القيادي المقيم 9,67 من 10 عند فئة الفعالية التنظيمية العالية وهي أعلى من المتوسط العام بفارق ايجابي قدر ب 1,31 من 10، في حين بلغ متوسط الدور القيادي المقيم 8,49 من 10 عند فئة الفعالية التنظيمية المتوسطة وهو مساوي تقريبا للمتوسط العام للدور

<sup>1</sup> - Rachel Beaujolin- Bellet ,Opcit, p,24.

<sup>2</sup> - حبيب الود، مرجع سبق ذكره، ص 76 - 78.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 102.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 24.

<sup>5</sup> - سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 222.

<sup>6</sup> - علي عليوة ، مرجع سبق ذكره، ص 164.

القيادي بفارق ايجابي قدره 0,13 من 10، وفي الأخير بلغ متوسط الدور القيادي المقيم 6,94 من 10 لدى المبحوثات ذوات فئة الفعالية الضعيفة وهو أقل من المتوسط العام للدور القيادي المقيم بفارق سلبي قدره 1,42 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط الدور القيادي المقيم لفئات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية إلا أن قيم فوارقها متناقصة كلما توجهنا من أدنى فئة للفعالية التنظيمية إلى أعلى فئة وهي 1,55 و1,18 من 10 على التوالي.

نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة ايجابية بين أدوار المبحوثات ومستويات الفعالية التنظيمية، حيث كلما ارتفع كل من الدور المقيم والمقوم للمبحوثات صاحبه ارتفاع في مستويات الفعالية التنظيمية من أقل مستوى إلى أعلى مستوى.

وبنظرة دقيقة حول الأدوار التي تلعبها المبحوثات نتحدث عن الأدوار وليس المهام، فالمنصب الذي تشغلنه يفرض عليهن مجموعة من المسؤوليات والواجبات التي تجعلهن أكثر عرضة للضغوطات الناجمة عن تعدد الأدوار التي تقمن بها وهي بمثابة بؤصلة التوجيه للمستقبل من خلال تفكيرهن في آليات القيادة، فالدور المقيم للمبحوثات يساعدهن على بناء فريق أو جماعة عمل، ووضع خطط العمل واعتمادها للتطبيق وبناء مقاييس، تلك المقاييس تعد كخريطة رسم واضحة لمدى القدرة على تحقيق القرب أو البعد من هدف معين، ومدى مراعاة خطة العمل لوضع أهدافها وإمكانية تحقيقها. وقد اهتم **إيفريت هيوز** (Everett Hughes) بتحديد الوظائف وعلاقتها بالأدوار الوظيفية وبناء الجماعات العملية، فهي لا تقتصر على الأنشطة المتخصصة التي يؤديها الفرد، وإنما هي خاصية نوعية تميز أدوار الفرد داخل بناء النسق سواء كان بسيطاً أم مركباً، باعتبار الروابط الاجتماعية تربط الأفراد بعضهم البعض داخل النسق<sup>1</sup>. ولقد استخدم **اليوت كروز** (E. Krause) مصطلح التنشئة المهنية "Occupinnal" Socialization ليشير لعملية التمرين التي يتعرض لها الفرد في المجتمع المؤسسي بهدف أداء الأدوار التي يتطلبها المجتمع لإشباع حاجات الجماعة ومتطلباتها<sup>2</sup>.

في ضوء هذا الإطار تحدد متطلبات اللازم لعملية التنشئة المؤسسية للمبحوثات وبذلك تحدد المهارات العملية التي ترتبط بالأدوار الوظيفية داخل فرق أو جماعة العمل، وتكتسب هذه الأدوار من سلسلة التجارب والخبرات علماً أن كل مرحلة من مراحل النمو تعكس الدور الوظيفي للمبحوثات، حيث يرى **ميللر وفورم** أن الخبرة المهنية في حياة الموظف تمر بخمسة مراحل هي الإعداد المهني، الممارسة المهنية، والمحاولة المهنية، والاستقرار المهني وأخيراً التقاعد، وتختلف أدوار المبحوثات حسب كل مرحلة تمر بها.

ومنه تتشعب أدوار المبحوثات وتتعدد كنتيجة حتمية لتطور أهداف المنظمات والظروف البيئية التي تعمل من خلالها، ويأتي دور المقيم أو تقييم أداء الموظفين على رأس الوظائف المعقدة<sup>3</sup>، حيث يقصد بتقييم الأداء تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة الموظفين وانجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤوليات عملهم<sup>4</sup>، ويمثل تقييم الأداء مكاناً حيويًا في الإدارة الجزائرية كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات البشرية،

<sup>1</sup> - كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص، 142.

<sup>2</sup> - كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص، 143.

<sup>3</sup> - يوسف حجي الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية- قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر- والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص، 74.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص، 76.

والتي على ضوءها يفترض اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد مستوى وكفاءة أعضاء المنظمة<sup>1</sup>، ونستنتج منه أن وظيفة تقييم الموظفين ما هي إلا عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من السلوك الإيجابي<sup>2</sup>، وليس من السهل على المبحوثات الاستثمار في نقاط القوة وتقوية مواطن الضعف لدى فرق ومجموعة العمل.

ومنه يعتمد نجاح وفعالية المبحوثات على ما تتمتع به من خصائص ومؤهلات تساعدها على تقويم الأداء وسلوك الموظفين لتصحيح الأخطاء والانحرافات وكذا الهفوات التي يمكن أن يقعوا فيها، كما يساعد هذا الدور المقوم في معالجة المسائل الفنية المرتبطة بالتعيين الوظيفي والترقيات<sup>3</sup> وفقا لتقييم وتوثيق وجهات نظر الموظفين حول الإدارة الجزائرية.

تعتمد عملية التقويم على فهم تجارب وخبرات المبحوثات من جهة، ومن جهة ثانية قدرتهن على مساهمة وتجديد وسائل وطرق العمل في ظل التطور التكنولوجي، إذ تعمل المبحوثات على إثبات جدارتها وكفاءتها لتكسب ثقة الموظفين واحترامهم وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على تطوير العمل والسعي للتقدم<sup>4</sup>، وهذا ما يزيد المبحوثات إصرارا في الاعتماد على التعليم الفردي وتطوير المهارات والخبرات وحتى اللجوء للتعليم أو التكوين خارج المؤسسة. ومنه يتأثر نجاح أو فشل التقويم بالعوامل الذاتية والتنظيمية للمبحوثات، ويجب الاهتمام بهذه العوامل لضمان الأداء بكل كفاءة وفعالية، ومن الواضح التركيز على الأهداف والمسؤوليات في تعيين الوظائف وشاغلها كما أنها من المهام الأساسية في تقويم الأداء، بالإضافة أن هذا الدور المقوم للمبحوثات يساعدهن على تقديم الاقتراحات البناءة لتطوير الوظائف كما يساعدهن على إعادة تأسيس وتقوية الروابط القديمة مع الموظفين، وتوضيح معالم المسار الوظيفي لهن الذي يساهم في تحقيق أهداف الإدارة الجزائرية ككل.

ومن الملاحظ أن معدلات كل من دور المقيم والمقوم هي متناسبة في كل مستوى من مستويات الفعالية التنظيمية، ويرجع ذلك لتنمية الدور المقوم لدى المبحوثات وعملهن على تصحيح الهفوات والأخطاء التي تسبب انحرافا في تحقيق الأهداف من جهة ومن جهة ثانية تجنبها، وهذا يتطلب من المبحوثات أن تتسمن بالجدية والصرامة والانضباط والتي تستمد من "السلطة الوظيفية"، حيث تعد سلطة غير مطلقة وإنما تخضع لمجموعة من الضوابط التي تحدد الأدوات التي تؤديها المبحوثات داخل الإدارة الجزائرية في إطار تطبيق القواعد التنظيمية والأخلاقية التي تفرض على أداء سلوك معين الموظفين<sup>5</sup>، وهذه القواعد تشخص الثقافة المهنية التي تتميز بها جماعة عمل عن غيرها، وكيفية ممارسة الدور المقيم والمقوم للمبحوثات والذي ينعكس تأثيره مباشرة على تحقيق الفعالية التنظيمية وترقيتها لأعلى المستويات داخل الإدارة الجزائرية.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص، 75.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 76.

<sup>3</sup> - كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص، 347 - 340.

<sup>4</sup> - حياة غيات، <<صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية>>، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، سبتمبر 2013، جامعة وهران، الجزائر، ص، 99.

<sup>5</sup> - كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص، 166.

- نموذج الخصائص الشخصية للمرأة القيادية وتأثيرها على بناء المهارات الوظيفية

جدول رقم (30) : نموذج الخصائص الشخصية للمرأة القيادية و تأثيرها على بناء المهارات الوظيفية

المهارات الوظيفية	المهارات العملية	المهارات المعرفية	المهارات الذهنية	المهارات الوظيفية الخصائص الشخصية
من 24 إلى 34 سنة 7,96	من 24 إلى 34 سنة 8,09	من 24 إلى 34 سنة 7,83	من 24 إلى 34 سنة 8,15	فئات السن
متزوجة 7,83	عزباء 8,08	متزوجة 7,67	عزباء 7,93	الحالة المدنية
من 2 إلى 3 أطفال 7,90	من 2 إلى 3 أطفال 8,12	من 2 إلى 3 أطفال 7,74	من 0 إلى 1 أطفال 7,93	فئات عدد الأطفال
دكتوراه 7,94	دكتوراه 8,38	مهندس دولة 7,90	تقني سامي 8,43	الشهادة المتحصل عليها
فئة ممارسة نشاطات التطبيق 8,04	فئة ممارسة نشاطات التطبيق 8,32	فئة ممارسة نشاطات التطبيق 7,62	فئة ممارسة نشاطات التطبيق 8,19	فئة أول منصب توظيف
قيادية إدارات الأقسام والدوائر 7,92	قيادية الإدارات الوسطى 8,19	قيادية إدارات الأقسام والدوائر 7,64	قيادية إدارات المصالح 7,91	فئة المنصب القيادي
من 7 ترقيات فأكثر 7,95	من 1 إلى 3 ترقيات 8,08	من 7 ترقيات فأكثر 8,21	من 1 إلى 3 ترقيات 7,96	فئات الترقية
إدارة خدمية ومالية 7,94	إدارة محلية 8,21	إدارة خدمية ومالية 7,67	إدارة محلية 7,96	قطاع النشاط

يظهر من نتائج هذا الجدول وانطلاقا من أن تأثير الخصائص الشخصية - كمتغير مستقل - في تكوين المهارات القيادية للمبحوثات، التي تساعدنا في بناء نموذج المرأة القيادية التي حققت مستوى متوسط من فعالية تنظيمية في الإدارة الجزائرية، وذلك حسب ما صرحت به المبحوثات.

ونستهل الخصائص الشخصية للمبحوثات انطلاقا من متغير فئات السن، ونلاحظ أن فئة من (24 إلى 34 سنة) هي التي حققت متوسط كل من المهارة الذهنية قدره 8,15 أما متوسط المهارة معرفية قدره 7,83 وأخيرا متوسط المهارة العملية قدره 8,09 من 10، وسجلت المهارات الوظيفية متوسط قدره 7,83 عند نفس الفئة.

ويمكن تفسير ذلك أن فئة السن من (24 إلى 34 سنة) تمثل فئة الشباب حيث تتميز المبحوثات في هذه المرحلة العمرية بالطموح للتكوين والمعرفة وكذا إبراز القدرات في التسيير والقيادة كونها تطمح للنجاح على المستوى الفردي والوظيفي بتحقيق الأهداف المسطرة .

أما في ما يخص الحالة العائلية للمبحوثات نجد أن متوسط المهارات الذهنية والمهارات العملية يكون مرتفع عند المبحوثة العزباء وقد حققت متوسطات 7,93 و 8,08 على التوالي، في حين أن المهارات المعرفية عند

المبحوثة المتزوجة حققت متوسط قدره 7,67، أما في المجمل فإن المبحوثة المتزوجة تحقق متوسط مهارة وظيفية مرتفع بمتوسط قدره 7,83 من 10.

ويمكن تفسير أن المبحوثة العزباء استطاعت تحقيق متوسط مهارة مرتفع عند كل من المهارة الذهنية والعملية، لما تحتاجه هذه المهارات من قدرات على التركيز والدقة، بالإضافة للوقت الذي يسمح لها للتفرغ للعمل، كما أنها لا تواجه ضغوط الزواج والمسؤولية الأسرية، وهذا لا يعني بالضرورة أنها لا تواجه مسؤوليات عائلية كالاهتمام بالوالدين أو بمرض احد أفراد أسرتها كالأخت أو الأخ...إلا أن المبحوثة المتزوجة تواجه ضغوط مضاعفة نتيجة ازدواجية الدور واهتمامها بالمسؤولية الأسرية والوظيفية، وهذا لم يمنعها أن تحقق متوسط مهارة معرفية مرتفع، كما أنها استطاعت تحقيق في المجمل متوسط مهارة وظيفية مرتفع ويعزى ذلك لقدرتها على الموازنة بين مسؤولياتها الأسرية والوظيفية من جهة ومحاولة إثبات طموحاتها وتحقيق أهدافها لتساهم في تغيير الصورة النمطية للمرأة قيادية ورسم صورة المرأة الناجحة.

وكون أغلبية المبحوثات متزوجات ولديهن أطفال ، نلاحظ أن فئة عدد الأطفال (من 2 إلى 3 طفل) حققت متوسط مهارة وظيفية قدره 7,90 أما متوسط المهارة المعرفية قدره 7,73 و متوسط المهارة العملية قدره 8,12، في حين فئة عدد الأطفال (من 0 إلى 1 طفل) حققت متوسط مهارة ذهنية قدره 7,93 من 10 .

ويعزى ذلك أن عدد الأطفال يساهم في ارتفاع الضغوط والمسؤوليات الأسرية للمبحوثة وهو ما يتطلب منها رفع كل إمكانياتها للتفوق مما يجعلها تركز على تطوير مهاراتها لتتمكن من الموازنة بين المسؤوليات الأسرية والوظيفية لتحقيق الفعالية التنظيمية .

وعن الشهادة المتحصل عليها نلاحظ أن المرأة القيادية التي تحصلت على شهادة تقني سامي حققت متوسط مهارة ذهنية قدره 8,43، في حين التي حققت متوسط مهارة معرفية قدره 7,90 هي متحصلة على شهادة مهندس دولة، وفي الأخير التي حققت متوسط مهارة عملية قدره 8,38 متحصلة على شهادة الدكتوراه، وفي المجمل فإن ذات شهادة الدكتوراه حققت متوسط مهارة وظيفية قدره 7,94 من 10 .

ويمكن تفسير ذلك أن نوعية التعليم والتكوين بالإضافة للتخصص تسمح للمرأة القيادية بصقل مواهبها وتقوية معارفها ومهارتها المختلفة لتسمح لها بالمضي قدما نحو تحقيق الأهداف بكل فعالية.

وفيما يخص أول منصب توظيف للمرأة القيادية فقد ساهمت فئة ممارسة نشاطات التطبيق في تكوين المهارات الوظيفية لها حيث قدر المتوسط ب 8,04 من 10، وقد سجلت متوسطات مرتفعة عند نفس الفئة في كل من المهارات الذهنية والمعرفية والعملية والتي قدرت متوسطاتها على الترتيب 8,19 و 7,62 و 8,32 من 10. وهي مناصب تجمع بين التكوين والتطبيق حيث تتيح الفرصة للمبحوثات بتطبيق المعارف التي اكتسبتها كما تتيح لها فرصة التجربة التي تزيد من تطوير المهارات.

أما عن فئة المنصب القيادي فنجدها موزعة بحيث أن فئة قيادية إدارات المصالح حققت متوسط مهارة ذهنية قدره 7,91، في حين أن قيادية إدارات الأقسام والدوائر حققت متوسط مهارات معرفية قدره 7,64 ، أما المهارات العملية فقد حققت متوسط قدره 8,19 عند فئة قيادية الإدارات الوسطى، وأخيرا فإن قيادية إدارات الأقسام والدوائر حققت متوسط قدره 7,92 من 10 عند المهارات الوظيفية.

ويمكن تفسير ذلك أن قيادية إدارات الأقسام والدوائر هي مناصب وسطية تجمع بين أسفل الهرم التنظيمي وأعلى مما يتطلب منها التفوق في المهارات للتعامل مع السياسات والخطط الإستراتيجية للإدارات العليا والوصول للأهداف وتحقيقها بالتنسيق مع الإدارات الدنيا، مما يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية. هو ما يتمشى مع عدد الترتيبات حيث نلاحظ أن فئة (من 1 إلى 3 ترقية) حققت متوسط مهارة ذهنية وعملياتية قدره 7,96 و 8,08 على الترتيب، في حين أن فئة (أكثر من 7 ترقية) حققت متوسط مهارة معرفية قدره 8,21، ونفس الفئة الأخيرة حققت متوسط قدره 7,95 في المهارات الوظيفية.

وفيما يخص قطاع النشاط نجد أن المبحوثات اللواتي في قطاع الإدارة المحلية حققن متوسط مهارات ذهنية وعملياتية قدره 7,96 و 8,21 على التوالي، في حين أن قطاع إدارة خدماتية ومالية حقق متوسط مهارة معرفية قدره 7,67 ونفس القطاع حقق متوسط مهارة وظيفية قدره 7,94 من 10.

ويمكن تفسير ذلك إن قطاع الإدارة المحلية يسمح للمرأة القيادية بتحقيق تكوين مرتبط ب القدرات الذهنية والممارسة وتتميز هذا القطاع من قرب إدارته نحو المواطنين، مما يتطلب توفر هذه المهارات سابقة الذكر للتحكم المبحوثات في تحقيق الأهداف المسطرة، في حين أن القطاع الخدماتية والمالية يساعد المرأة القيادية على التكوين في مجال المعرفة وتوظيفها كون القطاعات المالية حساسة ونسبة الخطأ فيها غير مسموح، فالتكوين المهارات المعرفية والتحكم في مصادرها من أساسيات المبحوثات لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وكون هذه الخصائص الشخصية حساسة على مستوى الإدارة الجزائرية ككل فإنها تساهم في تكوين نموذج مهارات المرأة القيادية التي تلعب دورا في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## الاستنتاج الجزئي الأول

خلال كل الفصل السابق قمنا باستعراض أهم معطيات الفرضية الأولى التي مفادها تساعد المهارات الوظيفية التي تمتلكها المرأة القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، ونذكر في هذا المقام أننا نقصد بالمهارات الوظيفية هي مجموعة أو جملة من القدرات والمعارف التي تلعب دورا في مسعى المرأة القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية. حيث توصلنا إلى جملة من النتائج سنلخصها فيمايلي:

لقد توصلنا إلى نتيجة أساسية مفادها انه كلما زاد متوسط المهارة الوظيفية للمرأة القيادية ارتفعت الفعالية التنظيمية في المنظمة التي تديرها من أضعف مستوى إلى أعلى مستوى، أي أن هناك علاقة طردية بين المهارات الوظيفية التي تمتلكها هذه المرأة القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة

ومنه تستخلص من خلال دراستنا أن متغير الجنس لا يلعب دورا في مدى تحقيق الفعالية التنظيمية، فالمرأة القيادية فمثلها مثل القائد الرجل قد توصلت إلى تحقيق الأهداف المرسومة والمسطرة مما ينم عن تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية كما أثبتته معطيات الجدول.

وكنتيجة عامة توصلنا أن المرأة القيادية في تقلدها لمختلف المناصب سواء من الإدارة الدنيا أو الإدارة الوسطى حتى الإدارة العليا نجحت في تغيير الصورة النمطية التي كنا نتصورها حول عجزها في تسيير وقيادة مختلف المناصب،

إلا أنها تمكنت من خوض غمار متطلبات منصبها القيادي بجدارة، وهذه الجدارة التي عبرنا عنها في بحثنا هذا في مدى تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية .

وعليه يتوجب على المرأة التي تتقلد مناصب قيادية أن تتميز بمهارات فردية تساعدها على تحقيق أهدافها، وباعتبار هذه المهارات الوظيفية مركبات من المهارات الذهنية التي اكتسبتها من المجتمع خلال مراحل التنشئة الاجتماعية والمهارات المعرفية التي اكتسبتها من الثقافة السائدة للتعليم والتكوين والمهارات العملية التي اكتسبتها من الأدوار الوظيفية التي تقوم بها في التنظيم الرسمي.

فقد وجدنا انه كلما زادت المهارات الوظيفية للمرأة القيادية كلما زاد الارتفاع في مستويات الفعالية التنظيمية التي تحققها في الإدارة الجزائرية علما أن هذا التزايد إذا كان بمعدلات متناقصة سوف يحدث الإشباع في مرحلة من مراحل أداء متطلبات المنصب القيادي.

نصل إلى هذه النتيجة عندما يحدث الإشباع في متوسط المهارة الوظيفية فلن يحدث بعدها أي تغيير في مستويات الفعالية التنظيمية وهو ما يؤكد أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير تابع لا يتأثر بالمتغير المستقل للمهارات الوظيفية فقط وإنما يتدخل تأثير متغيرات أخرى ، كون أن الفعالية التنظيمية متغير معقد ومركب من عدة أبعاد عملنا في دراستنا على تحديدها ودراسة مدى تأثيرها .

المرأة القيادية هي امرأة قبل كل شيء وهي نتاج لتنشئة اجتماعية تلقنتها منذ نعومة أظافرها من الأسرة التي تنتمي إليها، قل ما يقال عنها أنها أسرة جزائرية محافظة خاضعة للضمير الجمعي الذي رسم صورة نمطية لمستقبل هذه المرأة ، إلا أن التغيرات الاجتماعية التي عرفها المجتمع الجزائري قد فتحت المجال لها لكي تستفيد من التعليم المجاني مثلها مثل أخيها الذكر ثم تخرج لسوق العمل وان كان محصورا في بدايته في مجال التعليم والصحة إلا أن بعد سنوات من إثبات الذات وتجاوز مختلف العقبات قد تمكنت هذه المرأة المتعلمة من خوض غمار المناصب القيادية حيث أثبتت جدارتها في تحقيق الفعالية التنظيمية اعتمادا على جملة من المهارات الذهنية والمهارات المعرفية والمهارات العملية التي اكتسبتها من منظومة التربية ( الأسرة ، جماعة الرفاق...) أولا ثم من المنظومة التعليمية ثانيا وأخيرا من منظومة العمل.

ومنه تحققت الفرضية الأولى إن للمهارات الوظيفية للمرأة القيادية تأثير على تحقيق الفعالية التنظيمية من جهة ومن جهة أخرى تساهم في ارتفاع مستوياتها من الأضعف إلى الأعلى مستوى داخل الإدارة الجزائرية.

## الفصل السادس

الوظيفة القيادية للمرأة وتحقيق  
الفعالية التنظيمية داخل الإدارة  
الجزائرية

## الفصل السادس: الوظيفة القيادية للمرأة وكيفية تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية

تمهيد

### الوظيفة القيادية

#### أولا : عملية الاتصال التنظيمي

1. وسيلة الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا
2. أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا
3. استخدام اللغة بين الثنائية والازدواجية اللغوية

#### ثانيا: عملية صنع واتخاذ القرار

1. آليات صنع واتخاذ القرار
2. دور الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار

#### ثالثا: عملية التغيير التنظيمي

1. المبادرة لعملية التغيير التنظيمي
2. مشاركة الموظفين في عملية التغيير التنظيمي
3. مقاومة التغيير التنظيمي

### نموذج الوظيفة القيادية للمرأة الذي يحقق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية

#### الاستنتاج الجزئي الثاني

### تمهيد

إن تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات أصبح يفرض عليها التركيز على وظائفها القيادية، والتوجه نحو التحسين المستمر والتحكم في هذه الوظائف وفقا لفلسفة عمل واضحة المعالم، والتي تسعى من خلالها لتحقيق الأهداف. وتظهر أهمية هذه الوظائف القيادية كونها تحقق مسعى المرأة القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

وتتعدد العملية الوظيفية التي تلعب دورا في التسيير اليومي للمرأة القيادية بالإضافة لتلك العمليات التي تندرج ضمن السياسة العامة للمنظمة، ووفقا لدراستنا سنستعرض ثلاث عمليات أساسية ومهمة لتحديد النمط والأسلوب القيادي لدى المرأة داخل الإدارة الجزائرية وهي كل عملية الاتصال التنظيمي، عملية صنع واتخاذ القرار، وأخيرا عملية التغيير التنظيمي، وهي عمليات حيوية في المنظمة ولها دور كبير في تحقيق الأهداف بكل فعالية.

### - الوظيفة القيادية

تعتبر الوظيفة القيادية من الوظائف المهمة للإدارة والتي تعتبر بالغة الأهمية للمرأة القيادية التي تسعى لتحقيق، كونها ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الأهداف الفردية للمبحوثات من جهة أولى، ومن جهة ثانية تحقيق أهداف جماعة أو فريق العمل، ومن جهة ثالثة تحقيق أهداف الإدارة الجزائرية، سعيا لتحقيق أعلى مستويات الفعالية التنظيمية.

وتعتبر الوظيفة القيادية عبارة عن جملة من العمليات التي تساعد على التسيير اليومي لمتطلبات العمل، والتي تتعدد وتتعدد حسب طبيعة الأهداف واتساع حجم التنظيمات وتشابك مختلف أطرافها، وسنركز في دراستنا هذه على عملية الاتصال التنظيمي وعملية صنع واتخاذ القرار وعملية التغيير التنظيمي كونها العمليات الحيوية التي تسمح للمرأة القيادية بممارسة دورها القيادي وتحقيق الأهداف المسطرة بكل فعالية في الإدارة الجزائرية. ونذكر في هذا المقام بالفرضية التي صيغت لهذا الغرض والتي مفادها:

تلعب الوظيفة القيادية للمرأة دورا مؤثرا في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

### جدول رقم (31): تأثير الوظيفة القيادية للمرأة على مستوى فعاليتها التنظيمية

المتوسط للوظيفة القيادية	فئات الفعالية التنظيمية
7,26	فعالية ضعيفة
7,41	فعالية متوسطة
8,03	فعالية عالية
7,57	المتوسط العام للوظيفة القيادية

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير الوظيفة القيادية للمرأة على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام الخاص بالوظيفة القيادية والذي يمثل متوسط الأبعاد الثلاثة للدراسة المتمثلة في كل من الاتصال التنظيمي وصنع واتخاذ القرار، التغيير التنظيمي كما تم توضيحها سابقا ( أنظر الصفحة رقم 200) قد بلغ 7,57 من 10، ونجده مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجل العملية القيادية 8,03 من 10 عند فئة الفعالية التنظيمية العالية وهي أعلى من المتوسط العام للوظيفة القيادية بفارق إيجابي قدر ب 0,47 من 10، في حين بلغ متوسط العملية القيادية 7,41 من 10 عند فئة الفعالية المتوسطة وهي أقرب من المتوسط العام

للعلمية القيادية بفارق سلبي ضعيف قدره 0,15 من 10، وفي الأخير بلغ متوسط العملية القيادية 7,26 من 10 لدى المبحوثات ذوات فئة الفعالية الضعيفة وهو أقل من المتوسط العام للعملية القيادية بفارق سلبي قدره 0,30 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط العملية القيادية لفئات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية إلا أن قيم فوارقها متزايدة كلما توجهنا من أدنى فئة للفعالية التنظيمية إلى أعلى فئة وهي 0,15 و0,62 من 10 على التوالي.

تتضح من الجدول العلاقة بين الوظيفة القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يشهد متوسط الوظيفة القيادية ارتفاعا متناسبا مع ارتفاع مستويات الفعالية التنظيمية من الأدنى إلى الأعلى مستوى، وهو مؤشر على وجود علاقة طردية بين دور الوظيفة القيادية للمرأة وتحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية

ويظهر جليا أن أغلب المؤسسات تحقق فعالية تنظيمية متوسطة، حيث أن هذه المعطيات توضح أن الفعالية التنظيمية تبلغ المستوى المتوسط عندما تبلغ الوظيفة القيادية للمبحوثات المتوسط العام للوظيفة القيادية وهو 7,57 من 10، بمعنى أن المتوسط العام للوظيفة القيادية للمبحوثات يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية المتوسطة، ولتحقيق مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية يجب على المؤسسات أن تعمل على تحديد العمليات القيادية الأكثر فعالية مقارنة بتلك التي تساهم في خفض متوسطات الفعالية التنظيمية العامة للمنظمات.

وتقر البنائية الوظيفية أن الاهتمام بالوظيفة القيادية كونها تركز على مجموعة من العمليات التي تساهم في تحقيق الأهداف بكل فعالية، وفي هذا السياق ركز سيلزنيك على التحليل القانوني لدراسة المنظمة وتحليلها تحليلا مؤسستيا قائم على الاهتمام بتاريخها وبطابعها وبالعمليات التي تقوم بها من اجل تحقيق أهدافها<sup>1</sup>، أما ميرتون يرى أن الوحدة الوظيفية يمكن تنفيذها بواسطة الوقائع إلا أن بعض الاستخدامات الوظيفية لبعض المجموعات ولا يمكن لبعض الأخر<sup>2</sup>، بمعنى تختلف هذه العمليات الوظيفية من مبحوثة لأخرى حسب طبيعة ونوعية موظفيها من جهة و طبيعة المكان والزمان من جهة أخرى.

وفي هذا الإطار فإن الهدف من دراسة الوظائف القيادية هو التعرف على القوى التي تدفع المبحوثات لإتباع نوعية الإستراتيجية المتبعة أو النمط القيادي المناسب<sup>3</sup> وذلك مع مراعاة ما تملكه المبحوثات من مهارات، فلو وظيفة القيادية دور مهم وأساسي في تحديد كفاءة المنظمة ورفع مستوى فعاليتها، وقد ركز رانيسيس ليكرت (Rensis Likert) على أهمية الوظيفة القيادية من خلال عملية الاتصال التي تهدف إلى تدعيم العمل الإداري ورفع كفاءة جماعات العمل بتوفير كل المعلومات اللازمة والضرورية للعمل، كذلك فإن أسلوب القيادة له تأثير مباشر على مردودية جماعات العمل، وقد أوضحت دراسات رانيسيس ليكرت (Rensis Likert) أن أنسب أساليب القيادة المؤدية لتحقيق الفعالية التنظيمية، هي التي تترك للأفراد حرية في التصرف بعد تحديد الهدف العام ويتبع أسلوب الملاحظة والمراقبة من خلال تقييم النتائج، كما يعمل على حل مشكلات الجماعة وتنمية روح الفريق فيهم<sup>4</sup>. ومنه فتحقيق الفعالية التنظيمية مرتبط بمدى تركيز الوظيفة القيادية على عمليات صنع واتخاذ القرار، وعملية الاتصال التي تتم في جميع المستويات الإدارية من الأعلى إلى الأسفل والعكس أو على المستوى الأفقي من قسم لآخر.

<sup>1</sup> - حميد شاوش، << في النظريات السوسولوجية في التنظيم : النظرية البنائية الوظيفية >>، اللبنة الأولى في ميدان دراسة المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 2، جوان 2021، ص، 424.

<sup>2</sup> - علي عليوة، <<الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم>>، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 4، العدد 3، أكتوبر 2019، ص، 165.

<sup>3</sup> - كريم شوهامات، جعيج عتيقة، <<السلوك القيادي للمرأة العاملة وعقلانية المؤسسة>>، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 5، 2016، ص، 290.

<sup>4</sup> - حسان الجبلاني، الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، الجزائر، ص، 107.

إضافة إلى ذلك، نجد أن نوعية العلاقات بين المبحوثات وأفراد التنظيم له تأثير واضح في أداء ودوافع الموظفين والاستجابة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتظهر هذه العلاقات في المشاركة الجماعية في عملية صنع واتخاذ القرار، والمشاركة في عملية التغيير التنظيمي والاستجابة لها دون أي شكل من أشكال المقاومة، في حين نجد العكس من المبحوثات اللواتي تتفردن بصنع واتخاذ القرارات وتركز على الاتصالات الرسمية. فالاختلاف في التعامل بين المبحوثات والموظفين في المنظمة، يرتبط بالخلفية الثقافية والاجتماعية للمبحوثات بالإضافة لاتفاق كل من المبحوثات والموظفين على أهداف مشتركة مما يؤدي إلى تحقيق الرضا المعنوي للجميع<sup>1</sup>، في حين نجد العكس إذا اختلفت الأهداف وهو ما يتضح جليا في أنماط القيادة لدى المبحوثات.

وليست المشكلة في أن أحد الأنماط القيادية خطأ والآخر صحيح، وإنما في مدى معرفة المبحوثات للظروف التي يمكن اللجوء فيها إلى هذا النمط من القيادة دون الآخر، فقد تكون القيادة على شكل النمط الديمقراطي الذي تعمل من خلاله المبحوثات على كسب ثقة الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرار وتلجأ لمشورتهم قبل عملية التغيير التنظيمي كما أنها تعتمد على خطوط اتصال قصيرة. في حين أن النمط البيروقراطي فتتسم فيه المبحوثات بالاعتماد على القوانين واللوائح بصفة أساسية والالتزام بها حرفيا، على عكس النمط الفوضوي الذي تفوض المبحوثات فيه كل الصلاحيات للموظفين وتكون لديهم حرية الاختيار<sup>2</sup>، ولهذا فمن الضروري أن تكون المبحوثات على دراية كافية ومعرفة بالأنماط القيادية وكيفية التعامل معها واستخدامها وفق المتطلبات. وعلى خلاف ما يعتقد البعض، "فإن الأنماط الثلاثة من القيادة ليست منفصلة عن بعضها"<sup>3</sup>، بمعنى أنه إذا وجد أحدها فلا توجد معه الأنواع الأخرى، فالمبحوثات تتبع الأساليب الثلاثة من القيادة حسب المشكلات والمواقف وحتى الأفراد الذين تواجههم، مما يعطيها أكبر حصة من الاستقلالية في الوظيفة القيادية لتحقيق الالتفاف نحو تحقيق الأهداف بكل فعالية داخل الإدارة الجزائرية.

ومن الضروري أن تكون المبحوثات على دراية كافية ومعرفة بالأنماط القيادية وكيفية التعامل معها واستخدامها وفقا لمتطلبات المشكلات التي تواجهها. وانطلاقا مما سبق سنحاول التعرف على مختلف الوظائف القيادية التي تؤدي لتحقيق الفعالية التنظيمية بالتركيز على كل من: عملية الاتصال، عملية صنع واتخاذ القرار، عملية التغيير التنظيمي كما سبق الإشارة له، من أجل توضيح النمط القيادي السائد عند المبحوثات وصولا للنموذج الوظيفية القيادية للمبحوثات. ونستهلها بأول عملية وهي عملية الاتصال التنظيمي بالوقوف على مختلف مؤثراتها كما سنوضحه في النقاط الموالية:

1- كريم شويحات، عتيقة جعيج، مرجع سبق ذكره، ص، 294.

2- المرجع نفسه، ص، 295-296.

3- صلاح الشيناوي، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، الإسكندرية، 1999، ص، 227.

## أولاً: عملية الاتصال التنظيمي

تشمل عملية الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد على حد سواء، حيث يتم التفاعل بين القادة والأفراد من أجل تحديد أسلوب العمل وطريقة التعاون حيث يتم هذا التفاعل في عدة أشكال. ولا يمكن تصور أي منظمة خالية من شكل من أشكال الاتصال فهو محور كل العمليات وقد ربط هربرت سايمون (Herbert Simon) وجود التنظيم بوجود الاتصالات بقوله: "بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم"<sup>1</sup>، ومن خلال هذا التعريف تبرز أهمية الاتصالات من كونها شريان المنظمة الذي يضح المعلومات بشكل ديناميكي وحيوي ليضمن الاستمرار والبقاء للمنظمات من جهة، والتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد وتوجيه جهودهم من جهة أخرى، نحو تحقيق الأهداف بواسطة الاندماج والتفاهم التي تنعكس على تحقيق الفعالية التنظيمية.

ونسعى من خلال النقاط الموالية إلى توضيح تأثير عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية من جهة ومن جهة أخرى تحديد النمط القيادي المتبع من طرفها لبلوغ أعلى مستويات الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

جدول رقم (32): تأثير عملية الاتصال التنظيمي القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

المتوسط عملية الاتصال التنظيمي	فئات الفعالية التنظيمية
7,16	فعالية ضعيفة
7,35	فعالية متوسطة
8,25	فعالية عالية
7,59	المتوسط العام لعملية الاتصال التنظيمي

تبين معطيات الجدول التي يوضح "تأثير عملية الاتصال التنظيمي للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام للاتصال التنظيمي لكل أفراد العينة والذي يمثل وسيلة التأثير في سلوك التابعين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الهدف، والتي تشمل متوسط المؤشرات الموضحة سابقا (أنظر الصفحة رقم 199) قد بلغ 7,59 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث جاءت أعلى قيمة لمتوسط عملية الاتصال التنظيمي عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بمتوسط 8,25 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لعملية الاتصال التنظيمي بفارق ايجابي قدره 0,67 من 10، في حين بلغ متوسط عملية الاتصال التنظيمي 7,35 من 10 عند فئة الفعالية المتوسطة وهي أقرب من المتوسط العام لعملية الاتصال التنظيمي بفارق سلبي قدره 0,24 من 10، وفي الأخير بلغ متوسط عملية الاتصال التنظيمي 7,16 من 10 عند فئة ذوات الفعالية التنظيمية الضعيفة وهو أقل من المتوسط العام لعملية الاتصال التنظيمي بفارق سلبي قدره 0,42 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط عملية الاتصال التنظيمي وفقا لمستويات الفعالية نجدها ايجابية كون قيم فوارقها متزايدة كلما توجهنا من أدنى فئة للفعالية التنظيمية إلى أعلى والفوارق هي 0,18 و 0,91 من 10 على الترتيب.

تتضح من الجدول العلاقة بين عملية الاتصال التنظيمي وتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يشهد متوسط العملية الاتصالية ارتفاعا متناسبا مع ارتفاع مستويات الفعالية التنظيمية من الأدنى إلى الأعلى مستوى، وهو مؤشر على وجود علاقة طردية بين العملية الاتصالية وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

<sup>1</sup> - الأمين بلقاضي ، <<العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية>>، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2015، ص، 123.

ويظهر جليا أن المتوسط العام لعملية الاتصال التنظيمي أكبر من المتوسط العام للوظيفة القيادية، وهذا يوضح أهمية العملية الاتصالية في رفع متوسط الوظيفة القيادية للمبحوثات والتي تنعكس إيجابا على تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمات. كما تعد العملية الاتصالية المحدد الرئيسي لنمط القيادة وأسلوبها، وحتى وجود القيادة من عدمها، ويرى **كاننغهام** (Cunningham) أن الاتصالات الشفوية توضح ما يسمى بالقيادة الأبوية أو الصريحة، باعتبار المبحوثة تفضل مواجهة الموظفين وجها لوجه، لتحاوهم دون الحاجة لأي حواجز تذكر، أما الاتصالات المكتوبة فهي تلام المبحوثة الحريصة على تدوين الأحداث<sup>1</sup> خوفا الوقوع في المشكلات فتعمل على حماية نفسها بالدرجة الأولى وحماية الموظفين بالدرجة الثانية، كغطاء قانوني لممارستها لمتطلبات الوظيفة القيادية حماية لها من المساءلة، بمعنى تستعمل السلطة القانونية لتمرير اللوائح والقوانين بكل قوة وجرأة دون الخوف أو التردد مما ساعدها في تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة في الإدارة الجزائرية.

وقد اهتمت البنائية الوظيفية بالضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح في ضبط الوظيفة القيادية ومختلف عملياتها والتي نخص بالذكر عملية الاتصال التنظيمي ومدى تحقيق المنظمة للأهداف التي تسعى إليها<sup>2</sup>، ويعتبر **بارسونز** أن أساس المنظمة هو الميل نحو التوازن أو الانسجام والعمليات الرئيسة في ذلك هي كثرة ممارسة المظاهر الوظيفية التي تتطلب تطابقا دقيقا مع التوقعات الوظيفية وذلك بدرجة عالية من التقنين (تطبيق القانون) حتى لا تترك للأداء الوظيفي مجالا للصدفة<sup>3</sup> في عملية الاتصال التنظيمي، لتحقيق درجة عالية من التنظيم والتقنين لتوازن المنظمة .

في حين يرى **ستيف بادر** (Stephen Bader) أنواعا أخرى من الاتصالات التي عرفتها المؤسسات مؤخرا وهي الاتصالات الالكترونية، والتي بدورها تبرز نوعا من القيادة المبتكرة تلجأ إليها المبحوثات للتفاعل مع الأحداث بديناميكية عالية، فهو يعتمد على أساليب مبتكرة للتواصل مع الموظفين<sup>4</sup>، وتتسم البيئة الالكترونية بالجرأة في القرارات والنظرة الإستراتيجية والمتجددة للقضايا والمشكلات، فهي تعرف تطورا رهيبا وسريعا وعلى المبحوثات أن تواكبه. وهذا ما أكدته المبحوثات حيث صرحن أن جائحة كورونا (كوفيد 19) كانت أكبر رهان لنجاح الاتصالات الالكترونية والتي استدعت الضرورة والحتمية لتطبيقها بشكل موسع، إلا أن كل من **بالفور بتي** (Balfour Beatty) و**ودايفد مكلود** (David Mcaloud) يرى أن هذا النوع من الاتصال يوحى بوجود قيادة لا تتسم بالشفافية العالية، لأن فهم الرسالة الصادرة عن حركات الجسد ليست بالعملية السهلة<sup>5</sup>، والدور الذي تلعبه في فهم الرسالة ومحتواها والذي ينعكس إيجابا على تنفيذها داخل الإدارة الجزائرية نحو تحقيق الأهداف.

ومنه تبرز أهمية العملية الاتصالية من كونها أداة فعالة للتأثير في الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو أداء فعال، كما أنها تساعد المبحوثات على توضيح الأهداف الاستراتيجية للإدارة الجزائرية ليتمكن الموظفين من تحقيق هذه الأهداف. وسعيا منا للتعمق أكثر وإبراز أثر هذه العملية الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية سنعمل على توضيح أهم مؤثراتها، انطلاقا من تصريح المبحوثات كمايلي:

<sup>1</sup> - مكرم زاوي ، << دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية >>، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 - الجزائر، 2018، ص 56.

<sup>2</sup> - علي عليوة ، مرجع سبق ذكره، ص، 170.

<sup>3</sup> - عبد الكريم بوحفص، **تطور الفكر التنظيمي : الرواد والنظريات**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2017، ص ص، 228-229.

<sup>4</sup> - مكرم زاوي ، مرجع سبق ذكره، ص، 56.

<sup>5</sup> - مكرم زاوي ، مرجع سبق ذكره، ص، 56.

## 1- وسيلة الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا



رسم بياني رقم (20): متوسط الفعالية التنظيمية حسب وسيلة الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا لدى المبحوثات

تأخذ العملية الاتصالية عدة وسائل داخل الإدارة الجزائرية لإيصال المعلومات والبيانات ومن خلال معطيات هذا الشكل البياني، نلاحظ أن أغلبية المبحوثات قد صرحن أن الاتصال المباشر الوسيلة الأكثر تحقيقا للفعالية التنظيمية حيث بلغ متوسطها 7,70 من 10، وهو يفوق المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفارق ايجابي قدره 0,09 من 10، في حين تليه اللواتي أجنبن بأن الاتصال المختلط والذي نقصد به مزيج بين الاتصال المباشر وغير المباشر بأنه الوسيلة التي حققت متوسط فعالية تنظيمية 7,59 من 10، أما أخيرا اللواتي صرحن بأن الاتصال غير المباشر وسيلة الاتصال الأكثر استعمالا حقق متوسط فعالية تنظيمية وصل إلى 6,59 من 10، إلا أن الوسيلتين الأخيرتين حققتا متوسطات أقل من المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفوارق سلبية هي على التوالي 0,02 و 1,02 من 10.

يتضح لنا من التدقيق في نتائج الرسم البياني السابق، وبنظرة سوسيولوجية أن الاتصالات الرسمية السائدة في المنظمة تتميز بالمعلومات والبيانات المتداولة الخاضعة للرقابة بأسلوب مخطط ومقصود وملزم، بحيث تحترم خطوط السلطة الرسمية الموضحة والمحددة في الخريطة التنظيمية. وتأخذ الاتصالات الرسمية شكلين أساسيين هما العمودي والأفقي ولكل منهما مميزاته، إلا أن هدفهما تحقيق التكامل والتوازن نحو الأهداف المسطرة.

وتتألف شبكة الاتصال في المنظمات من خطوط عمودية للتواصل وتوفير المعلومات إلى الأعلى والأسفل، وقد أوضح بيرنز وستوكر (Burns et Stalker) أن المنظمات الآلية تميل إلى تبني الخطوط العمودية في التواصل والتفاعل في حين المنظمات العضوية تميل لتبني الخطوط الأفقية<sup>1</sup>، أما المنظمات الحديثة فتجمع بين النموذجين، وهذا ما يعدد شبكات الاتصال داخل المنظمة ويرجع (ناصر قاسمي) هذا التعدد والتنوع لعدة متغيرات منها كبر حجم جماعة العمل الرسمية، تعقد المهام، تعدد الفئات السوسيو مهنية حيث كلما شهدت هذه المتغيرات ارتفاعا صاحبها ارتفاع في حجم شبكات الاتصال<sup>2</sup>، وهو ما يتوافق مع ما جاء في تصريح إحدى المبحوثات "تنوع الاتصالات المستعملة داخل الوزارة حسب إن كان مسؤول أو موظف أو رئيس مركز أو وحدة تابعة للقطاع"، ومن الملاحظ من هذا التصريح أن الاتصالات الرسمية تتنوع بحسب موقع المنصب القيادي للمبحوثات في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى والهدف من الاتصال بالدرجة الثانية، مما يعني أن المبحوثات يحتلن موقعا مركزيا من نظام الاتصالات، فالكثير من الاتصالات

<sup>1</sup> - جيرالد أ كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، تر: خضور حسام الدين، الطبعة الأولى، دار الفرق، سوريا، دمشق، 2014، ص، 384

<sup>2</sup> - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص، 29.

الواردة من الخارج تمر عليهن يوميا ليقمن بتحويلها إلى الموظفين المعنيين داخل الوحدة أو القسم، كما أن الاتصالات الصادرة إلى جهات خارجية تمر عليهن عادة ليقمن بمراجعتها والتوقيع عليها، ومنه فالمرأة القيادية تعتبرها مصدرا أساسيا للاتصالات سواء بإصدارها أو تلقيها وهو ما يعرف بالاتصالات الرأسية، حيث يقصد بالاتصالات الرأسية (الصاعدة، والنازلة) تلك الاتصالات التي تتم بين المبحوثات والتابعين داخل المنظمة، حيث تهبط التعليمات والأوامر من المبحوثات وترفع التقارير والتوصيات والشكاوي والاقتراحات عن طريق التابعين<sup>1</sup>، وهو ما يميز تحليلات البنائية الوظيفية في فهم سلوك المبحوثات بالتركيز على الجانب الرسمي والقانوني.

وعند الحديث عن الاتصالات المباشرة فإننا نتحدث عن الاتصال الرسمي النازل بقوة<sup>2</sup> والذي يركز على نطاق القيادة لهن من خلال التسلسل الهرمي والذي يمثل أحد أهم المؤشرات المحددة للفعالية التنظيمية، مما يساعد على وصول وجهات النظر ورغبات وتعليمات المستويات القيادية العليا إلى المستويات الدنيا، ولهذا تميل المبحوثات لاستخدام أسلوب الاتصال المباشر بنسبة 42,9% مقارنة بالأسلوب الاتصال غير مباشر حيث بلغت نسبته 2,6% (الجدول رقم (54): وسيلة الاتصال الأكثر استعمالا من طرف المبحوثات، الملحق رقم (3))، وهذا ما يفسر تحقيق أسلوب الاتصال المباشر لمعدل فعالية مرتفع والذي بدوره ساهم في رفع المعدل العام لتحقيق الوظيفة القيادية للمبحوثات، والذي ينعكس ايجابيا على تحقيق الفعالية التنظيمية ورفع مستواها داخل الإدارة الجزائرية.

ومن زاوية أخرى، حتى تتأكد المبحوثات من فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة تعتمد على مجموعة من الأسس والقواعد وهو ما تحدث به **شستر بارنارد** (C.Barnard) وحدد مجموعة من القواعد اللازمة لنجاح عملية الاتصال، مركزا على خطوط أو قنوات الاتصال التي يجب أن تكون محددة ومعروفة، كما يجب أن تكون هذه الخطوط والقنوات مباشرة وقصيرة، كما يجب عدم تخطي بعض المستويات القيادية عند الاتصال بالمستوى الأدنى، ويجب أن يتصف كل اتصال بالرسمية، بمعنى أن يكون مضمون عمليات الاتصال يحقق مستوى من الكفاءة والفعالية<sup>3</sup>. بالإضافة إلى هذه القواعد التي وضعها **برنارد** نجد هناك أسسا أخرى لابد من مراعاتها كي تنجح عملية الاتصال ومن بين هذه الأسس الاقتناع بأهمية العلاقات بين العاملين داخل المنظمة وعلى مدى الاستعداد لمشاركتهم في المعلومات، كما يجب استخدام لغة بسيطة يفهمها الموظفون، بهدف توفير المعلومات للقيادات وإعادة استخدامها في المنظمة.

كما أن الاتصال الفعال يساعد على تحقيق الرضا عن العمل، إذ المبحوثات تقود الأفراد إلى جعلهم يفهمون عملهم بصورة أفضل ويشعرون بمسؤوليتهم في المشاركة بهذا العمل وعلى العكس من ذلك فإن لم يتحقق هذا الاتصال الفعال بين القادة والعاملين معهم<sup>4</sup> فإن الأفراد لا يعرفون ماذا تعمل المبحوثات ويصبح التنسيق مستحيل التحقيق ولا يمكنهم التوصل إلى ما يحتاجون إليه. وهذا ما أكده (مقدم عبد الحفيظ في) دراسته حول الرضا حيث أكد على أن الرضا يعتبر من المؤشرات الهامة السائدة في المنظمة والتي تؤثر بطريقة غير مباشرة في تحقيق الفعالية التنظيمية، و"يعبر مستوى الرضا عن شيء معين يتحدد بناء على مدى الأهمية التي يعطيها لذلك الشيء، إذ كلما ازدادت أهمية الشيء ازداد معه الشعور بالرضا حين تحقيقها والعكس صحيح"<sup>5</sup>، فنظام المشاركة يساعد على إثراء موضوع القرار

<sup>1</sup> - لطفي طلعت إبراهيم ، علم الاجتماع التنظيم، ب.ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 84.

<sup>2</sup> - الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص، 131 .

<sup>3</sup> - لطفي طلعت إبراهيم ، مرجع سبق ذكره، ص، 85.

<sup>4</sup> - يوسف حجي الطائي ، مرجع سبق ذكره، ص، 178.

<sup>5</sup> - عبد الحفيظ مقدم ، المديرين: مستوى الرضا عند المديرين، -كتاب جماعي-، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، جامعة الجزائر، 1997، ص، 208.

وجمع الاقتراحات التي قد لا تكون المبحوثات قد فُكرن فيها، وتعد الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة وأهداف المنظمة من طرق الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، فهذا النوع من الاتصال أساسي في توجيه السياسات الإستراتيجية للمنظمات. ولهذا السبب يركز ليكرت على أهمية العملية الاتصالية في الوظيفة القيادية، فعملية الاتصال هذه تهدف إلى تدعيم العمل التنظيمي، ورفع كفاءة جماعات العمل بتوفير كل المعلومات اللازمة والضرورية للعمل<sup>1</sup>، بمعنى أن التدفق الكبير للعملية الاتصالية يساعد المبحوثات على تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية.

بما أن المنظمة تقوم على عدد كبير من شبكات الاتصال والتي تربط بين جماعات العمل على مستوى أعلى تضم كل منها عددا من المبحوثات، التي بدورها ترتبط بمستويات أعلى منها أو أدنى منها في المنظمة، ويرجع ذلك حسب موقع منصب القيادي في السلم التنظيمي، وهذا ما يبرر أن الاتصال المختلط الاتجاهات قد حقق فعالية تنظيمية معتبرة والتي تساهم في رفع متوسط فعالية العملية الاتصالية ككل من جهة ومتوسط فعالية الوظيفة القيادية خاصة.

وهذا ما تعارض فيه رانيس ليكرت (Rensis Likert) مع الفكر الكلاسيكي في اعتبار التنظيم نظاما مغلقا إذ يؤكد أن البيئة تلعب دورا أساسيا في التأثير على سلوك أعضاء التنظيم ومدى فعاليته، إذ أنه يساير الاتجاه الحديث الذي يركز على عمليات اتخاذ القرارات والاتصالات، فإذا كانت النظرية الكلاسيكية ترى إن اتجاه الاتصالات يكون من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، فإن نظرية ليكرت المعدلة ترى أن الاتصالات تنتشر في جميع المستويات التنظيمية من الأعلى إلى الأسفل والعكس وعلى المستوى الأفقي من قسم إلى آخر وفي نفس المستوى أو أعلى منه<sup>2</sup>، وهو ما يتوافق مع طرح البنائية الوظيفية بوصف المنظمة نسق أو بناء مفتوح يتأثر ويؤثر بالبيئة الداخلية والخارجية، مما يوضح سبب استعمال المبحوثات للاتصال المختلط بنسبة معتبرة تقدر ب 54,6% (أنظر الجدول رقم (54): وسيلة الاتصال الأكثر استعمالا من طرف المبحوثات، الملحق رقم (3))، فهن تتركز على إيصال المعلومات بأسرع الطرق لكل المستويات التنظيمية لضمان التسيير الجيد الذي يرمي لتحقيق الفعالية.

ويقصد بالاتصالات الأفقية أو العرضية هي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها، حيث يشير الاتصال الأفقي إلا أن الإرسال والاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد على مستوى واحد في البناء التنظيمي<sup>3</sup>، ويتصف هذا النوع من الاتصال بكونه استشاريا<sup>4</sup> يشجع على التعاون والتنسيق والتكامل بين الفروع في المنظمة.

إن العلاقات الحديثة" تقوم على وجود قنوات مفتوحة وحرية انسياب المعلومات بين المستويات المختلفة في المنظمات"<sup>5</sup>، مما شجع المبحوثات الاعتماد على الاتصالات المتعددة الاتجاهات، وهذا النوع من الاتصالات فرضته ثورة المعلومات والتكنولوجيات الحديثة والتي تؤثر بشكل مباشر ومتواصل في عملية الاتصال، كما تهدف لتوصيل المعلومات في الوقت المحدد لها أو أقل لمساعدة المبحوثات في القيام بالوظيفة القيادية من وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل... والتنسيق بين جهود الأفراد والعمل على توفير المناخ الإيجابي للعمل.

<sup>1</sup> - حسان الجيلاني، مرجع سبق ذكره، ص، 107.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 102.

<sup>3</sup> - لطفي طلعت إبراهيم، مرجع نفسه، ص، 84.

<sup>4</sup> - عبد الرزاق عريف، سهولة برقية، << أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة >>، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2016، الجزائر، ص، 219.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص، 220.

وعليه يعتبر الوقت من بين الموارد الأساسية التي تركز عليها القيادات، باعتباره العامل الرئيسي في تحديد وضعية أي مؤسسة على مقياس التقدم والتخلف<sup>1</sup>، وقد وضح (مقدم عبد الحفيظ) أن فعالية أي تنظيم تكمن في قدرة القادة على إدارة الوقت، بالإضافة لتأكيدهم على موضوع "إدارة الوقت" لأنه من الموضوعات الأساسية في المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى يؤكد على ضرورة تدريب القادة على كيفية التحكم في وقت عملهم وتنظيمه وإدارته بطريقة فعالة.

وهو ما أكده بيتر دراكر (Drucker. B) بالإشارة إلى صعوبة التحكم في الوقت كنقطة أولى، أما الثانية فأن يدرك القادة هذه الصعوبة ويعملون على التحكم فيها، بمعنى معرفة أين يمضي الوقت<sup>2</sup> حتى يستطيعون التحكم فيه. وهو ما يفسر اهتمام المبحوثات بعامل الوقت في العملية الاتصالية، إذ نلتمس ذلك من خلال تصريحاتهن المتعددة والتي تصب في مصب واحد: "تعمل وفقا لبرنامج محددة" و"...على العمال احترام الأجل"، "التحكم في عامل الزمن يساعد على تحقيق الإنتاجية"، فالجدير بالذكر أن التحكم في عامل الوقت وحده يساعد المبحوثات على أداء المهام وتحقيق الأهداف المرجوة، في محاولات التحكم في المستقبل المجهول للمنظمات والتشبث بالقيم التنظيمية كالاتصال واحترام الوقت والالتزام والتي تؤثر في سلوكيات العمال من جهة بالحفاظ على أنماط التماسك والرضا، ومن جهة أخرى على وضعية المؤسسة بالاستقرار والأمان والقدرة على التلائم والتكيف<sup>3</sup> مع التطورات والتغيرات السريعة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، وهو ما يتطلب توفر شبكات الاتصال ذات تدفق كامل ومستمر للاتصالات والمعلومات اللازمة<sup>4</sup> بين كل مستويات الإدارة الجزائرية التي تساعد على أداء المهام وتحقيق الأهداف بكل فعالية.

والجدير بالذكر أن هذان النوعان من الاتصالات مهمة في رفع معدل أو متوسط الفعالية التنظيمية ككل في الإدارة الجزائرية، إلا أن المبحوثات بحاجة لنوع ثالث من الاتصالات وهو الاتصال غير مباشر فرغم أنه حقق معدل فعالية ضعيف إلا أنه يساعد على توضيح الاتجاهات والسياسات العامة للمنظمة لتحقيق أهدافها، وهو يعبر عن وجود أسلوب الاتصال الصاعد، علما أن هذا النوع من الاتصال يشمل المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى المبحوثات في المستويات العليا<sup>5</sup>، لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم ومتطلبات الأداء الجيد أو الفعال الذي يتيح للمبحوثات اتخاذ القرارات والتوجهات المناسبة نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

ويعد الاتصال في هذا الاتجاه الصاعد عكس الاتصال النازل، حيث تجد المبحوثات سهولة كبيرة في الاتصال بالمرؤوسين مباشرة، في حين الاتصال العكسي أو الصاعد يتطلب المرور بكل المستويات التنظيمية قبل أن يصل إلى المبحوثات، فهذا الثقل يسمح بنشاط الشبكات الاتصالية الموازية والمتمثلة في الاتصال غير الرسمي، كما أن انتقال المعلومات والقرارات عن طريق الاتصال غير المباشر، يعرقل مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار كون المسافة بين المبحوثات والموظفين كبيرة جداً، إلا أن الاتجاهات الحديثة للتنظيم اهتمت بهذا النوع من الاتصالات كونها توضح الصورة الواقعية لبيئة العمل والمناخ السائد وطبيعة العلاقات، وقد اهتم (طلعت إبراهيم لطفي)

<sup>1</sup> - عبد الحفيظ مقدم ، المديرون: مفهوم الوقت وتنظيمه عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، -كتاب جماعي-، مرجع سبق ذكره، ص، 63.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 76.

<sup>3</sup> -Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d'entreprise: un actif stratégique**, 3ème edition , dunod, Paris, France ,2005, p, 7.

<sup>4</sup> - حسان الجيلاني، مرجع سبق ذكره، ص، 103.

<sup>5</sup> - عبد الرزاق عريف ، سهيلة برقية ، مرجع سبق ذكره، ص، 219.

<sup>6</sup> - سميرة ملاك ، <<المرأة القائدة بالإدارة الجزائرية>>، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف2- الجزائر، 2015/2014، ص، 219.

بالاتصالات غير المباشرة باعتبارها تمثل الأساس في ارتباط التنظيم بأنماط السلوك وما يتعلق به من عمليات اجتماعية مختلفة مثل التعاون، الصراع، وبذلك تؤكد البنائية الوظيفية بان تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التعاون بين الأفراد والإدارة والتنسيق بينهما<sup>1</sup>. كما أكد شستر برنارد (Chester Bernard) أن المؤسسة هي نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم<sup>2</sup> وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

## 2- أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا



رسم بياني رقم (21): متوسط الفعالية التنظيمية حسب أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا لدى المبحوثات

يختلف أسلوب الاتصال التنظيمي حسب نمط المعلومات والبيانات ومدى أهميتها ومدة وصولها، ونلاحظ من خلال معطيات هذا الرسم البياني أن أغلبية المبحوثات صرحن أن كل من الأسلوبين الشفوي والكتابي كأسلوب اتصال الأكثر استعمالا قد حقق كليهما متوسط فعالية تنظيمية 7,62 من 10، وهو مساوي تقريبا للمتوسط العام للفعالية التنظيمية الذي قدره 7,61 من 10، في المقابل نجد اللواتي اخترن الاتصال الإلكتروني كوسيلة اتصال الأكثر استعمالا قد حققت متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,51 من 10، وهو أقل من المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفارق سلبي قدره 0,10 من 10.

على ضوء ما ورد في المعطيات الإحصائية أعلاه، يتضح أن كل من الاتصال الشفوي والكتابي حققا متوسط فعالية متوسطا في حين الاتصال الإلكتروني حقق متوسط فعالية ضعيف، كما قد صرحت المبحوثات أنهن يستعملن الأسلوب الكتابي ب نسبة 38,80% (أنظر الجدول رقم (53): أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا من طرف المبحوثات، الملحق رقم (3)) كون الأسلوب الكتابي يأخذ الطابع الرسمي المرسم على الورق، بالإضافة أنه يترتب عنه معاملات إدارية ضرورية من تنظيم المراسلات وتسجيلها وترتيبها، مما يميزه باستعمال الكلمات والمصطلحات الإدارية التي تصاغ في الإطار الرسمي للعمل، وهذا النوع من أسلوب الاتصال التنظيمي لا يعطي مساحة كبيرة للتواصل والتحاور بين طرفي العملية الاتصالية من جهة أولى، أما من جهة ثانية يستغرق وقتا في تنظيم وترتيب وتسجيل المراسلات مما يؤدي إلى تأخر في وصولها للمستقبل.

<sup>1</sup> - علي عليوة ، مرجع سبق ذكره، ص، 172.

<sup>2</sup> - حسان الجيلاني، مرجع سبق ذكره، ص، 117.

والهدف من الاتصال الكتابي هو رفع الغموض والتنسيق بين المستويات الإدارية بكل فعالية، وتلجأ إليه المبحوثات في نقل انشغالاتهن أو الأمر مهمة، كون هذه الأعمال تأخذ الطابع الرسمي من جهة ومن جهة أخرى يمكن تحديد وقع الرسالة الاتصالية ومدى تطبيقها أو تحقيقها على أرض الواقع، وتفضل المبحوثات هذا النوع من الاتصال الكتابي خوفاً من المتابعة واللوم من جهة أولى ومن جهة ثانية يمكنها معرفة أثر الرسالة على المُستقبل من خلال تطبيقه لمحتوى الرسالة مما يساعدها على معرفة وجود مشكلة في العمل أو انحراف في التطبيق، وبناء على ذلك يمكن أن تتخذ الإجراءات المناسبة التي تُقوم الانحرافات وتقوي نقاط الضعف فتسعى لتحقيق الأهداف بكل فعالية.

ونجد أن المبحوثات تستعملن المرسلات الكتابية خاصة في الاتصالات النازلة والتي تكون غالبيتها عبارة عن مراسيم وقوانين أو قرارات أو أوامر لمهام، على عكس الاتصالات الصاعدة والتي تتخوف فيها المبحوثات من المرسلات الكتابية والتي في غالبيتها تكون عبارة عن شكوى وتقارير حول وضعية أو ظروف العمل، كما أن المبحوثات ترى أن المرسلات الكتابية تأخذ وقتاً لوصول محتوى الرسالة وهو ما يشكل حاجزاً أمام معرفة القيادات العلي الظروف وأوضاع العمل واتخاذ القرار المناسب مقارنة بالأسلوب الشفوي.

إن تحليلات البنائية الوظيفية ومحاولتها لفهم سلوك المبحوثات انطلاقاً من القواعد واللوائح، ومن هذا المنطلق قدم **الفن جولدنر** (Alvin Gouldner) قواعد البيروقراطية الجزائرية وهي تفرض القواعد وتستمد شرعيتها من جانب الهيئة الإدارية للمنظمة، إلا أنها لا تلقى قبولا من كل الموظفين على عكس البيروقراطية النيابية التي تكون قوانينها نتيجة<sup>1</sup> الاتفاق بين المبحوثات والموظفين، ويبقى الهدف من النموذجين تحقيق الأهداف .

ونجد أن المبحوثات اللواتي تستعملن الأسلوب الشفهي في حالة الاتصال نسبتهن هي 35,40% (أنظر الجدول رقم 53): أسلوب الاتصال الأكثر استعمالاً من طرف المبحوثات، الملحق رقم (3)) كونه يساهم إلى حد كبير في جعل الفرد يشعر بأن العمل والمهام التي يقوم بأدائها تلائم تخصصه وميوله، كما أنها تعطي مساحة أكبر سواء المرسل أو المستقبل في تبادل الأفكار والمعلومات، بالإضافة أنها تسمح للمرسل بملاحظة مدى فهم وتقبل المستقبل لمحتوى ما جاء في الرسالة الاتصالية، وفي حالة عدم الفهم الجيد لمحتوى ما جاء في الرسالة فإن المرسل يتدخل في الحال عن طريق التوضيح والشرح وكذا التبسيط، هذا ما يجعل المستقبل يفهم الرسالة الاتصالية التي قد تحمل في كثير من الأحيان أوامر ومهام أو تعليمات تستوجب التنفيذ والمعالجة بالكيفية التي أرادها المرسل دون أدنى تحريف<sup>2</sup> أو تشويه. وانطلاقاً من الفهم الجيد لمحتوى الرسالة الاتصالية فإن الموظف لن يجد أي حرج في القيام بتنفيذ ما جاء فيها بكل أريحية وبساطة، لأنه يعرف لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، ما يجعله يشعر بالأمان في العمل الذي يقوم به ويتلاءم مع تخصصه وميوله الشخصي لأنه لا يجد أي صعوبات أو عراقيل في تطبيقها على أرض الواقع مما يتماشى وتحقيق المنظمات لأهدافها التي تنعكس من خلال رفع متوسط الفعالية التنظيمية لمستويات عليا.

والأسلوب الشفوي يمكن الطرفين من مشاهدة ومعرفة مدى فهم وتقبل الطرف لمحتوى العملية الاتصالية من خلال تفاصيل الوجه وهذا ما يؤكد **إرفين قوفمان** (Goffman Erving) حيث أعطى أهمية كبيرة لوضعية الجسم أثناء الاتصال، خاصة حركات الوجه، التي تمثل المنطقة المسيطرة في الجسم<sup>3</sup>، وتحدد الأدوار الاجتماعية التي تسعى للتدخل في الوقت المناسب بهدف رفع الغموض واللبس، كما أن التساهل في التعامل بتقليل درجة الرسمية في

<sup>1</sup> - عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 243-244.

<sup>2</sup> - الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص 307.

<sup>3</sup> - الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

جو العملية الاتصالية<sup>1</sup>، خاصة عندما تبادر المبحوثات في ذلك مما يشعر الموظفين بالراحة في التعامل من خلال تقليص الهوة بين الطرفين، مما يجعلهم يعبرون عن كل انشغالاتهم ومشاكلهم دون خوف.

إن الاتصال الشفهي بين مختلف المستويات الإدارية الجزائرية أو داخل نفس المستوى، خلق نوع من الصعوبة في المتابعة الجدية، لمدى التزام الموظفين بأوقات الدخول والخروج، وهذا ما لاحظته المبحوثات لعدم التزام الموظفين باللوائح والإجراءات، بالإضافة إلى أن الموظفين يلجئون لتبرير غيابهم أو تأخرهم شفويا دون اللجوء للأسلوب الكتابي الذي قد يعرضهم لمتابعة إدارية والتي قد تصل إلى درجة الخصم من الراتب، وهذا يخلق نوع من الصعوبة في المتابعة الجدية لمدى الالتزام بمواقيت الدخول والخروج لدى الموظفين من جهة، ومن جهة أخرى معاقبتهم على الغياب أو التأخر بدون مبرر، وقد صرحت المبحوثات أن: **"الإنذار الشفوي لا يخيف الموظف"** و**"الخصم في حالة الغياب حتى لا يكون تسيب"**، وكما قد أكدت المبحوثات أن الأسلوب الشفوي يمكن الأفراد من التملص من الرقابة في العمل، خصوصا أن الأفراد يحاولون ربط علاقات متشعبة في كل المستويات الإدارية والقيادية حتى يتمكنوا من استغلالها في ذلك، ونجد أن رانيسيس ليكرت (Rensis Likert) يؤكد بأن كل منصب يحمل مسؤولية فهناك من هو أعلى منها درجة، ومن خلال هذا المركز يعتبر صاحبه حلقة وصل بين هذه الدرجات، ويقوم من خلالها بعملية التنسيق بين المستويات الإدارية<sup>2</sup>، والتي يعمل بعض الأفراد على استغلالها للهروب من المتابعة أو المراقبة الوظيفية.

وهو ما تناوله هال (HALL) حيث حدد أنه "كلما اتسعت المسافة النفسية بين طرفي العملية الاتصالية من المسافة الشخصية إلى المسافة الاجتماعية إلى المسافة القريبة ثم المسافة البعيدة العامة"<sup>3</sup>، زاد شعور الأفراد أن المهام لا تتماشى مع ميولاتهم أو قدراتهم مما ينعكس في صعوبة الانجاز وهو ما يعطل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمات، وهذا ما بعث في المنظمات اليوم أن تعول على أسلوب ثالث للاتصال وهو الأسلوب الإلكتروني.

عرفت المنظمات قفزة نوعية خلال الثمانينات، ولتنفيذ زيادة في مرونة العمليات بفضل وصول تقنيات جديدة تجمع بين أتمتة المهام واستعمال الحواسيب في التجربة، التقنيات الجديدة التي بدا لنا أنها الأكثر حساسية والتي تسمح بإدارة وتنفيذ العديد من العمليات في نفس الوقت (الخط غير المتزامن)، "البنية التقليدية للعمل والتصنيفات أصبحت قديمة... وكذلك التقسيم القديم للعمل على أساس الفصل بين التصميم والتنفيذ"<sup>4</sup>، مما جعل المؤسسات تعتمد على نظام المعلومات الذي يسهل عملية الاتصال بكل فعالية.

من وجهة نظر دائرة المعلومات ونظام القرار فإن النموذج التنظيمي المؤهل والمرن القائم على تقنية الإدارة يميل إلى إزالة الحواجز الهرمية بين أقسام العمل والخدمات، ويفترض التدفق الجيد للمعلومات وتنظيم للعمل أكثر، كما يسمح بخطوط اتصال أفقية أو عرضية جديدة عبر الإدارات المختلفة<sup>5</sup>، وعليه فأسلوب الاتصال الإلكتروني يعرف على أنه "مجموعة من التقنيات التي تسمح بإدارة المعلومة، أي جمع، تحرير، تخزين، معالجة ونقل المعلومات في شكل بيانات"<sup>6</sup>، ويتميز بكونه يعتمد على مجموعة تقنيات تسمح له باختصار المسافات والوقت حيث يتسنى تنقل

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص، 315.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 309.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 308.

<sup>4</sup> - عبد الكريم قدوري، مقدمة في علم الاجتماع المنظمات، الطبعة الأولى، 2020، ابن نايم للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، ص، 55.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص، 60-61.

<sup>6</sup> - طارق هابة، <<دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة>>، مجلة الإعلام والمجتمع، العدد الثاني، أكتوبر 2017، ص،

المعلومات بسرعة كبيرة جدا ليتسنى للقيادات العليا اتخاذ الإجراءات المناسبة في الأسرع الآجال لضمان تحقيق الأهداف بفعالية.

وبهذا الصدد تعتبر البنائية الوظيفية أن تعبئة الموارد المناسبة وجمعها بشكل مناسب الذي يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن أن تتوافق وتتكيف وتتكامل وسائلها وتؤدي وظيفتها في النهاية، وبهذه الطريقة تساهم في وجود صيانة للنظام التفاعلات المتماثل<sup>1</sup>. فصيانه الأسلوب الاتصال وتجديده لتكيف مع متغيرات الحاصلة في الإدارة الجزائرية يساعد المبحوثات في تحقيق الفعالية التنظيمية.

بناء على ما سبق يمكن القول أن أسلوب الاتصال الالكتروني لقي إقبالا واسعا من قبل المبحوثات مقارنة بالسنوات السابقة وحسب تصريحاتهن خصوصا أثناء وبعد جائحة كورونا، حيث فرض البرتوكول الصحي الذي اتخذ كإجراء وقائي للتعاملات عن بعد، والذي كان السبيل أو المخرج للمنظمات لاستمرار نشاطها، مما استدعى من المؤسسات والمنظمات تبني نظام "العمل عن بعد"، بالاعتماد على طرق الاتصال المعروفة كالهاتف والبريد الالكتروني التي عرفت ارتفاع استعمالها بشكل ملحوظ، إضافة لهذه الوسيلتين دخلت وسائل جديدة التي ظهرت للواجهة من خلال تقنيات الزووم (zoom) لعقد الاجتماعات، التقرير المسجلة على شكل أشرطة فيديو، استحداث مواقع ومنصات عبر شبكات مواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك، انستغرام، ...) لتمير المعلومات أو جلبها وهذا ما أكدته المبحوثات من خلال تصريحاتهن حول "استعملنا تقنية الزووم لعقد اجتماعات عن بعد" و"البريد الالكتروني هو منقذنا في فترة كوفيد 19"، و"فرضت كورونا علينا تعلم وسائل الاتصال جديدة"، ويتضح من خلال هذه التصريحات أن الأسلوب الالكتروني كان يستعمل بشكل ضيق مقارنة بفترة الجائحة حيث فرضت على المنظمات التعامل عن بعد لاستمرار نشاطها من جهة وضمان سلامة موظفيها من جهة أخرى، مما أوجب على المبحوثات التعامل بشكل أوسع مع التقنيات الحديثة في الاتصال لتمير الرسالة لضمان استمرارية تحقيق الأهداف بكل فعالية.

يمكن القول أن أسلوب الاتصال المعتمد من طرف المبحوثات لا يختزل في أسلوب واحد وإنما المزج بين الأساليب السالفة الذكر (الشفوي، الكتابي، الالكتروني)، باعتبار أن العملية الاتصالية هي الدورة الدموية التي تخفق لها القيادة، كون أن الاتصالات الشفوية توضح نوعا من أسلوب القيادة الديمقراطي بالإضافة للأسلوب الكتابي الذي يعتمد عليه في أداء المهام الرسمية وتطبيق القوانين والمراسيم، كما تم اللجوء للأسلوب الاتصال الالكتروني كأسلوب تسيير أزمة (خلال جائحة كورونا)، لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف المسطرة والتي بدورها ترفع من متوسط تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

### 3- استخدام اللغة بين الثنائية والازدواجية اللغوية

تتميز الوضعية اللغوية في الجزائر بخصوصية ثقافية فريدة من نوعها، حيث تتعايش فيها اللغتان الرسميتان العربية والأمازيغية، ضف لذلك نجد اللغة الفرنسية والتي تعد إرثا استعماريًا إلا أنها تعتبر لغة الإدارة والاقتصاد بالدرجة الأولى في المنظمات الكبرى، في ظل هذا التعدد اللغوي في المنظمات وتسجيل التفاوت في إتقان لغة على حساب أخرى، سلطنا الضوء على أهمية استخدام اللغة في العملية الاتصالية وما تحققه من نجاعة التواصل وتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - عبد الكريم قدوري، مرجع سبق ذكره، ص، 93.

جدول رقم (33): تأثير استخدام اللغة للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

متوسط استخدام اللغة حسب فئات الفعالية التنظيمية	الدارجة المحلية	الأمازيغية	الفرنسية	العربية	استخدام اللغة
6,27	7,21	2,07	7,77	8,05	فعالية ضعيفة
6,87	8,34	2,37	8,54	8,24	فعالية متوسطة
8,62	9,70	6,00	9,20	9,60	فعالية عالية
7,25	8,42	3,48	8,50	8,63	المتوسط العام لاستخدام اللغة

تشير معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير استخدام اللغة في العملية الاتصال التنظيمية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام لاستخدام اللغة لكل المبحوثات والذي يمثل متوسط الأبعاد المتمثلة في اللغة العربية، الفرنسية، الأمازيغية، الدارجة المحلية قد بلغ 7,25 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط استخدام اللغة عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بمتوسط 8,62 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المرحلة بفارق إيجابي قدره 1,37 من 10.

في حين سجل استخدام اللغة قيمة أقل بقليل من المتوسط العام لاستخدام اللغة عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 6,87 من 10 بفارق سلبي قدر ب 0,38، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للمرحلة عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بقيمة 6,27 من 10 بفارق سلبي قدره 0,9 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط استخدام اللغة لفئات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية كون قيم فوارقها متزايدة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 0,60 و 1,75 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات استخدام اللغة نجد أن هناك اختلافا بين متوسطاتها العامة بحيث أن مؤشري اللغة العربية واللغة الفرنسية والدارجة المحلية سجلوا أعلى متوسط عام 8,63 و 8,42 و 8,50 من 10 على التوالي وهم يفوقون المتوسط العام لاستخدام اللغة، في حين أن المتوسط العام لمؤشر اللغة الأمازيغية كان 3,45 من 10 وهو أقل من متوسط المرحلة ب فارق سلبي 3,77 من 10.

نفس الاتجاه، نجده عند مقارنة متوسطات مؤشرات استخدام اللغة المرتبطة بفئات الفعالية الثلاثة بحيث نجد أن متوسطات مؤشر كل من اللغة العربية واللغة الفرنسية والدارجة المحلية أعلى من متوسطات المرحلة عند كل (أو مهما كانت) مستويات الفعالية (ضعيفة، متوسطة وعالية) أما متوسطات مؤشر اللغة الأمازيغية المرتبطة بمستويات الفعالية فهو أقل من متوسطات المرحلة بفوارق كبيرة من 4,20 إلى 2,62 من 10.

إن الرهان الحقيقي للمبحوثات اليوم هو توحيد توجهات وقيم الأفراد داخل الإدارات، وباعتبار اللغة واحدة من العوامل الأساسية لتوحيد الأفراد كونها تقوم بتسهيل عملية التواصل والتبليغ بين الأفراد، وذكر كريتش (Creech) وزملاؤه أن اللغة هي الوسيلة الرئيسية في تبليغ ثقافة المنظمة ونقلها من جيل إلى جيل، ومن المؤكد أن الاتصال في ميدان التنظيم والإدارة تعتبر أساسية لحسن سير العمل ولرفع مستوى فعالية التنظيم، وتتوقف فعالية الاتصال على ما إذا كانت لغة الاتصال واحدة يفهمها الجميع وتساعد على التبليغ الصحيح للمعلومات والأفكار.

وتتميز الثقافة المؤسسية من بين سائر الثقافات الإنسانية بالتواصل الحي والترابط بين ما هو موروث مدون وما هو مأثور يعيش في ذاكرة الأفراد، يتناقلونه عبر الأجيال في تواصل واستمرار دون انفصام داخل المنظومة اللغوية

للتعبير عن المقولات الفكرية للمنظمة في إطار وحدة مترابطة من العادات والتقاليد<sup>1</sup>، بمعنى أن اللغة وسيلة من وسائل الاتصال بين الأفراد، وعامل أساسي لنشأة المعرفة المهنية وتطويرها أو جمودها. فالدور المحوري الذي تلعبه اللغة في الحياة المهنية باعتبارها وسيلة من الوسائل الموصلة إلى مراكز السلطة والتأثير بالإضافة إلى القيمة الرمزية للغة في تكوين الطبقات المهنية وتثبيت الهوية<sup>2</sup>.

وبالتدقيق في النتائج أعلاه نجد أن المبحوثات اللواتي حققن فعالية تنظيمية عالية تتحكمن وتستعملن اللغتين العربية والفرنسية بمتوسط 9,40 من 10، كون أن إتقان المبحوثات واستعمالهن للغتين العربية والفرنسية في آن واحد يساهم إلى حد كبير في إزالة أي غموض أو لبس قد يحدث عند محاولة فهم ما جاء في محتوى الرسالة الاتصالية. وهو ما يتطابق مع نتائج دراسة (أمين بلقاضي)، والجدير بالاهتمام هنا هي كيفية اكتساب لغة المنشأ (اللغة الأصلية) الأولى، وكيفية اكتساب اللغة الثانية<sup>3</sup>، وأخيرا كيفية اكتساب لغة أجنبية ثالثة أخرى إضافية، دون أن ننسى فهم أو تعلم اللهجات.

تقوم البنائية الوظيفية على تفسير العملية الاتصالية التي تميز المنظمات وتحدد عناصر لغتها وفقا لتاريخ اللغة المستعملة، كما يفيد التاريخ في فهم الواقع من خلال استقراء التطور الذي حدث في الماضي، لتحليل ظواهر المنظمة التي تشتق أساسا من التفاعلات الاجتماعية<sup>4</sup> والتي لها أهمية في تحقيق الأهداف، وهذا ما شجعنا على التحليل التاريخي لتطور استعمال اللغة العربية والفرنسية داخل الإدارة الجزائرية.

و مادام باستطاعة مستعملي اللغة الواحدة، التحكم في العديد من أساليب ومستويات تلك اللغة، فإنه من البديهي أن يكون باستطاعة هؤلاء تطوير معرفتهم وملكتهم اللغوية ضمن لغة ثانية وبالتالي يضحون ممن يتصفون بالازدواجية اللغوية، وبتعريف أبسط يمكن القول أن مزدوج اللغة هو الشخص الذي يمتاز الذي يملكه وظيفة ضمن لغة ثانية<sup>5</sup>. فيكتسب الأفراد اللغة والمهارات الاجتماعية في آن واحد، وتظهر جليا شدة تأثرهم بالاستعمالات اللغوية<sup>6</sup> ضمن بيئتهم الاجتماعية التي ينشئون فيها، وكون المبحوثات ترعرعن في بيئة تزخر بعاداتها وتقاليدها وثقافتها وحتى لغتها جعلن منهن يجمعن جميع اللغات واللهجات بدرجات متفاوتة من الإتقان، ونجد مجموعة من المبحوثات اللواتي عايشن الفترة ما بعد الاستقلال حيث شهدت استعمال واسع للغة الفرنسية سواء في التعليم أو في المنظمات الإدارية كموروث استعماري وقد عبر بن نعمان أحمد عن هذا الوضع حين قال: "لقد خلق ثقافتين لا متجانستين تتنازعان الأولوية، وتتصارعان من أجل البقاء وتهديد البناء الاجتماعي بالتصدع، لقد نتج عن بقاء اللغة الفرنسية كلغة أولى في الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال تكوين طبقة اجتماعية تتمتع بجميع الامتيازات في الحصول على مختلف المناصب في المنظمات الرسمية"<sup>7</sup>، مما فتح أفق العمل للذين يتقنون هذه اللغة مقابل الذين يتقنون اللغة العربية.

1- خديجة صبار ، المرأة بين الميثولوجيا والحداثة، دار إفريقيا الشرق، الدار البيضاء-المغرب-، 1999، ص،79.

2 - برنار صبولسكي، علم الاجتماع اللغوي، تر: عبد القادر ستقادي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، الجزائر، ص، 162.

3- المرجع نفسه، ص، 120.

4 - عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره ، ص ص، 219-221

5- برنار صبولسكي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 118-119.

6- المرجع نفسه، ص، 117.

7- عبد الحفيظ مقدم ، <<المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية>>، ملتقى الثقافة والتسيير، العدد الأول ، 1999، ديوان المطبوعات الجامعية - سيدي فرج-، الجزائر ، ص،28.

وعملت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال على استرجاع مكانة اللغة العربية كرمز من رموز الدولة، بعدما عمل الاستعمار الفرنسي على طمس الهوية الوطنية والثقافة واللغة العربية، وهو ما يعرف بمسألة "التعريب"<sup>1</sup> في المنظمة، وحيث عرفت هذه المسألة في عدة دول مغربية كتونس والمغرب ولكل منها طرح وتناول باختلاف الأنظمة السياسية وباختلاف الرصيد الثقافي العربي والفرنسي لهذه البلدان.

أما الجزائر رفضت مفهوم التعريب المعمول به في بلدان المغرب العربي بحجة أن التعريب هو للشعوب غير العربية واستبداله بمفهوم جديد "تعميم استعمال اللغة الوطنية"<sup>2</sup>، وفقا لسياسة التعليم باللغة العربية خاصة في المراحل الأولى، وقد أسفر عن ذلك بأن اللغة العربية قد تطورت بشكل محسوس على جميع الأصعدة (الفهم، الاستعمال الشفوي والكتابي)، إلا أن اللغة الفرنسية بقيت كإرث في الإدارة الجزائرية وقد عبرت إحدى المبحوثات أن من حظوظها تعلم اللغتين معا وهو ما ساعدها في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة.

وهذا ما ميز الساحة الثقافية والعلمية في الجزائر بالثنائية اللغوية نتيجة تقاطع بين ثقافتين، حيث كل ثقافة تعبر عن نفسها بلغة مختلفة، العربية للأصالة والفرنسية للمعاصرة<sup>3</sup>، علما أنه للظروف التاريخية دور في بروز أنواع شتى من مظاهر التعدد اللغوي المتداخل، الذي يتسم في بعض الأحيان بالاستقرار ودوام الحال وفي الجانب الآخر بهشاشته وتصدعه، ومن أبرز نتائج هذا الاحتكاك اللغوي نجد ظاهرة الصراع اللغوي الذي تتمثل أساسا في تبني وفرض استخدام إحدى اللغات على الكثير من المتكلمين للغات أخرى<sup>4</sup>، وهو ما تشهده المؤسسات الجزائرية بين جلب كفاءات تعليمهم ولغتهم الأصلية التي هي العربية وتوظيفهم للعمل باللغة الفرنسية، وهو ما نلاحظه حيث أن المبحوثات اللواتي تتقن اللغتين تمكن من رفع مستويات الفعالية التنظيمية لمعدلات عالية على العكس إن كن لا تتقن اللغتين معا فيؤثر سلبا على تحقيق الأهداف ورفع مستويات الفعالية التنظيمية على اعتبار إن اللغة الفرنسية مازالت هي اللغة الأساسية في الكثير من القطاعات إن لم نقل أغلبها.

وهذا ما توصل إليه (مصطفى ماضي) في كون أن اللغة الفرنسية هي لغة العمل الصناعي والإداري والتكنولوجي داخل القطاعات الحيوية، وبالتالي فإن الذي يتقن اللغة العربية يجد نفسه مرفوضا داخل سوق العمل ومضطرا للعمل فقط في مؤسسات أو هيئات معينة ذات طابع ثقافي إيديولوجي كالصحافة وحزب جبهة التحرير الوطني، وبهذا انقسم سوق العمل لغويا: اللغة العربية للدعاية واللغة الفرنسية لغة الصناعة والتكنولوجيا، العربية لغة رجل الدين والصحافي أما الفرنسية لغة المدير والقائد والمسئول<sup>5</sup>، بمعنى أن المبحوثات في دراستنا هذه غير مخيرات مخيرات في استعمال اللغة وإمّا فرضت عليهن استعمال التزاوج بين اللغتين حتى تتمكن من تقلد مناصبهن من جهة وقيادتهن من جهة أخرى.

ومنه يتضح أن للظروف التاريخية دور في بروز أنواع شتى من مظاهر التعدد اللغوي المتداخل، الذي يتسم في الظاهر بالاستقرار وفي باطنه بالهشاشة، ومن أبرز نتائج هذا الاحتكاك اللغوي نجد ظاهرة الصراع اللغوي الذي تتمثل أساسا في تبني وفرض استخدام إحدى اللغات على الكثير من المتكلمين للغات أخرى<sup>6</sup>، وهو ما عبر عنه

2- مصطفى ماضي، <<الانقسامية باللغة: من لغة الخطاب إلى لغة التسيير>>، ملتقى الثقافة والتسيير، مرجع سبق ذكره، ص 107-109.

3- المرجع نفسه، ص، 110.

4- برنار صبولسكي، مرجع سبق ذكره، ص، 139.

5- مصطفى ماضي، <<الانقسامية باللغة: من لغة الخطاب إلى لغة التسيير>>، مرجع سبق ذكره، ص، 111.

6- برنار صبولسكي، مرجع سبق ذكره، ص، 139.

بالازدواجية اللغوية والتي اعتبرها "ظاهرة فردية"<sup>1</sup>، باعتبارها خاصة أو مهارة يتميز بها الفرد كما إنها تكون لطبقة مهنية معينة أو طبقة اجتماعية معينة، ويمكن للفرد اكتسابها إذا ما تطلبت منه الحياة المهنية ذلك لتطوير مهاراته التي يسعى من خلالها لتطوير مساره المهني، وهو ما يوضح استعمال المبحوثات للازدواجية اللغوية (العربية/الفرنسية) لترتقي الإدارة الجزائرية في تحقيق مستويات الفعالية التنظيمية .

وقد أوضح كريتش (Creech) أن الاختلاف اللغوي يؤدي إلى الاختلاف في واقع التنظيم، والجزائر تتميز بازدواجية، حيث العربية هي اللغة الرسمية للبلاد إلا أن اللغة السائدة في الإدارة في معظم المعاملات هي اللغة الفرنسية، إذ اللغة تعكس الثقافة الشخصية. وكما سبق فإن وجود لغتين في المجتمع الجزائري يعني وجود ثقافتين وشخصيتين مختلفتين، وهذه الفروق الثقافية يمكن أن تعيق الاتصال ذلك لأنها تعقد محاولات الأفراد لإقامة علاقات مهنية أو اجتماعية أو وظيفية سهلة<sup>2</sup>، إلا أن استخدام المبحوثات للغتين العربية والفرنسية يساعدها على التواصل مع جميع الفئات المهنية سواء في أعلى التنظيم أو أدناه، وذلك لأن معظم المسيرين والقادة يستعملون اللغة الفرنسية خصوصا للمعاملات الخارجية إلا أن الموظفين والعمال يعتمدون على اللغة العربية كونها لغتهم الأصلية، وهذا ما يزيد حظوظها في التحكم في العملية الإدارية وفقا للإستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف بكل فعالية، وهذا ما يناقض ما توصل إليه (مقدم عبد الحفيظ): "أن الازدواجية اللغوية تؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية، ذلك لأن معظم المديرين مفرنسين وأن معاملاتهم في إطار المنظمة أو خارجها تكون بالفرنسية، في نفس الوقت نجد أن معظم العمال المنتجين معربين"<sup>3</sup>، وقد صرحت المبحوثات بهذا الخصوص أنهن تتعاملن مع كل موظف باللغة التي يتقنها فالمهم أن يفهم محتوى الرسالة الاتصالية، كما أنهن تشرحن الكلمات والمصطلحات التي تكون صعبة.

وغالبا ما يطغى على كلام مزدوجي اللغة استعمال لغتين مختلفتين في خضم الحوار، وقد يحدث هذا "التناقل اللغوي" بين الجمل وفي الجملة الواحدة ذاتها، بما في ذلك العبارات والكلمات أو حتى في أجزاء من الكلمات وإذا مس هذا التناوب الكلمات فإن ذلك يعد بداية لظاهرة "الاقتراض اللغوي" (Emprunt) . ويلجأ إلى "المزج اللغوي"<sup>4</sup> بالنسبة لمزدوج اللغة على أساس السهل المتاح من المسائل المتصلة في غالب الأحيان بنوع موضوع الحديث، وهذا ما تلجأ له المبحوثات حتى يتسنى لها تحقيق العملية الاتصالية بفعالية.

غير أن المبحوثات تجد نفسها أمام التداخل اللغوي (Interférence)، والذي يدل على تحويل (remaniement) "للبنى الناتج عن إدخال عناصر أجنبية في مجالات اللغة الأكثر بناء، مثل مجموع النظام الفونولوجي وجزء كبير من الصرف والتراكيب وبعض مجالات المفردات"<sup>5</sup>، والذي قد يشوه المعنى للعملية الاتصالية ويؤثر سلبا على تحقيق الفعالية التنظيمية، فتلجأ المبحوثات لاستعمال الدارجة المحلية لتمرير الرسالة الاتصالية وتحقيق الصدى المطلوب، بمعنى وجود تنوع لغوي، مما يفرض على المبحوثات استعمال لغة تعاملات المراسلات الكتابية، وأخرى يطلق عليها لغة التداول اليومي وتكون بصورة شفوية، وقد تناولت (هدى الصيفي) أن "الازدواجية اللغوية في عشيرة لغوية ما، لكل منهما دور في مجال السلوك الإنساني لغة مستوى أعلى، وهي لغة الأدب

<sup>1</sup> - لويس جان كالفي، علم الاجتماع اللغوي، تر: محمد يحياتن، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص، 48.

<sup>2</sup> - عبد الحفيظ مقدم، <<المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية>>، ملتقى الثقافة والتسيير، مرجع سبق ذكره، ص، 27-28.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 28.

<sup>4</sup> - برنار صبولسكي، مرجع سبق ذكره، ص، 127-128.

<sup>5</sup> - لويس جان كالفي، مرجع سبق ذكره، ص، 27.

والكتابة، ولغة التداول اليومي وهي ذات مستوى أدنى<sup>1</sup>، فالمبحوثات تجد نفسها أمام استعمال مزدوج للغتين (العربية/الدارجة المحلية) إضافة للزوج السابق ألا وهو (العربية/الفرنسية)، وهذا لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة في أعلى مستوياتها، وهو ما نلاحظه داخل الإدارة الجزائرية أن متوسط استخدام كل من اللغة العربية والفرنسية والدارجة المحلية يصاحبه ارتفاع في مستويات الفعالية التنظيمية.

إضافة لما سبق فإن حالتنا في الجزائر تقوم دستوريا على التعددية اللغوية وهي العربية والأمازيغية، حسب ما ينص عليه دستور 2002 والذي تم تعديله سنة 2016 وفقا للمادة الرابعة على أن "تأمازيغت"<sup>2</sup> هي كذلك لغة وطنية رسمية تعمل الدولة على ترقيتها وتطويرها في كل الهياكل المنظمات. وعندما تحضر العربية مع لهجاتها واللغة الأمازيغية مع لهجاتها يطلق عليها "الثنائية اللغوية"، وأول من استعمل هذا المفهوم هو شارلز فرغسون (Charles Ferguson) سنة 1959 في مقال تحت عنوان Diglossia<sup>3</sup>، أما فرغسون فقد عبر عنها "بالازدواجية الاجتماعية" وكان ذلك عندما طرح مفهوم الثنائية اللغوية<sup>4</sup>، بمعنى أن هذه الثنائية هي ظاهرة جماعية وليست فردية، فإن استعمال المتكلم للغتين وغالبا ما تكون للغة الأولى قرابة مع اللغة الثانية<sup>5</sup>، كما أن اللغة الأصلية تكون هي المعيار الأساسي لها وهي التي تؤدي بها الوظائف الرسمية.

وهذه الصورة اللغوية تحضر في الإدارة الجزائرية باستمرار حسب الظروف الاجتماعية، وقد أوضح (رشيد فلكاوي) أن التناوب في استعمال اللغات نتيجة عدم الانسجام بين الأفراد وعدم معرفتهم المتساوية للغات، لذلك عادة ما تتشكل اللغة مع مستويات أو لغة مع لغة أخرى، لتظهر فسيفساء لغوية في تنظيم واحد، وذلك لعدم وجود معيار لغوي منظم<sup>6</sup>، كما أن اللغة تعد إحدى المكونات المهنية المتوارثة فمن السهل أن تضحي لغة الجماعة الاجتماعية التي تتكلمها وساما ومعلما لهذه الأخيرة ويهتدى بها في معرفتهم، وهذا لا ينفي وجود شواهد اجتماعية أخرى على معرفة الهوية العرقية لفرد من الأفراد، وعادة ما تلجأ الجماعات العرقية لاستخدام لغتها وبصفة علنية وهذا كإشارة من الإشارات الأساسية لإثبات هويتها<sup>7</sup>، وهذا ما نلتمسه من النتائج الموضحة أعلاه إذ أن استعمال المبحوثات للغة الأمازيغية بمتوسطات منخفضة وهي التي ساهمت في انخفاض المتوسط العام لاستعمال اللغة حسب مستويات الفعالية التنظيمية، ومن خلال دراستنا الميدانية وجدنا أن المبحوثات اللواتي تتقن اللغة الأمازيغية محدود جدا، وأغلبهن تتقن لهجاتها حسب منطقة انتمائهم أو احتكاكهم بأهل تلك المناطق مما ساعدهم على فهمها. إضافة لذلك فإن المبحوثات اللواتي تستعملن اللهجة الأمازيغية تساعدهن على التعامل مع مختلف الموظفين وفهم ثقافتهم وقيمهم مما يساعدها على بناء جسر تواصل والذي تسعى من خلاله لتحقيق الأهداف بكل فعالية. وأخيرا يمكن القول أن تغلب استعمال المبحوثات للهجات الأمازيغية على اللغة الأمازيغية المشتركة، لأن هذه الأخيرة مازالت في مراحلها

<sup>1</sup> - هدى الصيفي، <<علاقة السياسة اللغوية بالتخطيط اللغوي: دراسة حالات الوطن العربي>>، رسالة ماجستير، مسار الدراسات اللغوية، اللغة العربية وآدابها، جامعة قطر، 2015، ص، 131.

<sup>2</sup> - المادة الرابعة من التعديل الدستوري من قانون 01-16 المؤرخ في 26 جمادى الأولى 1437 الموافق ل 6 مارس 2016 يتضمن التعديل الدستوري.

<sup>3</sup> - السيد عبد الفتاح عفيفي، علم الاجتماع اللغوي، دار الفكر العربي، مصر، 1995، ص، 120.

<sup>4</sup> - لويس جان كالفي، مرجع سبق ذكره، ص، 48.

<sup>5</sup> - برنار صبولسكي، مرجع سبق ذكره، ص، 158.

<sup>6</sup> - رشيد فلكاوي، <<الازدواجية والثنائية اللغوية في الجزائر>>، منتدى الأستاذ، المجلد 6، العدد 1، المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، 2010، ص، 45.

<sup>7</sup> - برنار صبولسكي، مرجع سبق ذكره، ص، 145.

الأولى ولم تعرف الاستقرار والضبط النهائيين، كونها في الماضي البعيد لم تكن اللغة الأمازيغية مدرجة في النظام التربوي كما هو الحال حاليا.

### ثانيا: عملية صنع واتخاذ القرار

تبدأ الحاجة إلى عملية صنع واتخاذ القرارات عندما تعلم المبحوثات أن هناك شيء غير طبيعي أو هناك غموضا ما، مما يستدعي ضرورة التعرف على هذه المشكلة وتحديد ظروفها وأسبابها وانحرافاتهما، ويحتاج الأمر إلى فحص دقيق لمكونات هذه المشكلة، ولا شك أن المشاركة الجماعية في ذلك تتيح الفرصة لمزيد من الدقة في تشخيصها من جهة وتقديم المقترحات والبدائل من جهة أخرى<sup>1</sup>، فتكون فرصة العلاج أكثر صحة. فتقييم البدائل المختلفة والمفاضلة بينها تحتاج لعدة معايير منها ما هو متعلق بالمهارات الوظيفية للمبحوثات كما تم توضيحه سابقا، ولاختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي لأحسن النتائج، وهو ما يتطلب متابعة مقدار نجاح هذا القرار في تحديد الهدف الذي اتخذ من أجله.

وتتطلب عملية صنع واتخاذ القرار من المبحوثات المتابعة لتحري الواقعة أثناء عملية التنفيذ ومساعدتها على اكتشاف القصور أو الانحرافات ومعالجتها، وتبدو أهمية عملية صنع واتخاذ القرار في كونها ترتبط بمختلف الجوانب الإدارية ومختلف العمليات الأخرى كالاتصال والتغيير التنظيمي وغيرها، إذ أصبح النجاح الذي تحققه المبحوثات مرتبط بنجاح المنظمات وتحقيق فعاليتها.

نتنقل بعد هذا لإثبات أن لعملية صنع واتخاذ القرار تأثير على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، ويرجع هذا التأثير في تحسين مستوياتها، وجاءت نتائج إجابات المبحوثات كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (34) : تأثير عملية صنع واتخاذ القرار للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

المتوسط عملية صنع واتخاذ القرار	فئاتالفعالية التنظيمية
7,16	فعالية ضعيفة
7,39	فعالية متوسطة
7,85	فعالية عالية
7,46	المتوسط العام لعملية صنع واتخاذ القرار

تبين معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير عملية صنع واتخاذ القرار للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام لعملية صنع واتخاذ القرار وهي عملية تهدف إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات والحلول مع اختيار أفضل الوسائل والبدائل مقابل المشكلات محددة في الوقت المناسب والتي تشمل متوسط المؤشرات الموضحة سابقا (أنظر الصفحة رقم199) بلغ 7,46 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث جاءت أعلى قيمة لمتوسط عملية صنع واتخاذ القرار عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بمتوسط 7,85 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لعملية صنع واتخاذ القرار بفارق ايجابي قدره 0,39 من 10، في حين بلغ متوسط عملية صنع واتخاذ القرار 7,39 من 10 عند فئة الفعالية المتوسطة وهي أقرب من المتوسط العام لعملية صنع واتخاذ القرار بفارق سلبي ضعيف قدره 0,08 من 10، وفي الأخير بلغ متوسط عملية صنع واتخاذ القرار 7,16 من 10 عند فئة ذوات الفعالية التنظيمية الضعيفة وهو أقل من المتوسط العام لعملية صنع واتخاذ القرار بفارق سلبي قدره 0,30 من 10،

<sup>1</sup> - صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الإسكندرية، 2003، ص،

وبالمقارنة بين قيم متوسط عملية صنع واتخاذ القرار وفقا لمستويات الفعالية نجدها ايجابية كون قيم فوارقها متزايدة كلما توجهنا من أدنى فئة للفعالية التنظيمية إلى أعلى والفوارق هي 0,22 و0,47 من 10 على الترتيب.

وبتفصيل أكثر للنتائج الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح أنه كلما ارتفع المتوسط لعملية صنع واتخاذ القرار صاحبه ارتفاع في مستويات الفعالية التنظيمية بمعنى وجود علاقة طردية بينهما، ويظهر جليا أن المتوسط العام لعملية صنع واتخاذ القرار حقق قيمة منخفضة مقارنة بالمتوسط العام للوظيفة القيادية، حيث تدرك المبحوثات في الإدارة بأن القرارات التي تتخذنها ليست صحيحة دائما، وأن نتائج تنفيذها لا تكون مضمونة في كل الحالات إذ لا يمكن وضع قرارات رشيدة وفعالة لأسباب عديدة، فتشخيص المبحوثات لمسألة اتخاذ القرار يعتمد على الإدراك الفردي والذي يتأثر بالقيم والاتجاهات والأفكار التي تتمسك بها، بالإضافة لقبولهن بالحد الأدنى من المعلومات اللازمة كأساس لاتخاذ القرارات، وهذا أكده هنري منتسبرغ (Henry Mintzberg) أن "القادة لا يحصلون على كافة المعلومات التي يحتاجونها"<sup>1</sup> ويرجع ذلك لصعوبة الحصول عليها والوقت الذي يستغرقه ذلك، وهو ما يتعلق بكفاءة وفعالية نظام الاتصال الذي يوفر المعلومات في الوقت المناسب لاستعمالها في اتخاذ القرار.

وتتبع المبحوثات طرقا مختلفة في عملية صنع واتخاذ القرار، منها ما يعتمد على المنهج العلمي والآخر على الخبرة وهذا بحسب طبيعة القرارات، وقد أجمعت المبحوثات أن نوع القرار هو الذي يحدد كيفية اتخاذه وطريقة تنفيذه، فالقرارات الإستراتيجية مثلا تحتاج إلى جانب كبير من العمق في الدراية والبحث كونها قرارات صعبة ومضرة مما يتطلب الكثير من التركيز وعدم التسرع، بينما القرارات الروتينية فيتم البث فيها بشكل سريع نتيجة الخبرات والتجارب السابقة وهي قرارات لا تحتاج إلى عمق في التفكير والإبداع فغالبا ما تحدد القوانين<sup>2</sup> لذا نجدها تتحدد في فترة زمنية قصيرة، وأخيرا نجد القرارات التنفيذية فهي بمثابة تطبيق للقرارات الإستراتيجية. وبهذا الخصوص صنف هيربرت سايهون (Herbert Simon) القرارات على أساس "درجة الاختيار المتاحة في القرار" إلى قرارات مبرمجة (القرارات الروتينية) لأنه عادة ما يكون متكررا مما يمنح المبحوثات ثقة عالية في درجة التنبؤ به، لأنه لا يواجه مخاطر كبيرة على عكس القرارات غير المبرمجة (القرارات غير الروتينية) وتكون درجة المخاطرة عالية نسبيا كونها تتعلق بمسار المنظمة نحو النجاح أو الفشل<sup>3</sup>، مما يمنح المبحوثات ثقة منخفضة مقارنة بسابقتها.

وتعتمد عملية صنع واتخاذ القرار على مهارات المبحوثات وقدرتهن على الاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشكلات، وهذا لا يتم إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع وهذا معناه أن المبحوثات تحصلن على قدر كاف من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة ومصادرها المختلفة<sup>4</sup>، فالقرارات غير المبرمجة تتطلب جهدا لأن الاختيار أصعب، فالبدائل المتاحة أمام المبحوثات تكون عديدة، بينما القرارات غير المبرمجة فنجدها كلما توجهنا إلى أعلى السلم التنظيمي وهي تعتمد على المهارات المتوفرة لدى المبحوثات في تحدي السياسات والقواعد التي تحكم فعالية مسار المنظمة.

<sup>1</sup> - عطية حامد سواوي ، العملية الإدارية-معارف نظرية ومهارات تطبيقية-، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1999.

ص، 121.

<sup>2</sup> - سميرة ملاك ، <<المرأة القائدة بالإدارة الجزائرية>>، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف-2 الجزائر، 2014/2015، ص، 247.

<sup>3</sup> - عطية حامد سواوي، مرجع سبق ذكره، ص، 117.

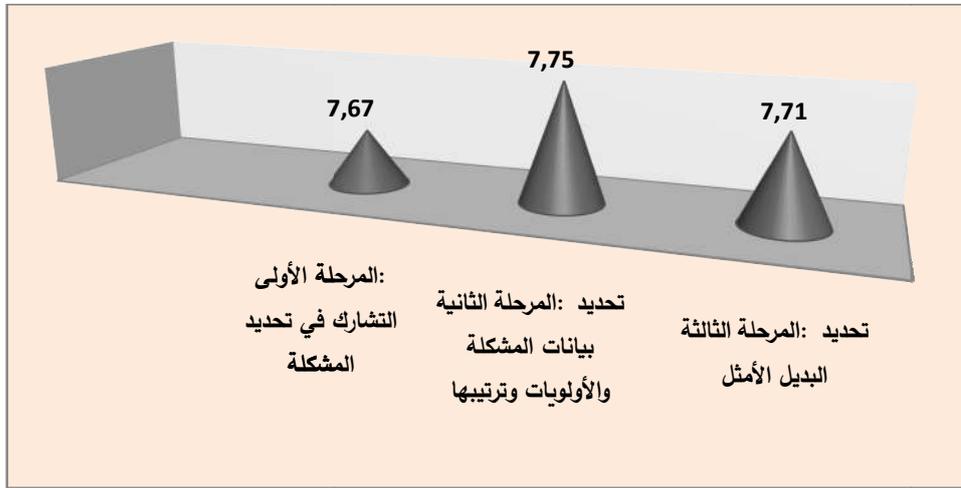
<sup>4</sup> - سميرة ملاك ، مرجع سبق ذكره، ص، 245.

لكل قيادية نظرتها وطريقتها في معالجة المشكلات التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات، وهو ما يتطلب منها معرفة علمية حول مراحل عملية صنع واتخاذ القرار والاهتمام بكل مرحلة لفهمها والقدرة على ممارستها، وفي النقطة الموالية سنركز على فعالية المبحوثات حسب مراحل صنع واتخاذ القرار.

وهو ما تطلق عليه النظرية البنائية الوظيفية بالكمون بمعنى إدارة التوترات والمحافظة على المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وحسب بارسونز أهم المشكلات التي يمكن أن تواجه المنظمة وإدارتها هي معرفة المشكلات وتحديد نوعيتها حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات السليمة<sup>1</sup> لحلها من أجل ضمان الاستقرار والاستمرارية التي تعتمد أساسا على فكرة تحقيق الأهداف.

## 1- آليات صنع واتخاذ القرار

### 1-1- مراحل صنع واتخاذ القرار



الرسم البياني رقم (22): ترتيب مراحل صنع واتخاذ القرار حسب فعالية المبحوثات

تظهر نتائج الرسم البياني أعلاه، وفقا لما صرحت به المبحوثات، حيث أنفعاليتهن تظهر أكثر في "مرحلة تحديد بيانات المشكلة والأولويات وترتيبها" وهي المرحلة الثانية من عملية صنع واتخاذ القرار، والتي حققت المرتبة الأولى بمتوسط فعالية تنظيمية قدره 7,75 من 10، في حين اللواتي صرحن أن فعاليتهم تظهر في "مرحلة تحديد البديل الأمثل" وهي المرحلة الثالثة من عملية صنع واتخاذ القرار، وتكون حققت المرتبة الثانية بمتوسط فعالية تنظيمية قدره 7,71 من 10، وأخيرا نجد اللواتي صرحن أن فعاليتهم تكون في "مرحلة التشارك في تحديد المشكلة" وهي المرحلة الأولى من عملية صنع واتخاذ القرار، وبذلك حققت المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط فعالية تنظيمية قدره 7,67 من 10.

بتفصيل أكثر نجد أن المبحوثات حققن فعالية تنظيمية في جميع مراحل عملية صنع واتخاذ القرار بمتوسطات متباينة، إلا أن متوسط كل مرحلة أكبر من المتوسط العام للفعالية التنظيمية وهو 7,61 من 10 بفوارق إيجابية،

<sup>1</sup> - عبد الكريم بوحفصة، مرجع سبق ذكره، ص، 230.

بالإضافة إلى أن جميع هذه المتوسطات للمراحل السابقة الذكر تحقق فعالية تنظيمية متوسطة داخل الإدارة الجزائرية.

تشير النتائج المبينة أعلاه أن جميع المبحوثات مدركات بأهمية صنع واتخاذ القرار في العمل الإداري، حيث تعتبر عملية صنع واتخاذ القرار جوهر الوظيفة القيادية لارتباطها بجميع جوانب التنظيم، ونجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المبحوثات أولاً من خلال إدراكها بأهمية القرارات في الإدارة الجزائرية وتحقيق أهدافها، أما ثانياً بقدرة المبحوثات على التحكم في عملية صنع واتخاذ القرار في مختلف مراحلها. ومنه فعملية صنع واتخاذ القرار تتأثر بمراحلها والخطوات التي تمر فيها، وتتحدد هذه المراحل في عدة خطوات حيث تجد المبحوثات أنفسهن تعملن بشكل مستمر لتحديد أعراض المشكلة وجوانبها ويحتاج الأمر بذلك إلى جمع قدر كبير من المعلومات، بمعنى تحديد العناصر التي تعتمد عليها المبحوثات في تقييم البدائل<sup>1</sup>، والاختيار الأنسب لذلك. وتختلف هذه المعايير المستخدمة باختلاف طبيعة القرارات وأهميتها وتأثيرها على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، ولهذا كلما كانت للمبحوثات فرصة للاختيار بين البدائل كان أفضل لتحديد مزايا وعيوب كل بديل من البدائل.

وهذا ما يميز أن لكل مبحوثة نظرتها وطريقتها في معالجة المشكلة التي تحتاج إلى قرار، كما يتطلب منها المعرفة العلمية حول مراحل صنع واتخاذ القرار والاهتمام بكل مراحلها باعتبارها ذات أهمية لتحقيق النظرة الشاملة أو الأهداف المسطرة. ويؤكد **هربرت سايمون** (Herbert Simon) أن عملية صنع واتخاذ القرار تمر بثلاث مراحل أساسية، والتي تتأثر بالبيئة التنظيمية للمنظمات<sup>2</sup>، بالإضافة لخصائص الأهداف التي تسعى هذه المنظمات لتحقيقها.

وتسعى المبحوثات إلى قرار بديل إذا كانت هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً ما ينتج عنه عدة بدائل في الاختيار، وتطرح هذه المشكلة للنقاش ويتم دراستها وتقييمها من طرف المبحوثات، ويتم اختيار الحل المناسب الذي يكون عن وعي وإدراك بعد دراسة وتفكير، أي أن التحضير المسبق الناتج عن عملية جمع البيانات حول المشكلة<sup>3</sup>، وقد أثبت المبحوثات مهارتهن في جمع وتحليل البيانات والمعلومات خلال المرحلة الثانية من عملية صنع واتخاذ القرار، باعتبار المعلومات والبيانات أهم العناصر اللازمة لأداء كافة الأنشطة القيادية والإدارية داخل المنظمة، وتمثل المعلومات مصدر قوة للمنظمة فإن توفرها يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة في أي ناحية من نواحي نشاط المنظمة وغيابها يدل على عدم كفاءة النظم الإدارية وعدم قدرتها على أداء أعمالها بفعالية<sup>4</sup>. فالحصول على المعلومات وبناء قاعدة بيانات يعتمد على جهد منظم للحصول على المعرفة بأشكالها من مصادرها المتنوعة وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها بتحويلها إلى سلع وخدمات من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية للمنظمة بكل فعاليتها، وقد أكد **بيتر دراكر** (Peter Drucker) أن المنظمة التي تمتلك المعرفة وتوفر للمنظمة ميزة المنافسة وتمكنها من إدارة مستوى الجودة والإبداع... وهذه ميزة المعرفة التي تمكن المبحوثات من سرعة صنع واتخاذ القرارات المناسبة من جهة، وسرعة انتقال القرارات عبر الخطوط الطبيعية للسلطة عبر المستويات التنظيمية من جهة أخرى.

وتهتم البنائية الوظيفية بالمبحوثات لإشباع حاجتهن وتختلف من مبحوثة لأخرى حسب شخصيتها وخصائصها، وتختار البدائل المتاحة حسب النسق الثقافي الأسلوب المتفق معه لتحقيق الهدف، وقد عرف **تالكوت**

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي-، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2012، ص، ص، 90-92 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص، 93 .

<sup>3</sup> - سميرة ملاك ، مرجع سبق ذكره، ص، 243.

<sup>4</sup> - جازية زعتر ، أصول التنظيم والإدارة - اتجاهات معاصرة في الإدارة-، الطبعة الثالثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص، 239.

بارسونز (Talcott Parsons) هذه البدائل تركز على التكيف أو المواءمة كافة الوسائل<sup>1</sup> التي تستعين بها الإدارة الجزائرية لتحقيق أهدافها.

وكون المبحوثات مهمات باتخاذ القرار الفعال، فهي تسعى إلى فعل الشيء الصحيح وذلك بتحدي نوعية وتقنية اتخاذ القرار، ويكون ذلك بتطوير البدائل واختيار الحل الأمثل الذي يحقق إلى حد كبير أهداف المؤسسة وسياستها، وقد صرحت المبحوثات بفعاليتها في هذه المرحلة الثالثة من عملية صنع واتخاذ القرار، كما صرحت المبحوثات إن هذه المرحلة تعطي أهمية بالغة لعامل "الوقت"، لأن اختيار البدائل المتاحة تكون لصناعة قرار مستقبلي أو قرارات لحل مشاكل فورية أو حتى قرارات روتينية، فإن المبحوثات تعملن على تعريف المشكلات والتفكير في خيارات الحل وتقييم النتائج الممكنة مادام أن معظم القرارات تتخذ شرط المجازفة وعدم التأكد، وقد أوضحت المبحوثات ذلك من خلال جائحة كورونا المفاجئة وتأثيرها على الأهداف العام للمؤسسة من جهة وقرارات التسيير من جهة أخرى، مما خلق جملة من القرارات المتتالية أو ما يعرف بـ "شجرة القرارات" حيث ستؤثر القرارات الأولى على القرارات التالية، مما يبين أن هذه المرحلة الثالثة تمر ب ثلاث مستويات:

- اتخاذ القرار؛
- (2) تحديد النتيجة أو أكثر؛
- (3) الانتهاء من القرار<sup>2</sup>.

والفارق الأخير أن المبحوثات تحققن فعالية أقل في المرحلة الأولى من عملية صنع واتخاذ القرار، حيث هذه المرحلة تتميز بتحديد أو تعريف طبيعة المشكلة، فتتخذ المرأة القيادية القرارات بصفة فردية أو بصفة جماعية بتشاور مع أعضاء الجماعة، فتجد نفسها تتخذ قرارات على أساس مجموعة، ومنه يمكن تفسر أن تحديد المشكلة يكون في عدة مستويات وعلى عدة مصالح والتي تتواصل مع المبحوثات مما يجعل من هذه المرحلة أنها جماعية، فمن غير الممكن أن تحدد المبحوثات المشكلات التي تكون على مسافة بعيدة من سلطتها أو موقعها على السلم التنظيمي، وهذا ما انعكس في انخفاض متوسط الفعالية للقياديات مقارنة بالمراحل الأخرى، إلا أنها تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة كونها المحطة الأولى لاكتشاف والتعرف على المشكلات وطبيعتها.

وفي المجمل، فإن مراحل صنع واتخاذ القرار تأخذ طابع المجازفة وعدم الثقة النسبية في بعض الحالات الطارئة التي تصادف مسار المنظمات، وقد التمسست المبحوثة ذلك خلال فترة جائحة كورونا، التي عرفت كثرة القرارات وسرعة اتخاذها من جهة أولى وسرعة تطبيقها من جهة ثانية، ومن جهة ثالثة توقع نتائجها، وهذه الأزمة جمعت كل الجهود بين الموظفين وقادتهم من أجل ظفر الجهود لتحقيق الأهداف، وهذا ما سنتناوله في الجداول الموالية حول صور التي تختارها المبحوثات لصنع واتخاذ القرار لتحقيق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص، 230.

<sup>2</sup> - ريجيو رونالدي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فرس حلمي، ط 1، دار الشروق، عمان، 1999، ص، 224.

## 2-1- صورة عملية صنع واتخاذ القرار



رسم بياني رقم (23): متوسط الفعالية التنظيمية حسب صورة عملية صنع واتخاذ القرار للمبحوثات

تعد الصورة التي تختارها المبحوثات لصنع واتخاذ القرارات سواء بطريقة فردية أو جماعية أو الجمع بينهما مهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن خلال معطيات الشكل أعلاه، نلاحظ أن أغلبية المبحوثات قد عبرن عن الصورة الجماعية في عملية صنع واتخاذ القرار والتي حققت متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,71 من 10 وهو أكثر من المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفارق ايجابي قدره 0,10 من 10، في حين نجد اللواتي صرحن بالصورة المختلطة في صنع واتخاذ القرار فحققن متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,62 من 10 وهو مساوي تقريبا للمتوسط العام للفعالية التنظيمية. أما اللواتي عبرن عن الصورة الفردية في عملية صنع واتخاذ القرار فحققن متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,00 من 10 وهو أقل من المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفارق سلبي قدره 0,61 من 10.

يعتبر نظام مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات من أهم الأنظمة التي نالت اهتماما كبيرا من طرف القادة، خصوصا في ظل أزمة المنظمات الحديثة، وعلى سبيل المثال فالمنظمات اليابانية كانت سباقة إلى نظام الشركة أو نظام الاستشارة المشتركة من خلال حلقات الجودة، على عكس البلدان الاشتراكية التي منظماتها تؤيد تطبيق النظام الواحد<sup>1</sup>، كما "يسعى الأفراد من خلال اتخاذ القرارات الجماعية لحفاظ على الوحدة والإجماع من خلال تجنب خطر الفتنة والصراع الذي يمكن أن يضرب جودة القرارات"<sup>2</sup>، وهذا الاختلاف يقودنا إلى إبراز اتجاهات المبحوثات نحو عملية صنع واتخاذ القرار سواء كانت بصورة جماعية أو صورة فردية أو الجمع بينهما.

ويظهر من النتائج أعلاه، أن المبحوثات يفضلن العمل الجماعي في تأدية مهامهن واتخاذ القرار، كون أن العمل الجماعي يقلص من حجم الضغوطات التي يمكن أن تتعرض لها المبحوثات من خلال تراكم الأعمال والمهام والواجبات، بالإضافة أنه في حالة العمل الجماعي فإن أفراد الجماعة يقومون بتجزئة هذه الضغوطات من خلال تقسيم المهام بين أعضاء الجماعة أو فريق العمل، فكل فرد يتحمل على عاتقه مسؤولية القيام بمهمة محددة، والتي تساعد المبحوثات على التعرف وتحديد المشكلة وتستقبل كل الاقتراحات والحلول حولها، وهو ما يخلق فرصة لمقابلة

<sup>1</sup> - عبد الحفيظ مقدم ، المديرين: عوامل الرضا عند المديرين، -كتاب جماعي-، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، جامعة الجزائر، 1997، ص، 216.

<sup>2</sup> -Serge Moscovici, *Psychologue sociale*, PUF Fondamental, 7 ed, paris,1998, p, 215.

المبحوثات للموظفين والتعرف على المشاكل من منبعها الأصلي والتعرف على تصور الموظفين عن الحلول المناسبة لها فهم الذين يواجهونها في مستوى التنفيذ.

ومنه البنائية الوظيفية تعتبر المنظمة عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون الأفراد من اجل تحقيق هدف معين<sup>1</sup>، وعليه فإن العمل الجماعي في عملية صنع واتخاذ القرار ينمي روح الجماعة والتكامل في العمل لأن ومردودية الفرد في الجماعة أكبر من ومردوديته منفردا، بالإضافة يعد العمل ضمن جماعة أو فريق العمل متنفس للموظفين فهو يكسر الروتين اليومي للعمل في المكتب، مما ينعكس ايجابيا على توطيد العلاقات بين الموظفين والمبحوثات وتحسيس الموظفين بأهميتهم في المنظمة ودورهم الفعال في تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية، وقد أكد (بلقاضي الأمين) أن المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار هي دعم لفريق أو جماعة العمل حتى يتمكنوا من القيام بالمهام الموكلة إليهم، فالمشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار تؤدي إلى تطابق وتوافق بين أهداف العاملين والأهداف التنظيمية، إضافة إلى التقليل من ظهور الصراعات بين المبحوثات والموظفين التابعين لها، إضافة إلى أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، وتظهر كذلك في زيادة الرفع من الروح المعنوية للموظفين<sup>2</sup>، كما تساهم في حل المشكلات الجماعية والفردية مع الإدارة أو المبحوثات، وفي الأخير تخفف العبء والمسؤوليات لدى المبحوثات.

و"تعتبر القرارات الجماعية مخيبة للآمال وغير مناسبة، تريد الجماعة أو فريق العمل تحقيق وجهات نظرهم... مما يتطلب استبدال القرارات الجماعية بالقرارات الفردية"<sup>3</sup>، ومشاركة المبحوثات للموظفين تكون أولا إما بشكل فردي في حل المشكلة، فتتعرف على اقتراحات كل فرد وحده وذلك حسب منصبه وكفاءته وتأهيله العلمي وتخصصه العملي، أما ثانيا فتكون بشكل جماعي لكي تتعرف على اقتراحاتهم ولكنها تحتفظ بحقها في اتخاذ القرارات المناسبة، كما نجد أيضا من المبحوثات من تقتسم مع رؤوسها عملية صنع واتخاذ القرارات بشكل جماعي. ومهما كانت طبيعة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أو تقديم المساعدة والمشاورة من طرف الموظفين، فإنها تساهم في تهيئة الجو المناسب للعمل الذي يساعد ويحفز على تحقيق قدر كبير من التفاعل بين العاملين ويشجعهم على الاشتراك والمساهمة في نشاطات التنظيم، وبالتالي شعورهم بأهمية مساهمتهم في العمل إضافة إلى ما سبق فإنه يساهم في إبراز قدراتهم الفردية والجماعية، والتي تعمل المبحوثات على الاستفادة منها لمواجهة المشكلات الحالية والمستقبلية.

تعد المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار من العوامل التي تسهل التواصل بين المستويات التخطيطية والمستويات التنفيذية، بالإضافة إلى ضبط سلوك الموظفين والعاملين في التنفيذ<sup>4</sup>، وسرعة تحديد الانحرافات لتسويتها، ولذا نجد أن المبحوثات لم تعتمد على الصورة المشتركة في عملية صنع واتخاذ القرار وإنما اعتمدن على الصورة الجماعية والفردية معا، فلكل قرار طبيعة تخصه ومستوى معين، وقد صرحت إحدى المستجوبات: **"عندي اجتماعات دورية تتبادل الأفكار مع الموظفين فيما يخص مختلف المواقف إلى نمر بها، وفي الغالب نأخذ قرارات حسب ما نشوفوا**

<sup>1</sup> - علي عليوة ، مرجع سبق ذكره، ص، 172.

<sup>2</sup> - سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، ط2، مركز وايد سرفيس للاستثمارات والتطوير، القاهرة، 1998، ص، 156.

<sup>3</sup> - Serge Moscovici, **Psychologue sociale**, Opcit, p, 214.

<sup>4</sup> - Don Hellriegel, John W.slocum, **Management des organisations**, 2 ème édition, De Boeck and Iarcier, Belgique ,

صحيح وهذا ما يمنعش أنو الموظفين يقترحوا عليا حلول معقولة أو حتى ينبهوني لتفاصيل أتكون مغيبة عليا". يوضح هذا التصريح أهمية المشاركة الجماعية داخل الإدارة الجزائرية في تحقيق الفعالية التنظيمية ومنه التطور التنظيمي من خلال إثارة الحماس لدى الموظفين وتنمية مهاراتهم الفنية في العمل الذي يساهم في زيادة الجهد المبذول كميًا وكيفيًا، وبث روح المسؤولية لدى جميع الموظفين، وهذا النمط يسمح للموظفين بحرية العمل والتعبير عن آرائهم لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>، كون الموظفين هم الذين يواجهون الموقف وهم على دراية بكل تفاصيله التي يمكن أن لا تظهر للمبحوثات، كما أن المبحوثات تتمتعن بخبرة وكفاءة عالية والتي تسمح لهن باتخاذ القرارات والتعامل مع مختلف المشكلات بمختلف أشكالها.

الأمر الذي يثبت مدى أهمية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات في تحقيق المنظمة للفعالية المرجوة دون اختلاف بين المستويات الإدارية، أما المبحوثات اللواتي أكدن أن عملية صنع واتخاذ القرار تكون فردية لأن العمل الفردي يخلق التميز في اتخاذ القرارات، وبهذا الخصوص صرحت إحدى المستجوبات: "نعمل على تحفيز الموظفين لإبداء رأيهم ولكن في الغالب نأخذ القرار إلی توصلت لیه فردياً، لأنهم مهتموش بالمشاركة وطرح الأفكار الجديدة... المهم الشهرية رها طالعة". وفقا لهذا التصريح فإن المبحوثات تتمتعن بثقة عالية وخبرة كبيرة، إضافة للمهارة أو القدرة على صنع واتخاذ القرارات التي تتماشى مع مختلف المشكلات التي تعترضها، كما أنها لا تبدي ثقة في مشاركة رأي فريق أو جماعة عملها إما لكونه فريق شاب حديث التشغيل وليس لديه الخبرة العالية، وإما ليس لديهم الكفاءة التي تسمح لهم بتقديم المقترحات الفعالية التي تساهم في حل المشكلات.

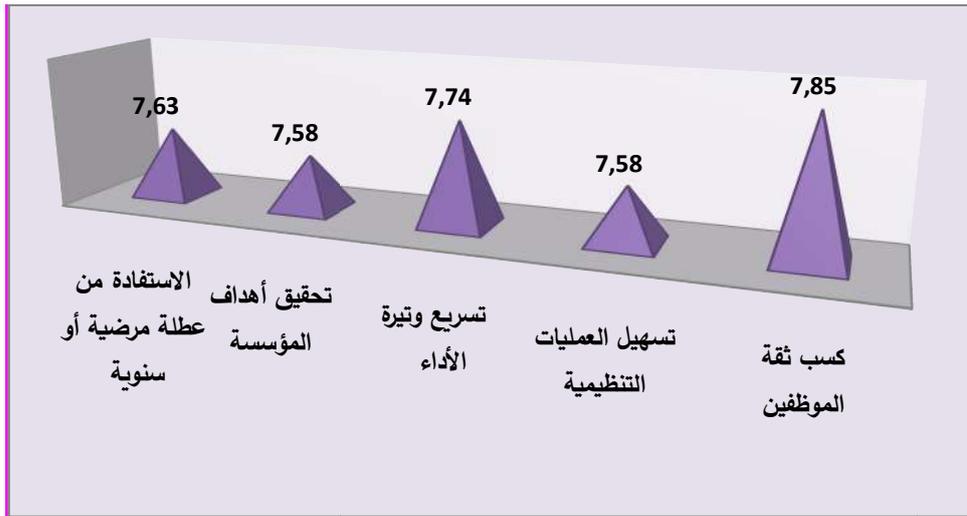
وهذه النتائج تتعكس مع دراسة (بلقاضي الأمين)<sup>2</sup> المبحوثات اللواتي تستند إلى فكرة أن مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات سبب في إهمال العمال لمهامهم ووظائفهم، مما ينعكس سلباً على فعالية الأداء، ونجد أن المبحوثات اللواتي تفضلن اتخاذ القرار بشكل فردي تتميز بالحريّة التامة في العمل والتصرف. وتوضح المبحوثات بأنها لا تترك فرصة للموظفين بتقديم اقتراحاتهم وانشغالهم في عملية صنع واتخاذ القرار، فهي تعتمد على العديد من البدائل والحلول الفردية التي تساعد على الوصول لقرارات فعالة ورشيده، وتعتبر اقتراحات الموظفين تدور حول مهامهم فقط دون التركيز أو الاهتمام بالأهداف العامة للمنظمة، ومنه "سواء كانت القرارات بصورة فردية أو جماعية فإن الهدف منها تحقيق العقلانية وأفضل نتيجة"<sup>3</sup>، بمعنى تحقيق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - على أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة، ص 45-46.

<sup>2</sup> - الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص،

<sup>3</sup> - Alain Desreumaux, *Théorie des Organisations*, édition Management, 1998, p,188.

## 3-1- أسباب تفويض السلطة



رسم بياني رقم (24): أسباب تفويض السلطة للمبحوثات وفعاليتها

تتعدد أسباب تفويض السلطة من امرأة قيادية لأخرى ومن خلال معطيات الشكل أعلاه، نلاحظ أن أغلبية المبحوثات تفوض السلطة لكسب ثقة الموظفين وقد حققن متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,85 من 10، فاللواتي تفوض السلطة لتسريع وتيرة الأداء حققن متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,74 من 10، أما اللواتي تفوض السلطة للاستفادة من عطلة مرضية أو سنوية حققن متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,63 من 10، وتفصيلا أكثر نجد أن هذه المتوسطات المتعلقة بكل من كسب ثقة الموظفين وتسريع وتيرة الأداء والاستفادة من عطلة مرضية أو سنوية حققوا قيما أكبر من المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفوارق إيجابية وهي على الترتيب 0,24 و 0,13 و 0,01 من 10.

إن متوسطات تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال عملية تفويض السلطة متقاربة، وهذا يوضح أهمية التفويض في تحقيق عملية صنع واتخاذ القرار ومنه تحقيق الفعالية التنظيمية، فتفويض السلطة بشكل أساسي هو عملية مشاركة بالسلطة والتي نعني بها القوة الرسمية أو الشرعية والتي تمكن المبحوثات من إحداث التغيير في سلوك الموظفين، ومنه تفويض السلطة تنقل فيها المبحوثات جزء من صلاحيتهن المشروعة إلى مرؤوسيهن أو أعضاء فريقهن<sup>1</sup>، ويعرف بأنه منح المبحوثات لصلاحيات (هي حق يمنح لبعض أعضاء المنظمة ما للتصرف في طريقة محددة مع الآخرين) أو صلاحيات لأحد الموظفين لاتخاذ القرارات في مجالات محددة. وتزداد حاجة القيادة إلى عملية تفويض السلطة كلما زاد حجم المنظمات واتسعت نشاطاتها وزادت مسؤوليتها، مما يعني أن المبحوثات تعطين حرية اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الأقل في حدود العمليات التي يسمح فيها التفويض، وهذا الطرح يتوافق مع النظرية البنائية الوظيفية حول تفويض السلطة وما يترتب عنها من زيادة الفرص للتدريب واكتساب الخبرة في ميادين مختلفة، وترى أن أهمية التفويض داخل المنظمة نظرا لتعدد مهام الإدارة وتعقد مسؤولياتها لتحقيق الأهداف .

ونلاحظ في الواقع العملي أن المبحوثات تلجأن إلى عملية تفويض السلطة بغرض كسب ثقة الموظفين والتي حققت أعلى متوسط فعالية، كون وجود الثقة بين المبحوثات والموظفين يؤدي إلى خلق جو من الانسجام والتعاون بين مختلف المستويات والأقسام الإدارية في المؤسسة، وهذه الثقة تسمح بالتغلب على الصعوبات التي تواجه سير العمل، وهذا ما يتيح للمبحوثات على تشخيص المشاكل المختلفة عبر المستويات التنظيمية وتحديد البدائل المناسبة،

<sup>1</sup> - جيرالد أ كول، مرجع سبق ذكره، ص، 347.

وقد أشار دافيد سيلزنيك (Selznick David) "أن الحاجة الضرورية لممارسة الضبط عن طريق تفويض للسلطة عبر المستويات المتتالية الرسمية"<sup>1</sup>، فتفويض السلطة يساعد المبحوثات مشاركة المرؤوسين بشكل جماعي في اتخاذ القرارات المناسبة حسب خبرتهم وتخصصهم في المجال، بالإضافة إلى الموظفين نوع من الانضباط والرقابة على الموظفين عن قرب.

وترى المبحوثات أنه من الضروري أن تفوض السلطة للمرؤوسين نتيجة التطورات الكبيرة في حقول المعرفة المختلفة، والتي لا تسمح لهن باتخاذ القرارات في عدة مجالات، وإذا أقدمن على اتخاذ القرار فلا تضمن فعاليتها، وتؤكد أن تفويض السلطة يكون من أجل تسريع وتيرة الأداء، لأن أي تأخر في صدور الكثير من القرارات ينعكس سلبا على وتيرة الأداء والانجاز وهو ما يساهم في خفض متوسط الفعالية التنظيمية، والعكس صحيح فكلما كانت القرارات في وقتها وبالفعالية المطلوبة تنعكس إيجابا على متوسط الفعالية التنظيمية.

ويتضح من النتائج أعلاه أن المبحوثات تفوض السلطة من أجل عطل سنوية أو مرضية، فتمنح صلاحية اتخاذ القرار للمرؤوسين الذين بقدرتهم القيام بذلك، حيث يكون لدى المبحوثات فكرة جيدة عن مهارات المرؤوسين وقدرتهم على تحمل المسؤولية. بالإضافة أن تفويض السلطة له أهمية كبيرة في الإدارة حيث يقوم على تأسيس العلاقات بين المبحوثات ومرؤوسيهن، وقد استخدم دافيد سيلزنيك (David Selznick) مفهوم حاجة الأنساق الذي يتألف من الحاجة المستمرة للوظيفة القيادية ليوضح النظرة المتجانسة للموظفين نحو التنظيم، والحاجة لتعاونهم وتبادلهم المنافع ليحقق كل طرف حاجاته<sup>2</sup>، بمعنى أن المبحوثات تعطين أهمية لوجود المرؤوسين ودورهم في تحقيق أهداف المنظمة من جهة أولى، أما من جهة ثانية فتسمح للمرؤوسين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في تحقيق الأهداف الخاصة والعامة<sup>3</sup>، وهو ما يدعم التنظيم على تحقيق الفعالية التنظيمية.

تجد معظم المبحوثات الحاجة إلى التفويض مفروضا عليها بسبب اتساع نطاق سلطتها ومسؤولياتها منه جهة وكثرة ضغوط العمل من جهة أخرى، كما يعتبر فرصة لتدريب الموظفين على استخدام مهارات جديدة لانجاز مهامهم المخصصة، وباعتباره دافعا قويا للمرؤوسين على إثبات جدارتهم وقدرتهم، فإنه قيمة مضافة باعتباره وسيلة لتسهيل صناعة واتخاذ القرار الفعال. وفي الواقع العملي فإن المبحوثات تصرحن أنه بالرغم من تفويض السلطة في بعض الأمور المتعلقة بالعمل، إلا أن الإدارة العليا تظل تحتفظ ببعض العمليات الجوهرية التي لا يمكن أن تفوضها وهي غالبا متعلقة بالسياسة أو الإستراتيجية العامة للمنظمات.

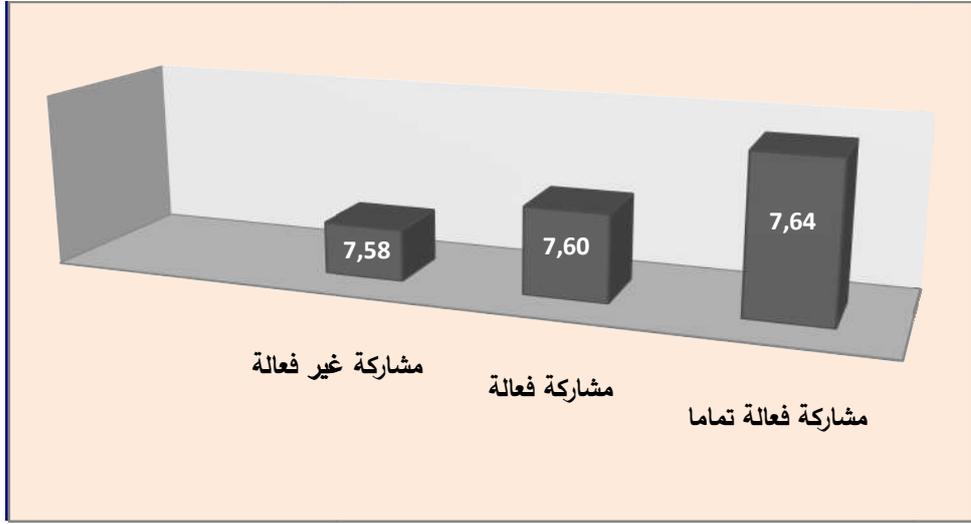
<sup>1</sup> - محمد علام اعتماد ، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، الطبعة الأولى، مكتبة الانجلو المصرية، جامعة عين الشمس، 1994، ص،164.

<sup>2</sup> - محمد علام اعتماد ، مرجع سبق ذكره ، ص،165.

<sup>3</sup> - Don Hellriegel, John W.slocum, Opcit, p, 402.

## 2- دور الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار

## 2-1- مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار



رسم بياني رقم (25): متوسط الفعالية التنظيمية حسب تقييم المبحوثات لمشاركة الموظفين في عملية

صنع واتخاذ القرار.

تختلف الآراء حول مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار، ومن خلال معطيات الشكل أعلاه، حيث نلاحظ أن أغلبية المبحوثات عبرن عن تقييم مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار بتصريحهن ب مشاركة فعالة تماما بمتوسط فعالية تنظيمية قدره 7,64 من 10 وهو معدل يفوق أو يساوي المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفارق ايجابي قدره 0,03 من 10، في حين اللواتي صرحن بعبارة مشاركة فعالة حققن متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,60 من 10 وهو مساوي تقريبا للمتوسط العام للفعالية التنظيمية، أما اللواتي صرحن بعبارة مشاركة غير فعالة حققن متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,58 من 10 وهو أقل من المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفارق سلبي قدره 0,03 من 10.

نستخلص مما تقدم وبنظرة سوسيولوجية أن المبحوثات تعتبرن أن مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار فعالة تماما، تبررن ذلك بأن جماعة أو فريق العمل عند مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار يبذلون رغبة في الالتزام نحو القرارات المتخذة من جهة، والتمسك بالقواعد التنظيمية من جهة أخرى، وهذه الحال تجنبهم كل ما هو غامض وغير مفهوم في عملية صنع واتخاذ القرار، وفسر جيرت هوفستد (Geert Hofstede) هذه الحالة بأنه عند ارتفاع درجة القلق والغضب في بيئة الموظفين يؤدي ذلك بهم إلى البحث والتشبث بكل ما يجعلهم يشعرون بالأمان، الأمر الذي يفسر مشاركة المبحوثات لهم في عملية صنع واتخاذ القرار، وهو ما يحقق مشاركة فعالة حيث يتمسك الموظفون بتطبيق القرارات تحت كل الظروف من أجل ضمان الاستقرار، وهذا ما ينعكس إيجابا في مشاركة فعالة تماما.

الأمر الذي تقر به المبحوثات حيث أنها أحيانا تقوم باستشارة الموظفين والأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل القرار وفي ظل هذه الطريقة يختار الموظفون الأهداف ذات الصيغة العالية والفعالة، ومن خلال إجراءنا للمقابلات الاستطلاعية صرحت المبحوثات أنه توجد قرارات جماعية تقوم بها المنظمة، وهذا حسب طبيعة القرارات وطبيعة الاختصاصات حيث تعكس هذه القرارات آثارا ايجابية مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعية وزيادة الرضا الوظيفي،

وبعض القرارات التي يحق للمبحوثات أن تتخذنها كما ترينها مناسبة وكل هذه القرارات تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وتسمح مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار باتصالهم مع المبحوثات بأسلوب مباشر، وفقا لخطوط اتصالية قصيرة ويعتبر الأمر ايجابيا بحسب **برنار شيبستر** (Chester Bernzrd)، إذ يؤكد على الخطوط الاتصالية القصيرة والتي تسمح بسرعة الاتصال، وعدم حدوث أي نقص في قيمة المعلومات أثناء انتقالها. والموظف يفكر بالاتصال المباشر بالمبحوثات في حالة وقوعه في مشكل، لأنه يعلم بأن المبحوثات هن اللواتي تعملن على إزالة كل العقبات والعراقيل التي تواجهه في سبيل تحقيق أهداف الإدارة الجزائرية، لأن قرارات المبحوثات فعالة، وهذه النتائج في نفس اتجاه نتائج دراسة (بلقاضي الأمين) حيث أثبت أن الموظف يلجأ إلى القائد في حالة حدوث مشكلة بنسبة أكبر من لجوئه لزميل العمل كون هذا الأخير يعتبر قراراته غير فعالة ومن الممكن أن تحل المشكلة سطحيا أو ظاهريا أو لفترة زمنية محدودة ولكنها لا تكون حلا دائما للمشكلة<sup>1</sup>. إلا أن المبحوثات صرحن أنه من الضروري مشاركة الموظفين لبعضهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات أو اقتراح آراء حول المهام التي يقومون بها<sup>2</sup>، لأنه من الصعب في بعض الأحيان على المبحوثات أن تقررن في مكان الموظف وما يلزمه من تعليمات وأوامر، دون مراعاة ظروف الموظف ومؤهلاته وكفاءته في العمل، وهو ما يسبب صعوبة في تطبيق القرارات، فقد يفشل في بلوغ الهدف المرجو منها أصلا، وقد صرحت إحدى المبحوثات بهذا الخصوص قائلة: "**بعض المشاكل لا تستدعي تدخلي، يتم حلها بين الموظفين...**" ومن ناحية أخرى، ترك القرار للموظفين في بعض الأمور أو المشاكل الروتينية التي لا تستدعي تدخل المبحوثات فيها، مما يعطي طابعا للموظفين أن لهم هامش حرية في اتخاذ القرار وتسيير أمورهم الروتينية وهذا ما يحقق مشاركة فعالة والتي تساهم في رفع متوسط الفعالية التنظيمية للإدارة الجزائرية.

كما تقود هذه النتائج إلى أن المبحوثات تعملن على تفعيل هذه الخاصية الثقافية "المشاركة في صنع واتخاذ القرار" والتي تساعد الموظفين على تحمل القرارات دون الخوف من نتائجها أو ما قد يهدد مصالحهم ويبدد رهاناتهم وأهدافهم التي يطمحون لتحقيقها، كما تبعد التصور الخاطئ حول تجاهل المنظمة لهم ولدورهم في تحقيق أهدافها، وهو ما يتوافق مع طرح النظرية البنائية الوظيفية التي ترى أن فكرة التشكيل المتبادل، فكلما تعمل البنية على تشكيل الموظفين وتحديد هويتهم ومهاراتهم للمشاركة في صنع القرار، فان الموظفين من خلال تفاعلاتهم يعملون على تشكيل البنية أو المنظمة<sup>3</sup>. وفي الواقع العملي فإن المشاركة غير الفعالة حققت متوسط فعالية ضعيفا نسبيا مقارنة بالمشاركة الفعالة، لأن المبحوثات ترين في بعض القرارات المتعلقة بالإستراتيجية أو السياسة العامة للإدارة الجزائرية أنها تخص المستويات العليا من السلم التنظيمي، حيث "أنها تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها التي نشأت من أجلها، فالقرار الخاطئ غير المدروس يؤثر سلبا على نتائج أعمال المنظمة ويؤدي إلى عواقب وخيمة يصعب تداركها"<sup>4</sup>، وهو ما يدفع المبحوثات لإتباع إستراتيجية مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار لتتفادي الصدام والصراع الذي ينعكس سلبا على تحقيق الفعالية التنظيمية للإدارة الجزائرية.

<sup>1</sup> - الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص، 451.

<sup>2</sup> - سعاد نايف البرنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص، 158.

<sup>3</sup> - حنان دريسي، <<النظرية البنائية في العلاقات الدولية>>، **مجلة مدارات سياسية**، المجلد 5، العدد2، 2021، ص، 243.

<sup>4</sup> - جازية زعتر، مرجع سبق ذكره، ص، 236.

## 2-2- نوع مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار



رسم بياني رقم (26) متوسط الفعالية التنظيمية حسب تقييم المبحوثات لنوع مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار.

من خلال الرسم البياني أعلاه، نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من المبحوثات عبرن عن نوع مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار بعبارة مشاركة فعلية والتي حققت متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,71 من 10، في حين اللواتي صرحن بعبارة مشاركة استشارية والتي حققت متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,68 من 10، وبالتدقيق في النتائج نجد أن كل من المشاركة الفعلية والاستشارية حققتا متوسط فعالية تنظيمية أكبر من المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفوارق ايجابية هي على التوالي 0,10 و 0,07 من 10، على عكس اللواتي صرحن بعبارة مشاركة شكلية فقد حققن متوسط فعالية قدره 7,30 من 10 وهو أقل من المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفارق سلبي قدره 0,31 من 10.

يتبين لنا مما تقدم ومن زاوية سوسولوجية بأن نوع مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرار التي أشارت إليها المبحوثات، تشير بدورها إلى تحديد النمط القيادي (الأتوقراطي أو الاستبدادي أو الدكتاتوري) الذي يميز المبحوثات، ومنه يتضح نمط القيادة لدى المبحوثات من طبيعة تعاملها مع موظفيها والعمل على اتخاذ القرارات (المشاركة الفعلية) التي يستجيب لها الموظفون دون صدام معهم، وصرحت إحدى المبحوثات أن إتباعها لهذا الأسلوب لإيمانها بضرورة إشراك الموظفين في مختلف القرارات ليكون تنسيق بين مختلف وحدات التنظيم، بالإضافة أنها تعمل على السماع لرأيهم لتحفيزهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية التي تزيد بشعورهم بالانتماء للمنظمة والثقة في النفس، وهو ما يخلق علاقات التعاون بين المبحوثات وموظفيها، ليكرت علاقات العمل من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك الفردي والتنظيمي. واعتبرت النظرية والوظيفية يجب التعامل مع المنظمة كنظام اجتماعي ذو عناصر مترابطة، فالعلاقات الاجتماعية مميزة للعلاقات التنظيمية<sup>1</sup>، فإذا كانت هذه العلاقات تعاونية كان تأثيرها ايجابيا على السلوك والكفاءة، وبالعكس إذا كانت العلاقات تنافسية أو وصلت إلى مرحلة الصراع فإنها تقلل من فعالية وكفاءة

<sup>1</sup> - عبد الكريم قدور، مرجع سبق ذكره، ص 90 - 91.

المنظمة ككل، كما أكد أن النظام القائم على الصداقة بين المبحوثات والموظفين والثقة المتبادلة والعمل بروح فريق يؤدي لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>، ففعالية الإدارة الجزائرية تتوقف على كفاءة وفعالية المشاركة الفعلية للموظفين.

في حين نجد أن المشاركة الاستشارية قد حققت متوسط فعالية معتبر، إذ صرحت المبحوثات أنها تلجأ للمشاركة الاستشارية خاصة في بداية تقلدها للمنصب، وما اكسبها قدرة على الاستماع والمشاركة بما تحتاجه من أفكار ومهارات، وتهدف المبحوثات من جهة لكسب لب الخبرات السابقة للموظفين ومن جهة أخرى توفير مناخ تنظيمي تسوده علاقات التعاون وتحقيق الحاجات، فتمتع الموظفون بمناخ ملائم من ناحية الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية<sup>2</sup>، وترى البنائية الوظيفية أن المنظمة تتأثر بجملة من القضايا وحسب برنارد في مقدمتها المناخ التنظيمي ومحاولة التنسيق بينها لإيجاد التعاون المناسب<sup>3</sup>، الذي يقرر الثقة المتبادلة والتعاون البناء، ويرفع الروح المعنوية ويزيد من درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي<sup>4</sup>. وتزداد درجة استقرار البيئة الداخلية للمنظمة بزيادة سيطرة روح الجماعة في العمل والمشاركة في تحمل المسؤولية، والترابط والتكامل بين وحدات العمل ووجود ولاء وانتماء لجماعة العمل وتتحكم نوعية العلاقة التي تسود بين الموظفين في الإدارة الجزائرية، في إتاحة الفرصة لخلق مناخ ايجابي بين العاملين<sup>5</sup>، لأن المبحوثات لا تعملن بمفردهن وإنما تعملن مع مجموعة من الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الصفات النفسية والثقافية والاجتماعية.

ويتضح أن الحاجات الإنسانية هي المحدد الأساسي لسلوك الموظفين ودوافعهم في العمل، ولتحقيق الفعالية التنظيمية يجب الاستغلال الأمثل للأفراد من خلال الكشف عن دوافعهم الفعلية، وتوفير البيئة المناسبة التي تحقق حاجاتهم الإنسانية<sup>6</sup>، فإن جوهر نظرية ابراهم ماسلو (Abraham Maslow) لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد وإنما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. وتعتبر البداية في فهم التحفيز عند الأفراد قدر ماسلو، أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى وبهذا الشكل سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات".

وحتى تتمكن المبحوثات من توفير الحاجات لموظفيهم، يجب عليهن أولاً أن تحددن المستوى الذي يحتاجه الموظف، ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى، مما يضطر المبحوثات لمشاركتهم القرارات بشكل شكلي فقط حتى تلبى حاجاتهم، وقد صرحت مبحوثة قائلة "نعمل على تحفيز الموظفين لإبداء رأيهم ولكن في الغالب نخذ القرار إلى توصلت له"، وهو ما يوصف بالانفراد بالقرارات وعدم قبوله مشاركة العمال في ذلك، والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين، الذي يعني جمود الهيكل التنظيمي وهيمنة الاتصال الرسمي الذي يبين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة على حساب الاتصال غير الرسمي، الأمر الذي يخلق نوع من الطبقية بين الموظفين المبحوثات، مما يدل على الهوة الكبيرة في مسافة السلطة الهرمية بينهم، وشعور الفرد بالاغتراب الاجتماعي - حسب كارل ماكس - في بيئة العمل،

<sup>1</sup> - Paul pigors, Charles A mayer, **personnel administration**, édition Ninth, 1981, p, 44.

<sup>2</sup> -Don Hellriegel, John W.slocum, Opcit, p ,400.

<sup>3</sup> - علي عليوة ، مرجع سبق ذكره، ص، 172.

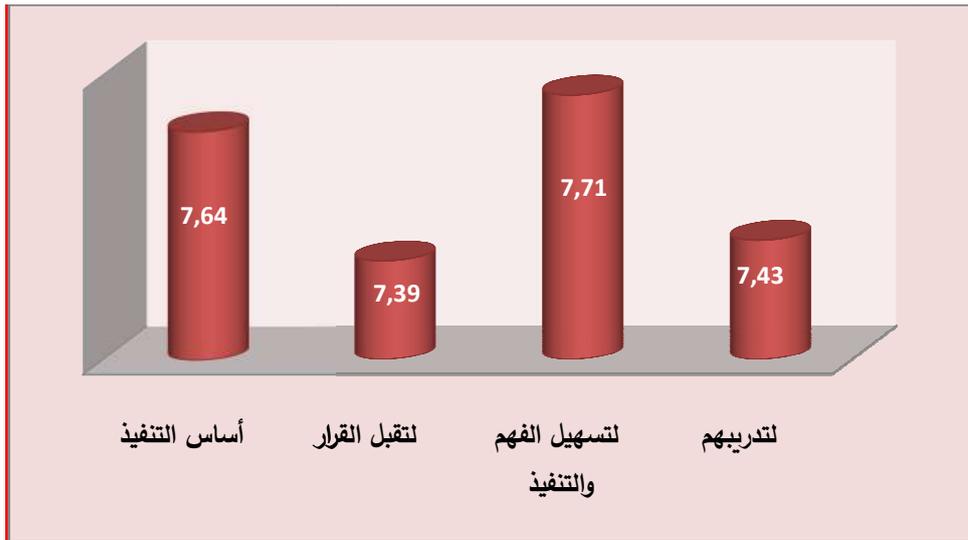
<sup>4</sup> - كاضم حمود خضير ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء، 2001، ص، 160.

<sup>5</sup> - إبراهيم بن حمد البدر، << المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل >>، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الجمهورية العربية السعودية، 2006، ص، 35.

<sup>6</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، -مصر-، 1999، ص، 142.

وبإضعاف دوره في التنظيم الأمر الذي يدفعهم إلى تبني استراتيجيات من خلال فعل معاد، يعبرون من خلاله على مقاومة القرارات التي لم يشاركوا فيها. وتعد مشاركة الأفراد في عملية صنع واتخاذ القرار داخل المنظمة من أهم مؤشرات الرضا عن طبيعة العلاقات السائدة داخل البيئة التنظيمية، كما أن لنمط القيادة دور في بعث بيئة ذات راحة نفسية وروح معنوية والتي تنعكس إيجاباً على مستويات الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية. وهو ما أكدته البنائية الوظيفية عن أهمية الحوافز في رفع مردودية الموظفين، كما يرى برنارد أن الحوافز من شأنها أن تحفز الموظفين والجماعات على تحقيق الأهداف<sup>1</sup>، وهو ما تسعى المؤسسات لتحقيقه.

### 2-3- سبب مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار



الرسم البياني رقم (27): متوسط الفعالية التنظيمية حسب تقييم المبحوثات لسبب مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار

من خلال معطيات الرسم البياني رقم (27)، نلاحظ أن الأغلبية الساحقة للمبحوثات عبرن عن سبب مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار، بتصريحهن بعبارة "لتسهيل الفهم والتنفيذ" والذي حقق متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,71 من 10، في حين اللواتي أدلين بعبارة "أساس التنفيذ" قد حققن متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,64 من 10. وتفصيلاً في النتائج نجد أن كل من سببي مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار هما "لتسهيل الفهم والتنفيذ"، و"أساس التنفيذ" حققا متوسط فعالية تنظيمية أكبر من المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفوارق إيجابية وهي على التوالي 0,10 و 0,03 من 10. على عكس اللواتي صرحن عن سبب مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار بعبارة "لتدريبهم" والتي حققت متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,43 من 10، أما اللواتي صرحن بعبارة "لتقبل القرار" فحققن متوسط فعالية تنظيمية قدر ب 7,39 من 10 وهو أقل من المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفوارق سلبية هي على الترتيب 0,18 و 0,22 من 10.

يمكن تفسير نتائج الرسم البياني هذا من منظور سوسيولوجي، بأن المبحوثات من خلال تصورهن لنوع مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار ولهذا تعمل المبحوثات على مشاركتهم في اتخاذ القرار داخل المنظمة ليعتبروا أنفسهم ليسوا كباقي الوسائل المتوفرة التي يستخدمها التنظيم الرسمي لتحقيق أهدافه، بالإضافة إلى تجنب

<sup>1</sup> - علي عليوة، مرجع سبق ذكره، ص، 172.

المنظمة إضعاف دورهم في التنظيم من خلال مسافة السلطة الهرمية التي يفرضها عليهم في مختلف تفاعلاتهم الاجتماعية، من خلال تهميش لدورهم الذي قد يهدد بعض مصالحهم أو حتى وجودهم في المنظمة.

وفي حالتنا هذه مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار تعد أهم معيار للقدرة والتخصص الوظيفي، والذي يسمح لهم بفرض أنفسهم أمام إستراتيجية الإدارة الجزائرية، وهذا هو الرهان الذي ينسجم مع تصورهم له وهو أن الموظف يجب أن تكون له مشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة، الأمر الذي نقرأ فيه مسلمة ميشال كروزي (Michel Crozier) التي جاء فيها "أن أعضاء التنظيم هم فاعلون اجتماعيون" أي تهيئة الموظفين لتقبل هذه العملية من خلال إزالة كل الأفكار والذهنيات السلبية السائدة عن طريق الفعل الجماعي المنظم.

تبين نتائج الرسم البياني أن مشاركة المبحوثات في عملية صنع واتخاذ القرار، فنجد أن كل من عبارتين "لتسهيل الفهم والتنفيذ" و "أساس التنفيذ" قد حققنا متوسط فعالية معتبر، فالموظفون الذين قدموا اقتراحاتهم للمبحوثات في العمل، سيجدون سهولة في تطبيق القرارات الصادرة عن المبحوثات، لأنهم على دراية مسبقة بها، ولهم فكرة عامة حول ما ستتخذها المبحوثات، لأنهم قد تقدموا ببعض المقترحات وستكون في القرارات الصادرة لا محالة.

كما أن تقديم الاقتراحات من كل الفئات المهنية يعكس جوا من التكامل بين الموظفين والمبحوثات في العمل، بحيث نجد الموظف يتدخل في الحال في حالة ما أحس بوادر أو احتمال وقوع مشكل على مستواه باعتباره أساس لتنفيذ القرار، ويتقدم باقتراحاته للمبحوثات اللواتي تتخذن الإجراءات المناسبة لمواجهة المشكلة قبل أن تتأزم ويزيد الضغط على الموظف، وما قد يعيق سير المهام الموكلة إليه، وبالتالي لن يجد صعوبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، مما يجعله يحس بأن الأعمال التي يقوم بها تتناسب مع تخصصه ومع ميوله الشخصي.

وتعد مناقشة البدائل والحلول المقدمة من طرف المبحوثات في العمل فرصة لتدريب الموظفين على اتخاذ القرار، ويعكس مدى الجدية التي يتصف بها الموظفون اتجاه عملهم، فيقومون بتقديم الحلول والبدائل التي يرونها ضرورية لتحسين أداء المهام الموكلة إليهم، وفي الغالب تقدم هذه البدائل والحلول عن طريق الاتصال الصاعد الكتابي باعتبارها الوسيلة الفعالة<sup>1</sup> لإيصال المقترحات بكل تفاصيلها، كما تمكن المبحوثات بتقييم مدى جدية الموظفين نحو تنفيذ هذه القرارات في الواقع. أما من وجهة نظر الموظف ستجعله يقبل بقوة على التنفيذ السليم لما جاء في القرارات الصادرة عن المبحوثات، لأنها تعبر عن اقتراحاته وتصورات، وعليه يرى بأن المهام الموكلة إليه تتناسب مع إمكانياته، مما يمكنه من تحقيق الأهداف المسطرة داخل الإدارة الجزائرية والتي تنعكس على رفع مؤشرات الفعالية التنظيمية.

ولا تقتصر مهمة المبحوثات في صنع واتخاذ القرارات وحسب، بل الواجب عليهن إقناع الموظفين بأهمية القرارات وتطبيقها، قصد كسب تأييد هؤلاء الموظفين، الشيء الذي يرفع من مستوى أدائهم، ويكون بفتح المبحوثات لنافذة الحوار والمناقشة للموظفين والاستماع لاقتراحاتهم، لتهيئة الموظفين للقرارات التي ستتخذ من طرف المبحوثات لاحقا على اعتبارها تتضمن مقترحاتهم وبالتالي عند صدورهم سيتم احتضانها من قبلهم، كما لن يجدوا مانعا في تحقيق ما جاء بها من تعليمات وقرارات، لأنهم شركاء فيها. "وهذا ما يجعل الكل يلتف حول القرار ويسعون إلى تحقيق الهدف المسطر"<sup>2</sup> كفريق متكامل وهو ما يسهل تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمات.

<sup>1</sup> - Marshall Luhan, La Galaxie Gutenberg: La genèse de l'homme typographique, biblis, Paris, 1991, p.290.

<sup>2</sup> - الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص، 448.

وهو ما يتوافق مع طرح النظرية البنائية الوظيفية حول فكرة التشكيل المتبادل، فكلما تعمل البنية على تشكيل الفرد وتحديد هويته ومهاراته، فإن الأفراد من خلال تفاعلاتهم يعملون على تشكيل البنية أو المنظمة<sup>1</sup>، و بحسب طرح روبرت ميرتون (Robert Merton) تهدف عملية إشراك الموظفين في صنع واتخاذ القرار في ظاهرها كونهم أساس الفهم والتنفيذ أما في كامنها فهي تهدف لتحقيق الاستقرار والابتعاد عن كل التوترات أو الصراعات التي تؤثر سلبا على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

### ثالثا: عملية التغيير التنظيمي

ترتبط جهود المبحوثات للقيام بعملية التغيير التنظيمي بمجموعة متنوعة من الأهداف، فقد تكون هذه الأهداف مكتوبة أو غير مكتوبة، ويتم استنتاجها من خلال الأساليب والطرق القيادية للمبحوثات وفقا لإستراتيجية الإدارة، ومن الأهداف الشائعة نجد الارتفاع بمستوى الأداء، وتحقيق درجة عالية من التعاون بين جماعة العمل والحد الأدنى من الصراع، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل، وقد أكد سيزلاجي ووالاس على أن تحقيق مستوى من الفعالية التنظيمية يتطلب تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية<sup>2</sup>، لأن التعارض بين أهدافهما يشكل انحرافا سلبيا لسلوكات الموظفين.

وتتضمن عملية التغيير التنظيمي تعلم سلوكات وممارسات جديدة واستبعاد الحالية، بتعبير أوضح أن التغيير يحدث من خلال تغيير أحد العناصر الأساسية أو المستويات التي تشكل المنظمة، فأى تغيير تريد المبحوثات إحداثه يجب أن تراعي دافعية الموظفين نحوه في مختلف المستويات التنظيمية، وأكد حسن حريم أن التغيير الفعال والناجح يتطلب تعزيز وتدعيم السلوكات والاتجاهات والممارسات التنظيمية الجديدة<sup>3</sup>، ومنه فالتغيير التنظيمي هو مجهود طويل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها والتركيز على زيادة الفعالية التنظيمية.

ونعرف في هذا الجزء نتائج المعطيات التي تبرز متوسط الوظيفة القيادية للمبحوثات حسب مستويات تحقيق الفعالية التنظيمية، ونخص بالذكر في هذا العنصر متوسط عملية التغيير التنظيمي، والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

#### جدول رقم (35): تأثير عملية التغيير التنظيمي للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

المتوسط عملية التغيير التنظيمي حسب فئات الفعالية	فئات الفعالية التنظيمية
7,98	فعالية ضعيفة
7,75	فعالية متوسطة
7,67	فعالية عالية
7,80	المتوسط العام لعملية التغيير التنظيمي

تبين معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير عملية التغيير التنظيمي للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام لعملية التغيير التنظيمي والتي تتم في مختلف جوانب المنظمة من سلوك الموظفين

<sup>1</sup> - حنان دريسي، مرجع سبق ذكره، ص، 243.

<sup>2</sup> - سمير عباس ، <<الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات>>، مخر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص، 260.

<sup>3</sup> - حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص، 271.

والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل وأنظمتها، والتي تشمل متوسط المؤشرات الموضحة سابقا (أنظر الصفحة رقم 200) بلغ 7,80 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث جاءت أعلى قيمة لمتوسط عملية التغيير التنظيمي عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بمتوسط 7,98 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لعملية التغيير التنظيمي بفارق سلبي قدره 0,18 من 10، في حين بلغ متوسط عملية التغيير التنظيمي 7,75 من 10 عند فئة الفعالية المتوسطة وهي أقرب من المتوسط العام لعملية التغيير التنظيمي بفارق سلبي ضعيف قدره 0,05 من 10، وفي الأخير بلغ متوسط عملية التغيير التنظيمي 7,67 من 10 عند فئة ذوات الفعالية التنظيمية العالية وهو أقل من المتوسط العام لعملية التغيير التنظيمي بفارق إيجابي قدره 0,13 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط عملية التغيير التنظيمي وفقا لمستويات الفعالية نجدها سلبية كون قيم فوارقها متناقصة كلما توجهنا من أدنى فئة للفعالية التنظيمية إلى أعلى والفوارق هي 0,23 و0,08 من 10 على الترتيب.

على ضوء ما ورد في المعطيات الإحصائية أعلاه، يتضح أنه كلما انخفض متوسط عملية التغيير التنظيمي للمبحوثات ارتفع مستوى الفعالية التنظيمية من أضعف مستوى إلى أعلى مستوى داخل الإدارة الجزائرية، مما يفسر بوجود علاقة عكسية بين عملية التغيير التنظيمي للمبحوثات وتحقيق الفعالية التنظيمية.

ويظهر جليا أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي للمبحوثات حقق مستوى عالي من الفعالية التنظيمية، وهو ما يساهم في رفع المتوسط العام للوظيفة القيادية للمبحوثات، وقد أشار (كامل المغربي) أن التغيير التنظيمي يساعد على التحول من الحالة في فترة زمنية معيقة إلى حالة أخرى أفضل في المستقبل<sup>1</sup>، ويظهر هذا التغيير في التعديلات التي تحدثها المبحوثات في الأهداف أو السياسة العامة للإدارة مع التركيز على إقناع موظفي المنظمة بالأفكار الجديدة.

كما يتبين من هذه النتائج أهمية الدافعية للتغيير التنظيمي على جميع مستوياته (الأفراد، جماعة أو فرق العمل، التنظيم)، ومدى تحقيقها للتوازن بين توقعات الأفراد مع ما تقدمه المنظمة، مما يجعل المبحوثات تتوقع نوع من المقاومة، على اعتبار "أن الأفراد و فرق أو جماعات العمل قد كونت معايير وأنماط خاصة بها في كيفية أداء العمل والتعامل فيما بينها وظهور معايير وقيم واتجاهات فيما بينهم تمثل الثقة والتعاون والتماسك وأي تغيير يعتبر تهديدا لهم ولمصالحهم"<sup>2</sup>، ويتم اللجوء للمقاومة تعبيرا عن الرفض أو الانتقاد.

الأمر الذي تقر فيه المبحوثات عن وجود تهديد ناتج عن التغيير ويمكن سواء للأفراد أو جماعات العمل أن يقدموا على مقاومة التغيير ببساطة لأنها تحرك نحو المجهول، بمعنى أن التغيير أمر مجهول وكل مجهول غير مرغوب فيه والخوف منه وارد لدى الموظف، فالارتياح يكون للمألوف وبالتالي فهو يمثل تهديد لهؤلاء الذين يتأثرون به، وتحدث المقاومة العقلانية للأفراد استنادا إلى المعلومات المتاحة لهم<sup>3</sup>، فنقص المعلومات أو ضعف الاتصال بين المبحوثات والموظفين حول التغيير هو ما يؤدي لبروز الرغبة في الحفاظ على الأمور الروتينية المضمونة، ما يفسر انخفاض متوسط التغيير التنظيمي كلما ارتفعنا في مستويات الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

فالحاجز الرئيسي للمبحوثات أمام عملية التغيير التنظيمي داخل الإدارة الجزائرية هو إقناع الموظفين بضرورة التغيير، والعمل على التخفيف من المواجهات وحدتها، والعمل على اكتشاف المشاكل وحلها من خلال تبادل المعلومات

<sup>1</sup> - سمير عباس ، مرجع سبق ذكره، ص، 254.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص، 290.

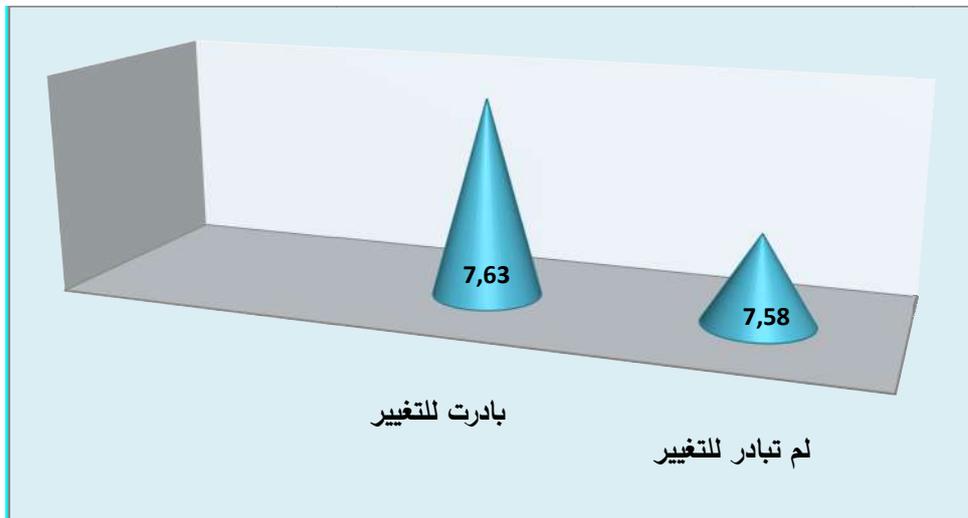
<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 290.

اللازمة فيما بين المبحوثات والموظفين الذين يشتركون في عدة نقاط مرتبطة بتحقيق أهداف مشتركة<sup>1</sup>، لتحقيق جو تنظيمي يساعد على التغلب على ردود الأفعال غير المجدية، وتعزيز مواطن القوة التي تراها المبحوثات أنها تخفف من حدة المقاومة.

ووفقا للنظرية البنائية الوظيفية وحسب تصور بارسونز فان الموظفين لهم ادوار تحددتها المنظمة وهم مجبرين على التكيف والتلاؤم مع هذه الأدوار والتصرفات، وكل تصرف خارج هذه الأطر يعتبر انحرافا، فالتطابق والتكيف مع الأدوار أساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية<sup>2</sup>، لذا تعمل المبحوثات داخل الإدارة الجزائرية على تعليم الأدوار والقيم المشتركة في إطار التغيير التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

بعد تقديم نتائج هذا الجدول، ننتقل لعرض المؤشرات التي لعبت دورا مهما أمام المبحوثات في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، وبتفصيل أكثر نستهلها بمبادرة المبحوثات في عملية التغيير التنظيمي من عدمها كما هو موضح فيما يلي:

### 1- المبادرة لعملية التغيير التنظيمي



الرسم البياني رقم (28) : متوسط الفعالية التنظيمية حسب مبادرة المبحوثات للتغيير التنظيمي

تعد عملية التغيير التنظيمي من أهم العمليات التي تدفع للتجديد والتطوير، فمن خلال الرسم البياني هذا نلاحظ أن المبحوثات بادرن للتغيير التنظيمي بمتوسط فعالية تنظيمية قدره 7,63 من 10 ، وهو ما يفوق المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفارق ايجابي قدره 0,02 من 10، في حين اللواتي لم تبادرن للتغيير التنظيمي حققن متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,58 من 10، وهو أقل من المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفارق سلبي قدره 0,03 من 10 .

تبين نتائج الرسم البياني أن المبحوثات اللواتي بادرن للتغيير حققن متوسط فعالية تنظيمية مرتفع مقارنة باللواتي لم تبادرن للتغيير، بمعنى أن المبادرة للتغيير تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمات، وتهدف المبحوثات من هذا التغيير إلى زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة، إضافة لابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها،

<sup>1</sup> - Emmanuel-Arnaud PATEYRON, *Le Management Stratégique de l'information-Application à l'entreprise*, Economica, Paris, 1999, p,81.

<sup>2</sup> - حميد شاوش، مرجع سبق ذكره، ص، 420.

والارتقاء بمستوى الأداء لتعظيم الكفاءة والفعالية التنظيمية، تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها بفعالية، والارتقاء بمستوى جودة الخدمة لتحقيق الرضا في كل المستويات.

كما أجمعت المبحوثات في تصريحاتهن أن التغيير كان جزئياً ولم يكن شاملاً، والتغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآليات والأجهزة، وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى التغيير في عملية الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين غير ذلك من مستلزماته<sup>2</sup>. والمبحوثات عملن على هذا التغيير فقد صرحن أنهن غيرن من أسلوب أو طريقة العمل، وكذا إدخال آليات مبتكرة للعمل خاصة المتعلقة بالإعلام الآلي والحواسيب في مجال التنظيم والأرشفة، والتعاملات الروتينية، والذي يمكن أن نطلق عليه التغيير التكنولوجي فهو إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً، أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، وهذا فيما يتعلق بالتغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية، إضافة إلى ذلك يشمل هذا المجال من التغيير كذلك على اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في الإدارة الجزائرية، وتستطيع المنظمة أيضاً أن تطور كافة معاملاتها وأنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي<sup>3</sup> ومن الأمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الإلكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الإنترنت.

وهو ما يتوافق مع طرح النظرية البنائية الوظيفية التي تميز بين نوعين من التغيير، وحسب **بارسونز** الأول فهو **تغيير التوازن** وهو تغيير لا يطل سوى الوحدات والأنساق الفرعية، ومعناه حلول توازن جديد محل التوازن القديم بعد اضطراب دون تعديل في مميزات البناءات والأنساق الكلية، في حين الثاني فهو مرتبط **بالتغيير البنائية** وغالباً ما ينتج هذا التغيير من عناصر خارجية والتي تؤثر على بنية النسق أو البناء الكلي<sup>4</sup>، وهو ما يوضح أن التغيير التنظيمي له شروط إما متعلقة بتغيير البنية الكلية أو الممارسات اليومية التي تهدف لتحقيق التوازن للمبحوثات داخل الإدارة الجزائرية.

في المقابل تعددت أسباب المبحوثات اللواتي لم تبادرن للتغيير، وتأتي في مقدمتها الخوف والقلق من الغضب الذي يشعر به الموظفون اتجاه أي تغيير، وينشأ هذا الغضب نتيجة الخوف من المجهول في المستقبل، مما يدفعهم إلى العمل على التمسك بما يحقق لهم الأمان والاستقرار، وهنا نجد أن الموظفين يجمعهم المصير المشترك أو الوعي الجمعي الذي من خلاله يستخدمون آلية دفاعية كالاحتجاج والمعارضة وقد تصل إلى الإضراب، بمعنى أن الموظفون يميلون عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

كما صرحت المبحوثات بتخوفها من مقاومة التغيير التي تنشأ أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليدهم ومعاييرهم مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، وهذا يجعلهم يشعرون بأنهم مقدمون على مستقبل مجهول العواقب، قد يهدد بعض مصالحهم (كانخفاض الدخل أو فقدان علاقات القوة التي كانت لديهم) أو حتى تهديد وجودهم في المنظمة، الأمر الذي يحدث نوع من التضارب في المصالح بين المبحوثات والموظفين وحتى التنظيم

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، طبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص، 350.

<sup>3</sup> - مأمون الدراكة وآخرون، **الجودة في المنظمات الحديثة**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص، 22.

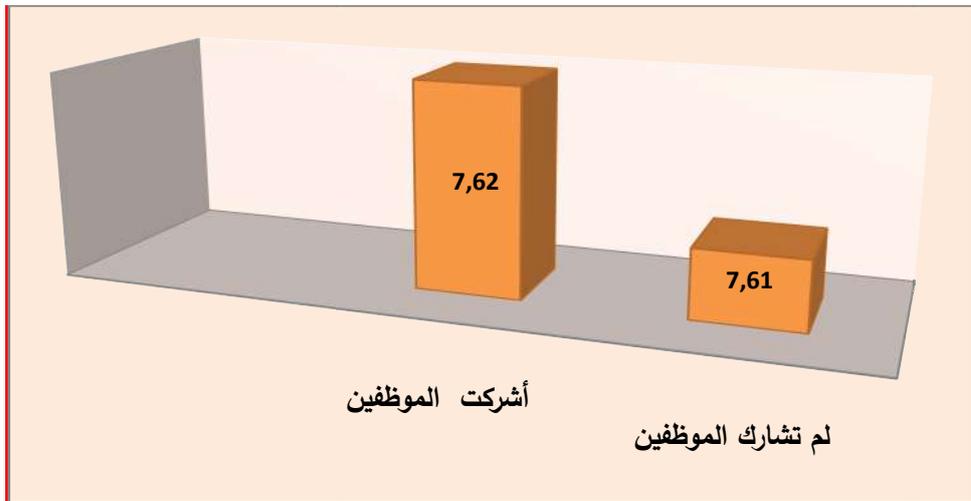
<sup>4</sup> - جان بيير دوران، روبرت ويل، **علم الاجتماع المعاصر**، تر: طواري ميلود، طبعة منقحة، ابن نديم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص، ص

في حد ذاته<sup>1</sup>. فالمبادرة للتغيير تتطلب من المبحوثات الكفاءة والمهارات الوظيفية التي تعتبر أهم معيار في لعبة القوة، من خلال هامش الاستقلالية وهامش المناورة حتى يتسنى لها التحكم في المستقبل المجهول للموظفين الذين يحاولون التثبيت بالمنظمة التي يعملون بها إلى غاية التقاعد، فهذا البعد الذي وضعه هوفستد جيرت (Geert Hofstede) لتصنيف الثقافة التنظيمية التي يحملها الموظف في مختلف المنظمات.

وتنطلق البنائية الوظيفية من فكرة التغيير التنظيمي مرتبطة بالقيم والأدوار، والتي يربطها بارسونز بالوظيفة، فليس المجتمع الوحيد الذي ينشئها وإنما المنظمة باعتبارها نسقا اجتماعيا يعيد إنتاج القيم والمعايير<sup>2</sup> التي تحدد أدور كل من المبحوثات والموظفين وفقا لمتطلبات وأهداف الإدارة الجزائرية في عملية التغيير التنظيمي.

والمبادرة للتغيير التنظيمي تتطلب من المبحوثات الاهتمام بالأبعاد الثقافية كأحد أهم الأبعاد الإستراتيجية لطرح عملية التغيير، والأمر الذي يجعلها ترى بأن هناك صلة وثيقة بين مقاومة التغيير التي يمكن أن تعرفها المنظمة وبين أسلوب إدارة التغيير المتبع من طرفها. كما صرحت المبحوثات أن الموظفين يعملون على فرض أنفسهم في التنظيم والحصول على سلطة المشاركة في اتخاذ القرار بخصوص عملية التغيير التنظيمي، وبالتالي تحقيق أهدافهم التي كانوا يرمون إليها ومن بينها الحاجة إلى الاستمرارية والبقاء التي تشجع حاجتهم بالتحكم في كل ما هو مجهول. ومن خلال ما يلي سنحاول التعرف على مدى أهمية مشاركة الموظفين في عملية التغيير التنظيمي ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## 2- مشاركة الموظفين في عملية التغيير التنظيمي



رسم بياني رقم ( 29 ) : متوسط الفعالية التنظيمية حسب مشاركة المبحوثات الموظفين في عملية التغيير التنظيمي

من خلال الرسم البياني أعلاه نلاحظ أن أهمية مشاركة الموظفين في عملية التغيير التنظيمي تباين فيها آراء المبحوثات بمتوسطات متقاربة، حيث نجد المبحوثات اللواتي صرحن بعبارة أشركن الموظفين في عملية التغيير التنظيمي حققت متوسط فعالية قدره 7,62 من 10، في حين اللواتي صرحن بعبارة لم تشارك الموظفين في عملية التغيير التنظيمي حققت متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,61 من 10. وبتدقيق في النتائج نجد أن المبحوثات سواء أشركن أو لم تشركن الموظفين في عملية التغيير حققت متوسطات مساوية تقريبا للمتوسط العام للفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص، 61.

<sup>2</sup> - حميد شاوش، مرجع سبق ذكره، ص، 419.

يظهر من نتائج هذا الرسم البياني أن مشاركة الموظفين من عدمها في عملية التغيير التنظيمي حققت متوسط فعالية تنظيمية متقاربا جدا، وانطلاقا من هذه المعطيات يمكن توضيح أن عملية المشاركة في حد ذاتها تؤثر على متوسطات الفعالية التنظيمية، ولكن طبيعة التغيير التنظيمي ونوعه هو الذي يحدد مشاركتهم من عدمها، وهذا ما فسرت به المبحوثات أهمية مشاركة الموظفين في عملية التغيير التنظيمي.

وانطلاقا من تصريحات المبحوثات حول أهمية مشاركة الموظفين من عدمها في عملية التغيير التنظيمي سنحاول وبمنظرة سوسيولوجية تفسير دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، وبهذا الخصوص صرحت المستجوبات أن طبيعة التغيير التنظيمي ومستواه تحدد مشاركة الموظفين ونوعها، إذ يمكن أن تحدث إدارة المنظمة العديد من التغييرات، ويمكن تصنيفها إلى أربعة مجالات رئيسية تلك المتعلقة بالمستوى الاستراتيجي وتشمل إستراتيجيات الإدارات الفرعية والإستراتيجيات الوظيفية، ويمكن القول أيضا تغيير الأهداف المسطرة<sup>1</sup>، وهنا صرحت المبحوثات أن مشاركة الموظفين تكون شكلية حتى يتم إعلامهم بضرورة التغيير وإقناعهم بها من جهة، ومن جهة أخرى حتى يتمكنوا من تحقيق الأداء الفعال كونهم على دراية بالأهداف الجديدة التي تطمح الإدارة لتحقيقها.

أما التغيير الذي يمس المستوى الهيكلي أو البنيوي بمعنى التغيير في طرق العمل، والعلاقات بين الأفراد، والأدوار، وعمليات اتخاذ القرار، كما يمس أيضا تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتوزيع الوظائف، إضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل نظام المكافآت، وتقييم الأداء، ونظم الرقابة، كما يمس خطوط الاتصال وتدفق العمل<sup>2</sup>، ونجد أن مشاركة الموظفين في هذا المستوى تكون استشارية، حيث صرحت المبحوثات أن الموظفين جزء من هذا المستوى كونهم أساس التنفيذ الفعال. إلى جانب هذا نجد كل من التغيير التكنولوجي والتغيير الإنساني والذي يطمح إلى تغيير وضعية العمل ومن الضروري مشاركة الموظفين الفعلية كون التغيير قائم على تغيير الأفراد القائمين بالعمل، حتى لا يكون صراع بين المبحوثات والموظفين ويكون على علم بكل مجريات التغيير تفاديا لكل احتجاج أو إضراب، لضمان الاستقرار والأمان الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وترى النظرية البنائية الوظيفية أن مشاركة الموظفين في عملية التغيير التنظيمي تحقق وظيفة الاندماج الداخلي للمنظمة التي تنسق بين وحداتها (أفراد وجماعات) وهي وظيفة التي تنظم مشاركة كل طرف في التسيير الحسن للمنظمة<sup>3</sup>، والتي يعتبر **بارسونز** من أهم الوظائف التي تساهم في استقرار وتحقيق التوازن للمنظمة

ويمكن أن نفسر هذه النتائج أنه كلما تعلق التغيير بالاستراتيجيات أو الأهداف العامة للإدارة الجزائرية تكون مشاركة الموظفين منخفضة، في حين كلما تعلق التغيير بوسائل أو طرق الإنتاج تتم مشاركة الموظفين في ذلك. وتلعب المسافة الهرمية لقنوات السلطة والمسؤولية دورا هاما، حيث كلما زادت المسافة بين المبحوثات والموظفين لم تسمح بالمشاركة في عملية التغيير التنظيمي، أما إذا انخفضت المسافة سمحت بمشاركة الموظفين في هذه العملية<sup>4</sup>. وتعتبر مشاركة الموظفين فعالة في عملية التغيير حتى لا يعتبرون أنفسهم كباقي الوسائل المتوفرة التي يستخدمها التنظيم الرسمي لتحقيق أهدافه، وهذا ما لاحظته المبحوثات، وفي هذا الصدد نجد **ميشال كروزيه** التي جاء فيها "أن أعضاء التنظيم هم فاعلون اجتماعيون"، بمعنى أن مشاركة الموظفين في عملية التغيير التنظيمي تهيئهم لتقبل هذه

<sup>1</sup> - حسن راوية ، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر،1999، ص، 313 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ص،113-114.

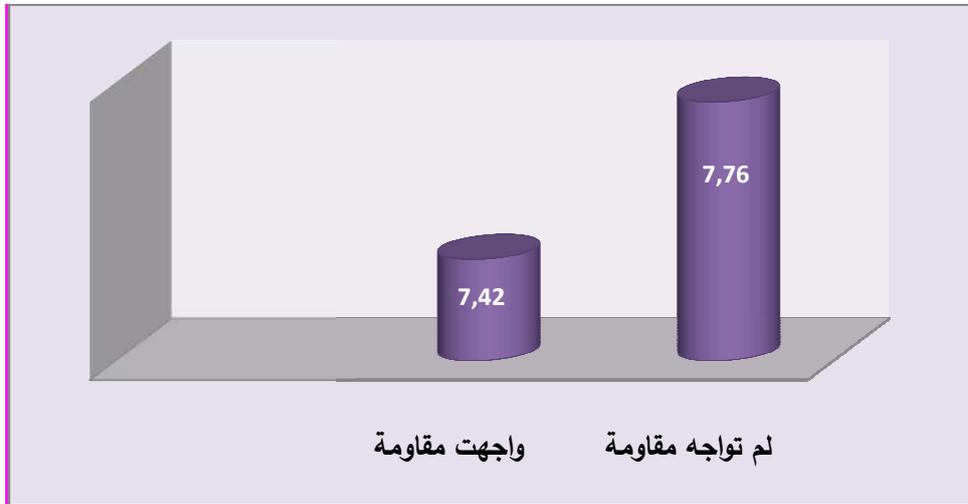
<sup>3</sup> - جان بيير دوران، روبرت ويل، مرجع سبق ذكره ، ص، 199 .

<sup>4</sup> - Michel Barabel, Merer Olivier, Teboul Thierry, **les fondamentaux de management**, 2edition ,Dunod ,paris ,France ,2013,pp,168-169.

العملية التي لا يمكن أن تنجح إلا من خلالهم وعن طريق الفعل الجماعي المنظم الذي يتجسد بفعلهم. وأن تهميش دور الموظفين في عملية التغيير التنظيمي قد يهدد بعض مصالحهم أو حتى وجودهم في المنظمة مما يدفعهم لإتباع سلوك معادي للإدارة وهو فعل الإضراب الناتج عن حاجة ملحة إلى التوقع أو التنبؤ<sup>1</sup>، من أجل تغيير بعض القواعد التي لا تخدم مصالحهم، أو تهدد وجودهم في الإدارة الجزائرية.

ومن جهة أخرى، فإن الإدارة بمحاولتها الاختيار إستراتيجية القهر والإكراه في تطبيقها لعملية التغيير التنظيمي، والمعروف عن هذه الإستراتيجية أنها تستعمل كحل أخير بعد استنفاد كل الاستراتيجيات الأخرى، فهو بذلك ومن خلال نسق ضبط العلاقات هذا، يصبح في حالة نزاع مع الموظفين الذي كان يجب أن يبني معهم علاقة تعاون، حتى تنجح عملية التغيير، وانطلاقاً من مبدأ العقلانية المحدودة فإن المبحوثات تختار الإستراتيجية التي تتناسب مع أهدافها التي سطرتهن، وقد صرحت المبحوثات أن الموظفين لم يرفضوا عملية التغيير بالكامل بل أسلوب الإدارة الذي لم يشبع حاجتهم في معرفة مدى انسجام أهدافهم مع أهداف المنظمة. وتقر المبحوثات أن الموظف لا يرضى أن يكون أحد وسائل التنظيم، فكان على المبحوثات أن تضع في حساباتها هذه السمة الثقافية التي يحملها الموظفين أثناء إعدادها لإستراتيجية التغيير، كإتباع إستراتيجية الإقناع والتوعية، بالاعتماد على مختلف الأساليب العلمية كأسلوب التعليم والاتصال وأسلوب المناورة والاستمالة...إلخ، التي تسمح بمعالجة مثل هذه النقاط التي تتسبب في المقاومة، وذلك عن طريق المناقشات والحوارات الشخصية واكتشاف وجهة نظر الموظفين، من أجل إزالة الأفكار والمعتقدات السابقة، ومن ثم كيفية التعامل معها لضمان نجاح عملية التغيير، ومنه عدم اللجوء إلى إستراتيجية القوة والإكراه إلا في الحالات التي يجب أن نتبع فيها مثل هذا النوع من الاستراتيجيات.

### 3-مقاومة التغيير التنظيمي



رسم بياني رقم (30): متوسط الفعالية التنظيمية حسب مواجهة المبحوثات لمقاومة التغيير التنظيمي

قد يواجه التغيير التنظيمي مقاومة من طرف الموظفين والتي تتعدد أسبابها، ومن خلال الرسم البياني أعلاه، نلاحظ أن الأغلبية الساحقة للمبحوثات عبرت بخصوص مسألة أو موضوع عن مواجهتهن لمقاومة التغيير التنظيمي، بتصريحنهن بعبارة لم تواجه مقاومة حققن متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,76 من 10 وهو أكبر من المتوسط العام

<sup>1</sup> - Michel Barabel, Opcit, pp,172-173.

للفعالية التنظيمية بفارق إيجابي قدره 0,15 من 10. في حين اللواتي صرحن بعبارة واجهت مقاومة حققن متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,42 من 10 وهو أقل من المتوسط العام للفعالية التنظيمية بفارق سلبي قدره 0,19.

هذا وبلغت سوسيولوجية، فإن أسباب مقاومة التغيير تتعدد وتختلف من منظمة لأخرى ومن مستوى قيادي لآخر في نفس المنظمة، على اعتبار أن كل الموظفين لهم هامش حرية في تقبل أو رفض هذا التغيير التنظيمي. وبالحدوث عن مقاومة التغيير التنظيمي فإننا نتكلم عن المرحلة التي تسبق هذا الأخير، والتي يتم خلالها التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة، والعمل على إظهار دوافع جديدة لديهم لتقوية الشعور بضرورة استبدال الأنماط لسلوكية والقيم بشيء جديد<sup>1</sup>، ويقصد بمقاومة التغيير التنظيمي "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم"<sup>2</sup>، ويذهب آخرون إلى أبعد من الامتناع بقولهم إن "مقاومة التغيير هي القيام بعمليات متناقضة ومنافية لعمليات التغيير"<sup>3</sup>، وهذا ما يصعب على المبحوثات عملية التغيير التنظيمي، وتفديا لذلك تعمل المبحوثات على مشاركة الموظفين في هذه العملية كما أوضحناه سابقا.

ومنه فمقاومة التغيير هي رد فعل لعملية التغيير التي تطرحها المبحوثات دون أن تشرحها للموظفين، مما يجعلها لا تتجاوز بعد مرحلة إذابة الجليد التي أشار إليها كيرت لوين (Kurt Lewin)، فتجاوزها لهذه المرحلة يسمح لها بإيجاد تحالف موجه حتى تنجح عملية التغيير، فكما قال ميشال كروزيه في إحدى مقابلاته أنه "يجب تعلم القيادة بشكل آخر إذ لا يمكن تغيير المجتمع من دونه"<sup>4</sup>، بمعنى أن رفض التغيير يرجع أن المبحوثات لم تعطي أهمية لمقاومة التغيير وكيفية معالجتها أو على الأقل التخفيف من حدتها، حيث يعد نجاح عمليات التغيير التنظيمي مرتبطا بمدى توضيح أسباب وأهداف التغيير التنظيمي وفعاليته للموظف والمنظمة معا. إذن فمقاومة التغيير مرتبطة بالأبعاد الثقافية التنظيمية التي يحملها الموظفون من توجه للتحكم في المستقبل المجهول ورغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات للتحكم في هذا المستقبل، بهذا يثبت الموظفون أنهم جزء فعال من الكيان الوظيفي للإدارة الجزائرية وليسوا مجرد موظفين أو وسائل تستخدمها لتحقيق أهدافها.

وبالتالي فإن المبحوثات اللواتي لم تواجهن مقاومة التغيير حققن متوسط فعالية تنظيمية كونهن راعين ظروف الموظفين في هذه العملية، وقد صرحت المبحوثات أن التفاوض والإقناع خفف من حدة المقاومة أو فتورها، والعمل على فتح قنوات الاتصال التي تسمح للموظفين بالحصول على المعلومات الضرورية التي تحقق لهم الفهم وتولد لديهم الاقتناع بعملية التغيير وأنها عملية لا تعارض مصالحهم بل على العكس تخدم إستراتيجيتهم.

في حين أن المبحوثات اللواتي واجهن مقاومة التغيير حققن متوسط فعالية منخفضة نتيجة لرفض الموظفين نحو هذا التغيير وحسب تصريحات المبحوثات تختلف أسباب هذه المقاومة من بينها نزاعات فردية بين الموظفين وتضارب أهدافهم الشخصية، وهو يعتبر تصرفا ضاعطا على المبحوثات بشتى أنواع الوسائل قصد تعديل وضع لا يعتبر مرضيا<sup>5</sup> لهم أو يتضارب مع أهدافهم الفردية، إضافة أن بعض المبحوثات فرضت التغيير دون شرح

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديد في عالم متغير، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ص، 363.

<sup>2</sup> ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص، 268.

<sup>3</sup> عاصم الاعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، منظور التطبيقي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص، 275.

<sup>4</sup> فيليب كابان وآخرون، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، ترجمة: إياس حسن، دار الفرقد للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2010، ص، 233.

<sup>5</sup> ريمون كفي، لوك غان كمنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1998، ص، 153.

أسبابه أو الأهداف التي دعت إليه، الأمر الذي يجعل الموظفين يلجئون إلى أفعال كالاحتجاج والإضراب... التي تعبر عن مقاومتهم للتغيير التنظيمي ليقنعوا المنظمة بضرورة توضيح أسباب وأهداف التغيير لهم، باستعمال الوسائل المتاحة أمامهم، ويزداد الأمر تأزماً إذا تعنت طرفي الحوار بتمسك بآرائهم (المبحوثات/ الموظفين)، بمعنى أن المبحوثات لم تستجبن لمطالب الموظفين التي عبروا عنها بالاحتجاجات أو الاضطراب وهو ما قد يؤدي إلى مواجهات عنيفة<sup>1</sup> بين الطرفين، وهذا ما يتناسب عكسياً مع تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

و هو ما جاء في طرح البنائية الوظيفية مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي نتيجة تقديس القواعد والتطبيق الحرفي لها قد تصل للخلط بين الأهداف والوسائل، كما يرى ميرتون أن الامتثال الصارم والخضوع للقواعد والأوامر يعيق السير الحسن وتحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمات<sup>2</sup>، وقد أكد بارسونز على وظيفة تحقيق الغايات والأهداف الجماعية التي تحدد أهداف المنظمة الكلية بالإضافة للأهداف الجزئية<sup>3</sup> لكل من المبحوثات والموظفين لتحقيق الاندماج والاستقرار نحو تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية

<sup>1</sup> - حسين زبيري، مساهمة في سوسيولوجيا النقابية في الجزائر: الإرث التاريخي واستراتيجيات الراهن، دار الخلدونية، 2019، الجزائر، ص، 153.

<sup>2</sup> - حميد شاوش، مرجع سبق ذكره، ص، 421.

<sup>3</sup> - جان بيير دوران، روبرت ويل، مرجع سبق ذكره، ص، 199.

- نموذج الوظيفة القيادية للمرأة الذي يحقق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية

جدول رقم (36): نموذج الوظيفة القيادية للمرأة الذي يحقق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية

متوسط الفعالية التنظيمية	النمط الأكثر فعالية	
7,70	الاتصال المباشر	وسيلة الاتصال الأكثر استعمالا
7,62	الاتصال الشفوي /الكتابي	أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا
7,71	جماعية	صورة عملية صنع واتخاذ القرار
7,64	فعالة تماما	تقييم مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرار
7,71	فعلية	نوع مشاركة الموظف في عملية صنع واتخاذ القرار
7,71	لتسهيل الفهم والتنفيذ	سبب مشاركة الموظف في عملية صنع واتخاذ القرار
7,71	المرحلة الثالثة: تحديد البديل الأمثل	المرحلة الأنجع لصنع واتخاذ القرار
7,65	فوضت السلطة	تفويض السلطة
7,85	كسب ثقة الموظفين	أسباب تفويض السلطة
7,63	بادرت للتغيير	المبادرة للتغيير
7,62	أشركت الموظفين	إشراك الموظفين في عملية التغيير
7,76	لم تواجه مقاومة	مقاومة التغيير

يتضح بناء على نتائج جدول أعلاه نموذج الوظيفة القيادية للمبحوثات والتي تتحد بالنمط الذي يلعب دورا في تحقيق الفعالية التنظيمية بمعنى النمط القيادي الذي حقق حسب تصريحات المبحوثات أعلى متوسط من الفعالية التنظيمية.

ومن خلال ما سبق، وتفصيلا في النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن عملية الاتصال تساهم في تعزيز التواصل والترابط بين أجزاء المنظمات، وقد استعملت المرأة القيادية الاتصال المباشر كأكثر وسيلة اتصال وقد حققت متوسط فعالية قدره 7,70 كونها تساهم في سرعة انتقال المعلومات دون التحريف فيها، وذلك بالاعتماد على الأسلوب كل من الشفوي والكتابي على حد سواء حيث حققا متوسط فعالية قدره 7,62، كونهما يساهمان في إزالة الغموض أو سوء الفهم للرسالة الاتصالية، ويساعد المبحوثات في تأدية العملية الاتصالية بكل نجاح مما يعزز تحقيق الأهداف بكل فعالية .

كما تبين النتائج أهمية عملية صنع واتخاذ القرار للمبحوثات لتحقيق الفعالية التنظيمية، وتختلف آليات صنع واتخاذ القرار باختلاف المنظمات والقطاعات التي تنتمي إليها، وهذا الاختلاف يفرض على المبحوثات تبني نمط ثقافي معين لاتخاذ القرار، وتميل المبحوثات لتبني النمط الجماعي الذي حقق متوسط فعالية قدرها 7,71 وهو يمتاز بدرجة عالية من الجماعية وتكون فيه التفاعلات الاجتماعية مبنية على أساس أخلاقي ونسق قيمي موحد، لكل الوظائف القيادية في ذلك النسق كالتعاون والتكامل، وبالتالي يشعر الموظفون بنوع من المسؤولية والالتزام اتجاه الجماعة، ومن ثم تصبح أهداف الجماعة أولوية على أهداف الفرد وهو ما يساهم في تحقيق فعالية المنظمات.

وهو ما عبرت عنه المبحوثات حول تقييم مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار بأنها فعالة تماما بمتوسط فعالية تنظيمية قدره 7,64، لأنها تسمح للموظفين بتقديم مقترحاتهم وأرائهم نحو المنظمة، بالإضافة أنها

تشبع رغبتهم وحاجاتهم الفردية والوظيفية اتجاه المنظمة، كما أنها تساعد المبحوثات على التعرف الواقعي والحقيقي لتشخيص مشاكل المنظمة لإيجاد الحلول الفعالة في الآجال المحددة.

وقد عبر المبحوثات في ما يخص مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار أنها فعليه لأنها حققت متوسط فعالية قدره 7,71، كون هذه المشاركة تسمح للمبحوثات باكتشاف والتعرف على الكفاءات ومدى تفانيهم في العمل لتحقيق الأهداف، بالإضافة ان اغلب اقتراحاتهم تكون ميدانية وعملية، وهو ما يساعد المبحوثات على تقديم التشجيع وتعزيز ثقافة التعاون من اجل تحقيق الأهداف.

تتجسد اقتراحات الموظفين من خلال القرارات التي تتخذها المبحوثات يجعلهم يرغبون في التنفيذ والاستمرار لرؤية اقتراحاتهم تتجسد في ارض الواقع ولهذا حددت المبحوثات سبب مشاركة الموظفين لانهم حقق متوسط فعالية قدره 7,71 كونهم أساس التنفيذ، وهو الذين يسهرون على تحقيق الأهداف وضمان نجاح القرارات التي شاركوا فيها.

ومنه فلكل مبحوثة نمط أو طريقة معالجة المشاكل التي تحتاج لقرار، إلا أن القرار في أي منظمة تتطلب وجود مراحل ولكل مرحلة نظرتها بناء على المعلومات والبيانات المقدمة وطبيعة هذه القرارات، وحسب ما تقدم سابقا أن عملية صنع واتخاذ القرار تمر بثلاث مراحل أساسية إلا أن المرأة القيادية أكدت على جدارتها في المرحلة الثالثة وهي مرحلة تحديد البديل الأمثل والتي حققت من خلالها متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,71، بمعنى ان المبحوثات تفضل المفاضلة بين القرارات على تحديد المشكلات وترتيب الأولويات.

إن تعزيز مبدأ الثقة بين المبحوثات والموظفين يساهم في تسجيل متوسط فعالية قدره 7,85، وهذا من خلال ضرورة تبني اللامركزية وتفويض السلطة من قبل المرأة القيادية كونه يحقق متوسط فعالية تنظيمية قدره 7,65، وإعطاء المزيد من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات للموظفين مما يساعدهم على إبراز قدراتهم الإبداعية التي تساعدهم على التغيير والتطوير لتحقيق الفعالية التنظيمية

وتعد مبادرة المرأة القيادية للتغيير التنظيمي كونه احد أسس التطوير التنظيمي الذي تهدف الفعالية التنظيمية لتحقيقه والذي حقق متوسط قدره 7,63 من 10، ويعتبر التغيير ضروريا لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية الوظيفية، وتنظر المبحوثات إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح للمنظمة، وهو ما يشجع الموظفين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تحقيق الأهداف.

ولتعزيز أسلوب التغيير التنظيمي لدى المبحوثات تتبع طرق وأهواط تسيير تسمح لها بتعزيز التعاون والابتعاد عن كل أشكال الصراع، ويكون ذلك باعتماد المرأة القيادية على مشاركة الموظفين في عملية التغيير التنظيمي حيث حققت متوسط قدره 7,62، والتي ترمي لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية.

إن تبني المبحوثات لإستراتيجية المشاركة في عملية التغيير التنظيمي تساعد على التقليل من حدة مقاومة التغيير والتي تكون متدنية أو منعدمة لأنه تم اشراك الموظفين بشكل واسع في عملية التخطيط للتغيير والتي من خلالها حققت متوسط فعالية تنظيمية 7,67 من 10، والسماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التغيير وطريقة حدوثه، وهو ما يساعد المبحوثات على تحقيق الفعالية التنظيمية .

وفي الأخير يمكن أن نقول نموذج الوظائف القيادية للمبحوثات الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية مبني على مجموعة من المؤشرات التي تساهم في رفع مستوياتها، ويعتبر كتشخيص أو كصورة عاكسة على مرآة

المبحوثات لتحديد نقاط القوة والاستثمار فيه وتحديد مختلف نقاط الضعف التي تشكل تهديدا لبناء نموذج المرأة القيادية التي تسعى للعمل جاهدة لتثبت جدارتها في الوظيفة القيادية وقدرتها على تحقيق الفعالية التنظيمية.

## الاستنتاج الجزئي الثاني

وفقا لنتائج الفصل أعلاه قمنا إبراز لأهم المعطيات الفرضية الثاني والتي مفادها تلعب الوظيفة القيادية للمرأة دورا مؤثرا في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، ونذكر مرة أخرى أن الوظيفة القيادية والتي تعد مجموعة من العمليات التي تلعب دورا في مسعى المرأة القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، وكوننا سلطنا الضوء على ثلاث عمليات فقط نخصها بالذكر عملية الاتصال التنظيمي، عملية صنع واتخاذ القرار، عملية التغيير التنظيمي، فإننا نستعرض أهم ما توصلت إليه دراستنا كما يلي:

بعد استعراض مختلف المعطيات والبيانات توصلنا إلى وجود علاقة طردية بين دور الوظيفة القيادية للمرأة وتحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، والتي تظهر من خلال ارتفاع متوسط الوظيفة القيادية كلما انتقلنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من اضعف مستوى إلى أعلاه.

وعلى اعتبار أننا ركزنا بداية على عملية الاتصال التنظيمي كأحد عمليات الوظيفة القيادية والذي يعد عملية روتينية يومية مستمرة لا مفر منها بالنسبة للمرأة القيادية على اعتبار انه العمود الفقري للعملية التسيير حيث اعتمدت على الاتصال المباشر غير رسمي ( شفوي ) مع موظفيها كونهم ينحدرون من مجتمع معروف عنه انه مجتمع شفوي لا يثق إلا فيما يسمعه وجه لوجه هذا من جهة .

ومن جهة ثانية اعتمدت عليه المرأة القيادية لتفادي تشوه الرسالة الاتصالية لتسهيل فهم واستيعاب الرسالة الاتصالية من طرف الموظفين وهو ما يسهل عليه التنفيذ وفقا لمتطلبات سياسة تحقيق الأهداف في الإدارة الجزائرية. إلا أن ذلك لم يمنعها ولم يثنيها عن استعمال أسلوب الاتصال الرسمي (الكتابي)، كغطاء قانوني لممارستها لمتطلبات الوظيفة القيادية حماية لها من المساءلة، بمعنى تستعمل السلطة القانونية لتمرير اللوائح والقوانين بكل قوة وجرأة دون الخوف أو التردد مما ساعدها في تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة في الإدارة الجزائرية.

بالنسبة لعملية صنع واتخاذ القرار والتي تدرج ضمن حيثيات السياسة العامة للمنظمة التي تنتمي إليها المرأة القيادية، فقد تأكد لنا أن هذه الأخيرة نجحت في إشراك موظفيها في عملية اتخاذ القرار والتي يمكن وصفها بالمشاركة الفعالة والفعلية حيث تأخذ المرأة القيادية اقتراحاتهم بعين الاعتبار لتجسدها في الأرض الواقع، فيكون لها وقع مزدوج بالنسبة للموظف فتساعده على فهم محتوى التعليمات المقدمة إليه، لأنه شارك في إعداد مجملها بشكل أو بآخر هذا من جهة.

ومن جهة ثانية تشكل له مصدر أمان واستقرار في مكان العمل بخلق جسر من الثقة بينه وبين القيادية لأنه شارك في عملية صنع واتخاذ القرار، فيتقبل أكثر للقرارات الصادرة من الإدارة العليا وخاصة كونها عن امرأة.

وفيما يخص مسألة السلطة وهي مسألة حساسة فقد استعملتها المرأة القيادية كوسيلة لكسب ثقة موظفيها أكثر من كونها قوة يمنحها لها المنصب بقوة القانون التنظيمي، وذلك بتفويض جزء من سلطتها لبعض موظفيها الأمر الذي مكنتها أو ساعدها من خلق عوامل مدعمة ومساعدة ومساندة في مسعاها لتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك بخلق ما يمكن أن نسميه "عصبة وظيفية".

ولقد بادرت المرأة القيادية بالتغيير التنظيمي كإستراتيجية فعالة، اعتمدت فيها على إشراك الموظفين في هذه العملية للحد من مقاومتهم لهذا التغيير، فكما نعلم فإنه لكل عملية تغيير تنظيمي إلا وتصاحبها مقاومته فهي عملية حتمية أي عملية تغيير تنظيمي تمر به أي منظمة ومنه نؤكد مرة أخرى أنها استطاعت كسر الصورة النمطية التي رسمت عنها كامرأة عاجزة عن تأدية متطلبات منصب قيادي كان يرى أو يعتقد أنه ليس في متناولها كونها امرأة، فقد أثبتت جدارتها باعتماد سياسة التغيير التنظيمي أولاً ثم امتصاص مقاومته من طرف موظفيها، الأمر الذي قد عجز عنه زميلها الرجل في عديد من المرات في إدارات ومنظمات أخرى.

ومما تقدم أعلاه فإن الفرضية الثانية تحققت حيث أن للوظيفية القيادية للمرأة تأثير على تحقيق الفعالية التنظيمية، إضافة لارتفاع مستوياتها من الأضعف إلى الأعلى مستوى داخل الإدارة الجزائرية.

## الفصل السابع

المعوقات الوظيفية للمرأة القيادية  
وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل  
الإدارة الجزائرية

## الفصل السابع: المعوقات الوظيفية للمرأة القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية

تمهيد

## المعوقات الوظيفية

## أولاً: المعوقات التنظيمية التي تواجهها المرأة القيادية

1. معوقات الاتصال التنظيمي
2. معوقات متعلقة بظروف العمل
3. معوقات متعلقة بالمناخ التنظيمي
4. معوقات متعلقة بساعات العمل

## ثانياً: المعوقات النوعية التي تواجهها المرأة القيادية

1. معوقات متعلقة بالقيم الثقافية
2. معوقات متعلقة بتحديد نوعية المناصب والسلوكيات
3. معوقات متعلقة بالتوفيق بين الواجبات الأسرية والوظيفية
4. معوقات نفسية وجسدية

- بناء نموذج الخصائص الشخصية للمرأة القيادية وتأثيره على طبيعة المعوقات الوظيفية

الاستنتاج الجزئي الثالث

### - تمهيد

يعد دخول المرأة لميدان العمل تحديا لها لما تواجهه فيه من معوقات، وتختلف طبيعة هذه المعوقات باختلاف خلفيتها، حيث ترتبط بخلفية اجتماعية وثقافية والتي تمثل كل القيم والمعتقدات التي ساهمت في بناء الصورة النمطية للمرأة القيادية في الواقع الاجتماعي الذي نشأت فيه، بالإضافة لخلفيتها المؤسساتية وما تحمله من معايير وقيم وقوانين تنظيمية، والتي تساهم في توجه سلوك وأسلوب تسيير المرأة لمتطلبات منصبها القيادي داخل الإدارة الجزائرية.

وعلى اعتبار أن القيادة كانت أرثا رجوليا، واقتحام المرأة لهذا الميدان هو تحدي كسرت من خلاله كل الأسقف الزجاجية سواء داخل الأسرة أو في المنظمة، بعدما عرف تقسيم العمل الجنسي الذي يرى إن عمل الرجل خارج المنزل على عكس المرأة وذلك وفقا لما يعرف بالتنميط الجندي، وهذا التفاوت بين الجنسين أدى إلى عدم التوازن بينهما في المنظمات، إذا يمكن القول أن توزيع الأدوار يكون مبنيا على القوة والسلطة وهو ما ساعد على اتساع الفجوة داخل المنظمات .

تجدر الإشارة إن تقلد المرأة لمناصب قيادية ألقى على عاتقها أدوارا إضافية ومعوقات إضافية كذلك، ومن خلال هذا الفصل نسلط الضوء على المعوقات الوظيفية التي تواجهها نحو تحقيقها الفعالية التنظيمية، وكما أوضحنا سابقا فإنها تتعرض لنوعين أساسيين من المعوقات : المعوقات التنظيمية والمعوقات النوعية، والتي تعمل المرأة القيادية على مواجهتها لتحقيق مسعى الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

### - المعوقات الوظيفية

تختلف الاستراتيجيات التي اعتمدها المبحوثات للولوج للوظائف القيادية، ووفقا لما جاء في تصريحاتهن يتضح أن مساراتهن الوظيفية متنوعة ومختلفة باختلاف حالتهن العائلية ورأسمالهن الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، وتبعا لهذا فمنهن من عرفت مسارا وظيفيا مستمرا، وأخرى من عرفت مسارا وظيفيا متقطعا مر عبر عدة محطات، وتم ذلك كمحاولة منهن لتحقيق طموحهن الذاتي من جهة ومن جهة ثانية تحقيق نجاحهن الوظيفي، أما من جهة ثالثة التوفيق ما بين ما تتطلبه التصورات الثقافية والاجتماعية للمنظمة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة، لتغيير الصورة النمطية للمرأة القيادية .

وتمتلك البيئة الوظيفية والتي تعرف بمكوناتها من مختلف المواقف والسلوكيات التي تتصف بها منظمة معينة، أثرا مزدوجا، فمن جهة هي تحتوي على مجموعة من القيم والمقومات التي تساعد على تطور المسار الوظيفي للمبحوثات، أما من جهة أخرى تلعب هذه القيم والمعوقات دور الحاجز الذي يعيق تقدمها الوظيفي.

ورغم هذه المعوقات تمكنت المبحوثات من تقلد مناصب قيادية في الإدارة الجزائرية، إلا أنها لم تسلم من مجموعة من المعوقات التي تهدد بقاءها واستمرارها في المنصب القيادي الحالي أو حتى تطلعها لمنصب قيادي آخر أعلى تصنيف في السلم الوظيفي.

ونعرض في هذا الجزء نتائج المعطيات التي تبرز المعوقات التي تواجهها المبحوثات وتأثيرها على تحقيق الفعالية التنظيمية، ونخص بالذكر البعد المتعلق بالمعوقات الوظيفية للمبحوثات والذي تم اقتراحه في الفرضية الثالثة، والتي جاءت في الصيغة التالية:

تواجه المرأة القيادية معوقات وظيفية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، ونستهل عرضنا بالجدول الموالي الذي يوضح مدى تأثير المعوقات الوظيفية على تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد جاءت إجابات المبحوثات كما يلي:

جدول رقم (37) : تأثير المعوقات الوظيفية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية.

متوسط المعوقات الوظيفية التي تواجهها المرأة القيادية	فئات الفعالية
6,68	فعالية ضعيفة
6,48	فعالية متوسطة
5,98	فعالية عالية
6,50	المتوسط العام للمعوقات الوظيفية

تبين معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير المعوقات الوظيفية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام للمعوقات الوظيفية التي تواجهها المبحوثات سواء تعلقت بالجانب التنظيمي أو الجانب النوعي، والتي تشمل متوسط المؤشرات الموضحة سابقا (أنظر الصفحة رقم 204) قد بلغ 6,50 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث جاءت أعلى قيمة لمتوسط المعوقات الوظيفية عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بمتوسط 6,68 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام للمعوقات الوظيفية بفارق سلبي قدره 0,18 من 10، في حين بلغ متوسط المعوقات الوظيفية 6,48 من 10 عند فئة الفعالية المتوسطة وهي أقرب من المتوسط العام للمعوقات الوظيفية بفارق سلبي ضعيف قدره 0,02 من 10، وفي الأخير بلغ متوسط المعوقات الوظيفية 5,58 من 10 عند فئة ذوات الفعالية التنظيمية العالية وهو أقل من المتوسط العام للمعوقات الوظيفية بفارق إيجابي قدره 0,92 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط المعوقات الوظيفية وفقا لمستويات الفعالية نجدها إيجابية كون قيم فوارقها متزايدة كلما توجهنا من أدنى فئة للفعالية التنظيمية إلى أعلى والفوارق هي 0,20 و 0,90 من 10 على الترتيب.

على ضوء ما ورد في الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح أنه كلما انخفض متوسط المعوقات الوظيفية التي تواجهها المبحوثات ارتفعت مستويات الفعالية التنظيمية من أضعف مستوى إلى أعلى مستوى، مما يفسر بوجود علاقة عكسية بين المعوقات الوظيفية وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية ، أي أنه كلما زادت الفعالية نقصت المعوقات الوظيفية والعكس صحيح.

ويظهر جليا أن أغلب المبحوثات تواجه معوقات وظيفية مرتفعة مقارنة بالمتوسط العام للفعالية التنظيمية التي حققت مستوى متوسطا، وتختلف طبيعة هذه المعوقات التي تحول دون ترقية مستويات الفعالية التنظيمية إلى مستويات عليا، حيث أشارت المبحوثات لوجود صنفين أساسيين من المعوقات، فالصنف الأول يتعلق بالأمور الفنية والمادية التي تشكل في عموميتها ظروف العمل والمناخ وساعات العمل وغيرها والتي لا يمكن إغفال تأثيرها على تحقيق مستوى عال من الفعالية التنظيمية. أما الصنف الثاني فهو متعلق بعدم تكافؤ الفرص بين الجنسين، والمشكلات التي تواجهها المبحوثات في تسيير المناصب القيادية.

إن المسار الوظيفي للمبحوثات يركز على تحقيق أهداف المنظمة ، وذلك بالتركيز على مختلف الوظائف القيادية من خلال عملية الاتصال وصنع واتخاذ القرار وعملية التغيير التنظيمي، بالإضافة لتحديد المهارات والكفاءات العالية التي تساعدن على تحقيق الفعالية التنظيمية، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة عوامل ومعوقات يمكن أن

تواجهها المبحوثات سواء تعلق الأمر بالتقدم الوظيفي ووصولها لمناصب قيادية أو أثناء تقلدها لهذه المناصب القيادية في حد ذاتها.

ومن أهم المعوقات التي تواجهها المبحوثات لنقص الإمكانيات المادية والمالية ووسائل العمل الضرورية التي تساعد على تحقيق الأهداف في آجالها المحددة، بالإضافة لنوعية تعليمات العمل، وهي تتعلق بالقوانين التي تسيّر عليها المنظمات، هذه القوانين في الغالب وضعها الرجال من أجل ضمان التنظيم والرقابة، فالمنظمة من خلال الأيديولوجية التي تحملها وبنيتها وثقافتها تشكل عاملا أساسيا في تفسير وضعية المبحوثات داخل الإدارة الجزائرية، هذه الأخيرة تجد نفسها داخل المنظمة التي تعمل فيها مجبرة على تقبل نموذج لتنظيم العمل مبني أساسا على نموذج رجولي أي أنها تستند على قيم رجولية في عملية التسيير اليومي لمتطلبات منصبها القيادي.

بمعنى أن المبحوثات اللواتي تحصلن على منصب قيادي في الإدارة الجزائرية واجهن تحديات متعلقة بقبول الموظفين لقيادة المرأة، لذلك فهن تعانين من معوقات صعبة في عملية التسيير وعرقلة واضحة من قبل الآخرين، وقد صرحت إحدى المبحوثات أنهن " **لقين المعوقات من الموظفين أكثر من الرجل القائد** "، فتجد المبحوثات نفسها<sup>1</sup> قد واجهت في بداية مشوارها ما يعرف بالسقف الزجاجي والذي "يوصف بأنه الحواجز غير الطبيعية التي تمنع النساء من الوصول إلى الوظائف القيادية وهو رمز من رموز التمييز الاجتماعي والاقتصادي ضد المبحوثات ويقصد به عائق قوي ولكنه غير مرئي بحيث يصعب اجتيازه"<sup>2</sup>، وبالتالي يتشكل السقف الزجاجي من حواجز غير مرئية اصطناعية تولدت نتيجة انطباعات سلوكية وتنظيمية تعيق المبحوثات من الوصول إلى المناصب القيادية<sup>3</sup> أو الاستمرار فيها، لكن ذلك لم يثنى عن هدفها في تحقيق ذاتها ومبتغائها لتقلد مثل هذه المناصب مما دفعها ويدفعها لتعمل عملا إضافيا ومضاعفا لإثبات ذاتها، ومدى قدرتها ومهاراتها في تحقيق الأهداف التنظيمية بكل فعالية.

تعد استمرارية الإنتاج التمييزي للأفكار والانطباعات التقليدية المتوارثة داخل المنظمات لصالح الرجل وتكريس القوالب الجنسية في ميدان العمل، والتصورات النمطية والتقليدية التي تبقى مؤثرة على فعالية المبحوثات ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية. وفي الكثير من الأحيان للامساواة هذه ترجع إلى التقسيم الجنسي للعمل الذي يحدد أن عمل الرجل خارج المنزل على عكس المرأة التي يكون في المنزل ومن الصعب عليها التوفيق بين الواجبات الأسرية والوظيفية<sup>4</sup>، وهو ما ينعكس سلبا على تحقيق مستويات عليا من الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

تهدف المبحوثات لتحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية من جهة للإدارة التي تعمل فيها حتى تثبت جدارتها، ومن جهة ثانية تسعى لتغيير الصورة النمطية التي رسمها لها المجتمع والتي حددها في جملة من الأدوار أدوارها المنزلية كأم وزوجة على النطاق الواسع، أما على مستوى منظومة العمل فقد رسم لها طريق شغل أدوار وظيفية في مناصب عرضية أو ثانوية، وبذلك سعت المبحوثات لكسر الحاجز الزجاجي الوهمي الذي أخرها عن

<sup>1</sup> - آسيا قجالي ، <<النساء الإطارات والمسؤولية في ضوء السقف الزجاجي>>، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2010/2009، ص، 44.

<sup>2</sup> - ايناس عوني براوي الباز ، <<معوقات الدور القيادي لموظفات مكتب غزة اقليم لوكالة الغوث الدولية>>، رسالة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2011، ص، 28.

<sup>3</sup> - ليلي قريدي ، <<جنس الوظائف العليا: التقدم الوظيفي للإطارات النشوية في القطاع العمومي>>، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2019/2018، ص، 127.

<sup>4</sup> - Jacqueline Laufer ، <<Cadre: La grande rupture>>، La Découverte, Recherche N 101, 2001, p, 245.

الوصول للمناصب القيادية، لتصطدم "بالمحدر الزجاجي"<sup>1</sup> والذي يعني مجموع المعوقات والتحديات التي تواجهها المرأة بعد تقلدها للمنصب القيادي والتي تؤثر على إما استمراريتها في المنصب إما بالانسحاب أو التدرج لمنصب أقل رتبة في السلم التنظيمي، وهذه المعوقات ترتبط برفض الموظفين لقيادة المرأة، وأقل ما يقال عن هذا الرفض أنه ضمني في شكل مقاومة بعض السلوكيات القيادية الصادرة عن شاغلة المنصب والذي يظهر جليا على شكل مجموعة من المعوقات تصادفها خلال عملها اليومي، والذي يعد من أهم الاتجاهات التي تهدد استمراريتها في المنصب، وبذلك يعد تجاوزها لهذه المعوقات وتحقيقها لفعالية عالية أكبر تحدي بالنسبة إليها لتبرهن عن جدارتها ومهارتها وقدرتها على القيادة والاستمرار بكل فعالية داخل الإدارة الجزائرية.

إن هذه المعوقات التي واجهتها المبحوثات في الوظيفة القيادية تساهم في تحديد أساليب القيادة المنتهجة، بالإضافة إلى أن درجة تأثيرها تختلف من مبحوثة لأخرى وعند نفس المبحوثة من يوم لآخر وذلك حسب المناخ التنظيمي وظروف البيئة المحيطة، كون السلوك القيادي للمبحوثات هو حصيلة معقدة لتضافر بين عدة اعتبارات اجتماعية وثقافية وتنظيمية، كما أن للضغوط المهنية ومتطلباتها وضغوط المجتمع وقيمه تأثير على سلوك المبحوثات والذي يظهر من خلال مستويات الفعالية التنظيمية للإدارة الجزائرية.

وهو ما أكدته دراسة كل من (كريم شويحات) و(جعيجع عتيقة) حيث أن التصرفات والاستجابات التي تتولد عن المبحوثات ليست نتاجا مستقلا لخصائص ولا نتاجا لمؤثرات بيئة العمل وحدها، وإنما نتاج لتفاعلها معا، بمعنى أن المبحوثات لا تتصرف من فراغ وإنما سلوكياتها تكون نتيجة إستراتيجية عقلانية وكان الفضل لميشال كروزي (Michel Crozier) وآخرون في توظيف مفهوم السلوك الاستراتيجي<sup>2</sup>. فالمبحوثات لهن القدرة على إحداث التحول المطلوب في ثقافة المنظمة لمواجهة المعوقات الوظيفية والتأثير على سلوكيات الموظفين لتبني إستراتيجية نحو تحقيق الأهداف، علما أنه تختلف هذه الاستراتيجيات بحسب القيم والأخلاق والمسؤوليات التي تتمتع بها المبحوثات من جهة وطبيعة المعوقات من جهة أخرى.

وحسب ما تقدم سابقا سنحاول التطرق إلى أهم المعوقات التي تواجهها المبحوثات نحو تحقيق أهداف المنظمة والتي تنعكس سلبا على مستويات فعاليتها، بالوقوف على المعوقات التنظيمية والمعوقات النوعية كما سنوضحه في النقاط الموالية بشرح مفصل لمؤشرات كل منهما.

### أولا: المعوقات التنظيمية التي تواجهها المرأة القيادية

تعتبر المنظمة نسقا اجتماعيا موجهها نحو تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، ويتعين لتحقيق هذه الأخيرة تواجد وتوفير وسائل وتدابير مختلفة، إلا أنه قد تواجه ذلك معوقات تنظيمية تبعتها عن أهدافها أو تقلل من احتمالات نجاحها في الوصول للنتائج التي كانت تعمل من أجلها، حيث تمثل المعوقات التنظيمية تلك العقبات التي تصطدم بها المبحوثات في الإدارة والتي تنتج عنها آثار سلبية قد تساهم في خفض مستويات الفعالية التنظيمية.

وقد اعتبر كل من هربرت سايمون (Herbert Simon) وروبرت ميرتون (Robert Merton) أن المنظمة ليست نسقا جامدا وإنما هو نسق مرن وديناميكي، مما يعرض وظائفه لمعوقات تنظيمية مختلفة، ففي دراستنا هذه

<sup>1</sup> - مها الراشة ، <<مفهوم قيادة المرأة البحرينية في المناصب القيادية: التحديات و الفرص>>، مجلة البحرين، العدد 11432، البحرين، 11 جويلية 2009، [www.akhbar-alkhaleej.com](http://www.akhbar-alkhaleej.com)، تاريخ الاطلاع 2022.

<sup>2</sup> - كريم شويحات، عتيقة جعيجع ، <<السلوك القيادي للمرأة العاملة وعقلانية المؤسسة>>، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 5، 2016، ص، 284.

توصلنا إلى أن المرأة القيادية تتعرض على جملة من هذه المعوقات الوظيفية غير أنهم لا يتعرضون لنفس المعوقات التنظيمية فهي تختلف من إدارة لأخرى إلا أن نتائجها تبقى سلبية على مدى تحقيق الفعالية التنظيمية من جهة، ومن جهة أخرى فهي تتعارض مع تلبية حاجات الانجاز عند المبحوثات داخل الإدارة الجزائرية.

إن دراسة مستويات الفعالة التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية لا يتم إلا بتحديد وتعداد المعوقات التي تواجهها المبحوثات أثناء تأدية مهامها والتي ترتبط بشكل مباشر بكل ما يتعلق بطبيعة وظروف عملها بداية من العملية الاتصالية، إلى كل ما يتعلق بالمناخ التنظيمي وظروف العمل وساعات العمل لمعرفة مدى تأثيرها على تحسين مستويات الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية وذلك ما سنوضحه في الجدول التالي:

جدول رقم (38) : تأثير المعوقات التنظيمية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

متوسط المعوقات الوظيفية التي تواجهها المرأة القيادية والمتعلقة بالتنظيم	فئات الفعالية
6,69	فعالية ضعيفة
6,30	فعالية متوسطة
5,57	فعالية عالية
6,35	المتوسط العام للمعوقات الوظيفية المتعلقة بالتنظيم

تبين معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير المعوقات الوظيفية المتعلقة بالتنظيم للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام للمعوقات التنظيمية هي الحواجز والصعوبات المتعلقة بالجانب التقني والفني وحتى المادي التي تعرقل تقدم المبحوثات في تحقيق الأهداف بكل فعالية، والتي تشمل متوسط المؤشرات الموضحة سابقا (أنظر الصفحة رقم 203) بلغ 6,35 من 10، علما أنه مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث جاءت أعلى قيمة لمتوسط المعوقات التنظيمية عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بمتوسط 6,69 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام للمعوقات التنظيمية بفارق سلبي قدره 0,34 من 10، في حين بلغ متوسط المعوقات الوظيفية 6,30 من 10 عند فئة الفعالية المتوسطة وهي أقرب من المتوسط العام للمعوقات التنظيمية بفارق سلبي ضعيف قدره 0,05 من 10، وفي الأخير بلغ متوسط المعوقات التنظيمية 5,57 من 10 عند فئة ذوات الفعالية التنظيمية العالية وهو أقل من المتوسط العام للمعوقات التنظيمية بفارق إيجابي قدره 0,78 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط المعوقات التنظيمية وفقا لمستويات الفعالية نجد أنها إيجابية كون قيم فوارقها متزايدة كلما توجهنا من أدنى فئة للفعالية التنظيمية إلى أعلى والفوارق هي 0,39 و 0,73 من 10 على الترتيب.

على ضوء ما ورد في المعطيات الإحصائية أعلاه، يتضح أنه كلما انخفض متوسط المعوقات التنظيمية التي تواجهها المبحوثات ارتفعت مستويات الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية من أضعف مستوى إلى أعلى مستوى، مما يفسر بوجود علاقة عكسية بينهما، وهو ما يؤكد أن الفعالية التنظيمية تتأثر بالمعوقات التنظيمية فكلما زادت هذه الأخيرة قلت الفعالية التنظيمية والعكس صحيح، بمعنى أنه كلما زادت المعوقات التنظيمية التي عانت وتعاين منها المبحوثات كلما نقصت فعاليتها والعكس صحيح أي كلما نقصت المعوقات الوظيفية كلما زادت الفعالية التنظيمية وهو المطلب والطموح الأساسي الذي تطمح إليه المرأة القيادية.

يظهر جليا أن أغلب المبحوثات تواجهن معوقات تنظيمية بمعدل 6,35 من 10 وهو معدل ضعيف مقارنة بالمعوقات الوظيفية، حيث أن هذه المعطيات توضح أن الفعالية التنظيمية تصل المستوى المتوسط عندما تبلغ

المعوقات التنظيمية للمبحوثات 6,30 بمعنى تحقق متوسطا منخفضا مقارنة بالمتوسط العام، وعندما يستمر في الانخفاض إلى متوسط 5,57 من 10 تحقق المستوى العالي من الفعالية التنظيمية. ولتحقيق مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية يجب على المبحوثات أن تعمل على مواجهة وتفادي المعوقات التي من شأنها أن تعرقل تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

إن التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية من خلال المعوقات التنظيمية التي تواجه المبحوثات، يكون بالتركيز على طبيعة الاتصالات السائدة داخل المنظمة خاصة الرسمية منها كونها مبنية على مجموعة من اللوائح والقوانين التي يحددها التنظيم السائد والمعمول به، أين يجب على الأفراد التأقلم مع هذا التنظيم والاندماج معه، وتعمل المبحوثات جاهدة على جعل أهداف المنظمة تطابق أهداف الأفراد لتحفيزهم نحو رفع فعاليتهم.

فتعمل إذن على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، لتظهر مدى أهميتهم ودورهم في تحقيق أهداف وفعالية المنظمة التي ينتمون إليها، مما يساعد على تجنب الصراع أو الانحراف عن أداء المهام الموكلة إليهم. كما أن للمبحوثات دور فعال في تنظيم وخلق البيئة والجو التنظيمي الملائم للعمل، وهذا ما يدل على أن لهن دور كبير في خلق جو تسوده ما يوصف بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة وهذا ما جاء به **التون مايو** (Elton Mayo) من خلال دراسته "العلاقات الإنسانية" سائدة في المنظمات، بحيث يمارس الفرد نشاطه مع المحافظة على مقومات السعادة وإشباع و التوافق<sup>1</sup>، فتسعى المبحوثة في عملها على خلق جو من التعاون والتفاهم والانسجام بين فريق وجماعات العمل الذي من شأنه رفع الروح المعنوية لديهم وهو ما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

ومنه تدرك المبحوثات بضرورة الاهتمام بالمحيط النفسي والاجتماعي في العمل كونه يؤثر على الصحة النفسية وحتى الجسدية للأفراد، باعتبار أن البيئة التي تعاني من نقص العلاقات الإنسانية تنعكس على أفرادها بالضيق النفسي أو الاحتراق النفسي الذي ينعكس سلبا على صحتهم أولا وأدائهم ثانيا ويتعدى ذلك إلى عدم تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة ثالثا، إذ يرتبط نقص العلاقات الإنسانية المتعلق بالعمل بوجود مطالب إنسانية غير محققة والتي لها علاقة بالعمل وكيفية الانجاز.

كما أن المعوقات المرتبطة بظروف العمل الفيزيائية من بين أهم متطلبات العمل أو حتى وجوده، ولكن تبقى بعض المتطلبات هي التي تحدد رضا المبحوثات وزيادة عطائهن للمنظمة وتحقيق أهدافها، لذا يجب أن تعمل المنظمة على توفير المتطلبات الأساسية وحتى الكمالية والتي من شأنها أن تزيد من كفاءة وفعالية المبحوثات، فلا بد من توفير حواسيب ومختلف لواحقها خصوصا في ظل تزايد الاستعمال التكنولوجي لشبكات التواصل الاجتماعي لتسهيل عمليات الاتصال، بالإضافة إلى توفير كراسي ومكاتب مريحة للجسد تساعد في أداء عملهن بحكم طبيعته الإدارية وهذا تقريبا كان تصريح أغلبية المبحوثات، حيث ارتبطت تصريحاتهن بالجانب المادي الفيزيقي للعمل والذي يلعب لا محالة دورا في زيادة الفعالية التنظيمية، فقد ركز **تايلور فردريك** (Fredrick Taylor) مثلا على أهمية العوامل الفيزيائية التي تحيط بمجال العمل والعمال وتضامن كل من العنصر البشري والآلي داخل مجال العمل<sup>2</sup>،

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم، منظمة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص.70.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 59.

باعتبار مجهود المبحوثات مرتبط بالمتطلبات الأساسية للعمل وضمان مهاراتهم في تحقيق مهامهن مما ينعكس إيجاباً على فعالية الإدارة الجزائرية.

لقد وجدنا أنه رغم ضعف الإمكانيات المادية إلا أن المبحوثات تعملن مع فريق أو جماعة العمل على التنسيق بين الجهود والتفاعلات بين مختلف الأطراف وذلك بالتأقلم مع كافة الظروف التي من الممكن أن تمر بها وبالتأقلم كذلك مع كم وحجم الإمكانيات المتوفرة، وهو ما يعرف بنموذج التسيير المرن الذي يسمح بالتأقلم السريع مع العمل وتقديم أفضل للمنظمات في ظل التغيرات البيئية وهو ما يندرج ضمن سياسة مرونة العمل التي نقصد بها القدرة على التحويل من أفكار قديمة إلى أفكار جديدة<sup>1</sup>، وتتمثل مرونة بيئة العمل الكمية من خلال مدى تحقيق الأهداف، بالإضافة للتطابق بين الأهداف الفردية والجماعية وحتى التنظيمية مما يوجه السياسة العامة لتحقيق الفعالية التنظيمية، أما المرونة الكيفية فتسمح بتحويل بعض النشاطات التي لا تدخل في النشاط الاستراتيجي لمنظمة أخرى تعتبرها مساعدة، عن طريق عقد تجاري مع هذه المنظمة، والتي تسمح بتقديم الخدمات المطلوبة أو بالتعاقد مع عمال مستقلين عن المنظمة<sup>2</sup>، فالتكيف يسمح بمواجهة تنوع النشاطات المتوقعة وغير المتوقعة في إطار بحث المنظمة عن تحقيق الفعالية والنجاح.

ومن خلال ما سبق سنتطرق لمختلف أبعاد المعوقات التنظيمية التي تواجهها المبحوثات، والتي تعرقل تحقيقها للفعالية التنظيمية أو تساهم في خفض مستوياتها، والتي نوضحها في النقاط الموالية.

### 1. معوقات الاتصال التنظيمي

تؤكد المنظمات على الدور الأساسي الذي تلعبه البيئة التنظيمية في التأثير على سلوك الأفراد ومدى تحقيق فعاليتها، إذ أنها تركز على عملية الاتصال، كون الاتصالات تنتشر في جميع المستويات التنظيمية من الأعلى إلى الأسفل والعكس وعلى المستوى الأفقي من قسم إلى آخر وفي نفس المستوى أو أعلى منه<sup>3</sup>، فالعملية الاتصالية هي عملية تفاعلية بين جملة من الأطراف تصل بموجبها المعلومات والمعطيات المتعلقة بالعمل، وبذلك تعتبر وسيلة تأثير والتي تعد في حد ذاتها خاصية من خصائص الوظيفة القيادية.

وسعياً لتحقيق الفعالية التنظيمية نسلط الضوء جملة المعوقات التي تواجهها المبحوثات خلال العملية الاتصالية والتي تعمل بدورها وتهدف إلى إزالتها لتحقيق أهداف الإدارة الجزائرية، كما نوضحها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - عبد الحفيظ مقدم، المديرين: الخصائص الشخصية المرتبطة بالنجاح في التسيير كما يدركها المدبرون، -كتاب جماعي، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، جامعة الجزائر، 1997، ص، 157.

<sup>2</sup> - حبيب الود، <>أثر البيئة التنظيمية على ممارسة المرونة في العمل داخل مصالح الطبية>>، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2017/2018، ص، 77.

<sup>3</sup> - حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص، 102.

جدول رقم ( 39 ) : تأثير معوقات عملية الاتصال التنظيمي للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

معوقات متعلقة بالاتصال التنظيمي	الغموض في اللغة والمصطلحات	عدم كفاية المعلومات	نقص سرعة انتقال المعلومات	عدم وجود تنسيق وتكامل بين الوحدات	يعود لكونك امرأة	متوسط معوقات التي تواجهها العملية الاتصالية حسب فئات الفعالية
فئات الفعالية التنظيمية	5,09	5,56	5,91	5,91	4,51	405,
فعالية ضعيفة	4,10	4,52	4,94	5,11	3,78	4,49
فعالية متوسطة	2,70	3,20	3,20	2,70	2,70	2,9
فعالية عالية	3,96	34,4	4,68	4,57	3,66	4,26
المتوسط العام لمعوقات الاتصال التنظيمي						

تشير معطيات الجدول الذي يوضح " تأثير معوقات عملية الاتصال التنظيمي للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية " أن المتوسط العام لمعوقات الاتصال لكل المبحوثات والذي يمثل متوسط الأبعاد المتعلقة بغموض اللغة والمصطلحات وعدم كفايتها، نقص المعلومات وعدم وجود تنسيق بين الوحدات قد بلغ 4,26 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط معوقات الاتصال عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بمتوسط 5,40 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه العملية بفارق سلبي قدره 1,14 من 10.

في حين سجلت معوقات الاتصال قيمة مساوية تقريبا للمتوسط العام للمعوقات عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 4,49 من 10، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للمعوقات عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بقيمة 2,90 من 10 بفارق ايجابي قدره 1,36 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط معوقات الاتصال لفئات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية كون قيم فوارقها متزايدة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 0,91 و1,59 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات معوقات الاتصال نجد أن هناك اختلافا بين متوسطاتها العامة بحيث أن مؤشر كل من عدم كفاية المعلومات ونقص سرعة انتقالها، وعدم التنسيق بين الوحدات سجلوا أعلى متوسط عام 4,43 و4,46 و4,57 من 10 على التوالي وبذلك يفوقون المتوسط العام لمعوقات الاتصال، في حين أن المتوسط العام لمؤشري الغموض في اللغة والمصطلحات ومؤشر لكونها امرأة سجلوا متوسط قدره 3,96 و3,66 من 10 وهو أقل من المتوسط العام بفارق ايجابي قدره 0,30 و0,60 من 10 على التوالي.

يتبين لنا من الجدول أعلاه، أنه كلما ارتفع متوسط معوقات العملية الاتصالية انخفضت مستويات الفعالية التنظيمية، وهذا ما نعتبره بوجود علاقة عكسية بين كل من وجود هذا النوع من المعوقات وتأثيره السلبي على مبتغى أو سعي المرأة القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

عندما تكون العملية الاتصالية فعالة فإنها تساعد المرأة القيادية على التحقيق الأفضل للأهداف وبالدرجة الأولى تحقيق الرضا في العمل، إذ يقود الاتصال الفعال الموظفين إلى الفهم الصحيح والسليم لمحتوى عملهم بصورة أفضل ويشعرون بمسؤوليتهم في المشاركة بهذا العمل، وعلى العكس من ذلك فإن لم يتحقق هذا الاتصال الفعال، فيحدث له لبس وغموض مما يجعل الموظفين لا يفهمون ما تحاول تحقيقه المرأة القيادية، فيصبح التنسيق أمرا

مستحيل التحقيق إذ لا يستطيع توصيل ما يحتاج إليه<sup>1</sup>، وهذه التناقضات تؤدي إلى اختلال التوازن الداخلي لنسق العلاقات القيادية داخل الإدارة الجزائرية، ومن ثم ظهور الفوضى في شبكات ممارسة القيادة، لذلك تعتبر المنظمة أمراً إستراتيجياً فيجب أن يكون نشاطاً منهجياً وديناميكياً يعكس التنسيق الشامل للمنظمة<sup>2</sup>.

كما أوضحنا سابقاً، فإن التنظيم يقوم على عدد من جماعات العمل الرئيسية حيث يتم الربط بين تلك الجماعات من خلال قنوات الاتصال، فعلى مستويات أعلى تضم كل منها عدداً من رؤساء الجماعات الأصلية، وعلى مستويات أدنى تضم موظفين وهكذا تتشكل جملة من جماعات من نفس المستوى وفقاً لأسلوب التنسيق السائد<sup>3</sup>، فهذا الأخير يعد بمثابة أسلوب التعاون الدائم بين الموظفين والمبحوثات والذي يشجع بدوره على تكوين هوية مشتركة ويعزز استقرار النظام العام للإدارة الجزائرية.

بينما تجد المبحوثات صعوبة ترجعها لضعف قنوات الاتصال، فما يشكل أكبر عائق في العملية الاتصالية هو نقص وسائل الاتصال في الإدارة، بالإضافة لعدم توفر الوسائل المتطورة وسرعة تدفق الانتزات خصوصاً في ظل استعمال التكنولوجيات المتطورة ورقمنة مختلف القطاعات التي أصبحت تعتمد على "الإدارة الإلكترونية"، فنرى أن المستقبل مبني على الاتصالات الإلكترونية خصوصاً في ظل الاعتماد على "العمل عن بعد" الذي شهدته مختلف الإدارات خلال فترة جائحة كورونا (كوفيد 19)، فسارعت معظم القطاعات بمؤسساتها لتطبيق مبادئ "الحكومة الإلكترونية"، وهذا النوع من الاتصالات يراعي "عملية تدريب جميع أفراد التنظيم على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعا ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل"<sup>4</sup> الأمر الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.

وجاءت تصريحات المبحوثات حول وسائل الاتصال: "مستحيل وافرو الوسائل العمل دائماً نحاول اندبر حاجات من ولا من" و"رغم قلة الإمكانيات.. أنا وفريق العمل لي معايير قدرنا نتجاوز هذه الأوضاع"، ويتضح من هذه التصريحات أن ضعف قنوات الاتصال يكمن في ضعف الوسائل والإمكانية المتاحة، رغم أننا في عصر السرعة وتطور وسائل الإعلام والاتصال إلا أن المنظمة لا تزال تعتمد على الطرق القديمة في التسيير وإن لم نقل بدائية تقليدية تعتمد على وسائل يدوية مثل السجلات والأوراق والملفات... وغيرها والتي لا تمد بصلة لعصر العولمة ومختلف الوسائل المتطورة التي تستعمل في الإدارة من حاسوب والشبكة العنكبوتية والهاتف وكاميرات المراقبة وآلات تضبط وتسجل دخول وخروج العمال والموظفين... وغيرها من الوسائل.

ينعكس ضعف وسائل الاتصال سلبياً على سرعة انتقال المعلومات وتوفرها لاتخاذ القرارات المناسبة، فترى المبحوثات أن تأخر وصول المعلومات بين مختلف رتب السلم التنظيمي من أهم المعوقات التي يواجهها التنظيم، كونه يعبر عن ضعف العملية الاتصالية داخل المنظمة وهو ما ينعكس على الفعالية التنظيمية لهذه الأخيرة، كونها العصب الرئيسي الذي يربط مختلف أجزائها إذ تعمل على توصيل المعلومات والبيانات والتنسيق لتحقيق الهدف المسطر، وأي خلل في هذا العصب يؤدي إلى الشلل إما الكلي أو الجزئي، ويظهر ذلك تأثيره على مستويات الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية- قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر- والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص، 178.

<sup>2</sup> - عبد الكريم بويحيوي، <<الخواء الاجتماعي>>، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2، 2008، ص، 523-524.

<sup>3</sup> - حسان الجيلاني، مرجع سبق ذكره، ص، 105.

<sup>4</sup> - يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص، 186.

وتتوقف فعالية عملية الاتصال على مدى استقبال الموظفين للرسالة على نفس الصورة التي ترسلها المرأة القيادية ومن ثم الاستجابة لها وترك الأثر المناسب، أي تفسير ما ورد في محتوى الرسالة واستيعابها وفهمها جيدا، غير أن بعض العوامل غير المخطط لها أو غير المحسوب حسابها من شأنها أن تجعل الرسالة تفهم بطريقة مخالفة لما خطط لها، وهي تلك الناتجة عن استخدام عبارات غير مناسبة أو غير مفهومة أو ناتجة عن عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمه يغلب عليها الغموض<sup>1</sup>، بالإضافة لاختلاف القدرات والمدركات العقلية بين الموظفين نتيجة الفروقات الفردية مما يشكل صعوبة في فهم الرسالة، وهذا ما يؤثر على تطور مستويات الفعالية التنظيمية لدى المبحوثات، والتي بدورها تؤثر سلبا على العملية الاتصالية ككل.

كما نلاحظ أن معوقات العملية الاتصالية المرتبطة بالمؤشر "لكونك إمراة" منخفضة مقارنة بالمؤشرات الأخرى، ونفس ذلك كون المبحوثات تمارس القيادة انطلاقا من موقع وظيفي "المنصب القيادي"، فالقيادة الرسمية للمبحوثات تعتمد على "تدفق كامل ومستمر للاتصالات والمعلومات اللازمة بين كل المستويات"<sup>2</sup>، والتي تكون بصورة مكتوبة، وهي في نفس الوقت ملزمة لجميع الموظفين في المنظمة لأنها تتم في إطار القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد التي تحكم هذه الأخيرة والتي تتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي، والتي تأخذ الشكل العمودي من الأعلى إلى الأسفل (النازل) فتنتقل لمختلف المستويات كيفية السير الحسن والدقيق لضمان الأداء الفعال، والهدف من هذا النوع من الاتصال هو فهم الموظفين لإستراتيجية المنظمة وخططها وأهدافها من ناحية، ومن ناحية أخرى تتمكن المبحوثات من خلاله، من تقييم عمل الموظفين وفق مبدأ الجزاء لتحديد الإيجابي منه من السليبي إذ يمكنها تحديد موقع الانحراف أو الخلل الذي يعيق تحقيقها للفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

## 2- معوقات متعلقة بظروف العمل

إن دراسة موضوع ظروف العمل يكتسي أهمية بالغة في تحسين أداء المبحوثات والرفع من مردوديتهن في المنظمات، ولتتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها تولى أهمية كبيرة لتوفير ظروف عمل ملائمة سواء المادية منها أو المعنوية، وقد أكدت منية غريب في هذا الصدد أن توفير ظروف العمل الجيدة يؤثر على النواحي البدنية والنفسية للأفراد، ومن هذه النقطة بالذات نسلط الضوء على تأثير المعوقات المتعلقة بظروف العمل التي تواجهها المبحوثات في تحقيق الفعالية التنظيمية كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (40) : تأثير معوقات ظروف العمل للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

متوسط معوقات ظروف العمل حسب فئات الفعالية	التماثل في أداء المهام	التوتر والصراع بين الموظفين	كثرة المهام وصعوبة متابعته ومراقبتها	قلة المعدات وتجهيزات العمل	غموض المهام ومسؤوليات المنصب	معوقات متعلقة بظروف العمل
6,93	7,67	7,33	7,44	5,47	6,74	فئات الفعالية التنظيمية
36,4	6,96	6,89	6,89	5,17	6,22	فعالية ضعيفة
6,00	6,00	6,50	6,50	5,00	6,00	فعالية متوسطة
6,45	86,8	16,9	6,94	5,21	6,32	فعالية عالية
						المتوسط العام لمعوقات ظروف العمل

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 188 - 190.

<sup>2</sup> - حسان الجيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 103.

تشير معطيات الجدول الذي يوضح " تأثير معوقات ظروف العمل للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية " أن المتوسط العام لظروف العمل لكل المبحوثات والذي يمثل متوسط الأبعاد المتعلقة بغموض المهام وكثرتها، قلة التجهيزات، التوتر والصراع، التماطل في الأداء قد بلغ 6,45 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط ظروف العمل عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بمتوسط 6,93 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المعوقات بفارق سلبي قدره 0,48 من 10.

في حين سجلت ظروف العمل قيمة مساوية تقريبا للمتوسط العام للمعوقات عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 6,43 من 10، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط لظروف العمل عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بقيمة 6,00 من 10 بفارق ايجابي قدره 1,36 من 10، وبالمقارنة بين قيم ظروف العمل لمختلف فئات الفعالية التنظيمية نجد سلبية كون قيم فوارقها متناقصة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 0,50 و 0,43 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات ظروف العمل نجد أن هناك اختلافا بين متوسطاتها العامة بحيث أن مؤشر كل من كثرة المهام والتوتر بين الموظفين، التماطل في أداء المهام سجلوا أعلى متوسط عام 6,94 و 6,88 من 10 على التوالي، علما أنهم يفوقون المتوسط العام لظروف العمل، في حين أن المتوسط العام لمؤشري الغموض في المهام وقلة التجهيزات سجلا متوسط قدره 6,32 و 5,21 من 10 وهو أقل من المتوسط العام بفارق ايجابي قدره 0,13 و 1,24 من 10 على التوالي.

يتضح من معطيات الجدول أن متوسط المعوقات المتعلقة بظروف العمل تنخفض كلما توجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى مستوى إلى أعلاها، وهو يوضح وجود علاقة عكسية، بمعنى أن المعوقات الخاصة بظروف العمل تؤثر سلبا على تحسين مستويات الفعالية التنظيمية.

تعد ظروف العمل المادية (الفيزيائية) من بين أهم متطلبات العمل أو حتى وجوده أصلا، ولكن تبقى بعض المتطلبات هي التي تحدد رضا المبحوثات وزيادة عطائهن للمنظمة وتحقيق أهدافها، لذا يجب أن تعمل هذه الأخيرة على توفير المتطلبات الأساسية والكمالية التي تزيد من كفاءة وفعالية أداء أفرادها وقد صرحت المبحوثات: "توفر وسائل العمل حين طلبها في وقتها وعدم الانتظار" فقد أكدت بصفة خاصة على أهمية توفيرها في وقتها المحدد. كما أن بعض المتطلبات أصبحت أكثر من ضرورية وليست كمالية مثل ما صرحت إحدى المبحوثات: "التدفئة في فصل الشتاء و التبريد في فصل الصيف بالإضافة إلى تدفق الانترنت" باعتبار التطور التكنولوجي وتزايد استعمال شبكات التواصل الاجتماعي لتسهيل عمليات الاتصال، بالإضافة إلى توفير كراسي ومكاتب مريحة للجسد تساعدن في أداء عملهن بحكم طبيعته الإدارية وهذا تقريبا كان تصريح أغلبية المبحوثات، حيث ارتبطت تصريحاتهن بالجانب المادي الفيزيقي للعمل، وقد ركز تايلور فردريك ( Fredrick Taylor ) في هذا الصدد على أهمية العوامل الفيزيائية التي تحيط بمجال العمل والعمال وتضامن كل من العنصر البشري والآلي داخل مجال العمل<sup>1</sup>، باعتبار مجهود المبحوثات مرتبط بالمتطلبات الأساسية للعمل وقدرتها البدنية لذا يجب توفير وسائل الرفاهية التي تساعدن على تحقيق مهامها مما ينعكس إيجابا على فعالية إدارتها.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص، 59.

وبالاعتماد على ما سبق يتبين أن نقص وقلة المعدات والتجهيزات المتعلقة بالعمل يؤثر بشكل سلبي على تحقيق المبحوثات لأهدافهن وتترجم في انخفاض مستويات الفعالية التنظيمية، وعلى العكس كلما توفرت التجهيزات والمعدات اللازمة للعمل تمكنت المبحوثات من تحقيق مستوى أعلى من الفعالية.

فهذه الظروف التي يعرفها (عادل حسن) بأنها " التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته، والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمية التي لا يستطيع التحكم فيها"<sup>1</sup>، وتؤثر في أداء ومردودية المبحوثات من ناحية، وتؤثر على سلامتهن وصحتهن النفسية والجسدية، كما أنها تؤثر على استعداداتهن للعمل والعطاء، فإذا كانت ظروف العمل المادية مناسبة كان استعدادهن أحسن، وإذا قلت تعرضهن للأمراض والمخاطر المهنية التي تصاحب بعض الأعمال. ومنه يمكن للظروف المادية ومناخ العمل إن يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال توفير الجو المناسب للعمل كالإضاءة الجيدة والسليمة، كما أن الجو غير الملائم وغير المناسب كالضوضاء يؤثر سلبا وبشكل كبير على العمل وأداء المبحوثات خاصة للأعمال التي تعتمد على المهارات الذهنية، بالإضافة إلى أن لدرجة الحرارة في مكان العمل تأثير على أداء المبحوثات سواء في فصل الشتاء وبرودته أو فصل الصيف وحرارته لذا يجب توفير التدفئة والتبريد. ومن ناحية أخرى لا بد أن نلفت الانتباه إلى موائمة مكان العمل فعندما يكون نظيفا وخاليا من الأوساخ أو من مخلفات العمليات الإنتاجية، وعندما تتواجد مساحات جيدة وكافية من شأنها أن تسمح بحرية الحركة، وعندما تكون الجدران مطلية بألوان زاهية والمكاتب مريحة ومرتبّة، كل هذه العوامل الفيزيائية تجعل نفسية المبحوثات مرتاحة ومنفتحة للعمل أكثر، مما يؤثر في النهاية على زيادة المقدرة على العمل والرغبة فيه، مما ينعكس على فعالية المنظمات.

أما ظروف العمل المعنوية (الاجتماعية/الثقافية) والتي نقصد بها نوعية الحياة الوظيفية وطبيعة العلاقات السائدة في المنظمات، والتي في ظلها تمارس المبحوثات أعمالهن، فحسب (عمر وصفي عقيلي) أن هذه الظروف تمارس ضغطا على المبحوثات أكثر من الظروف المادية، كونها تهتم بالتفاعل من الجانب الاجتماعي والذي يبرز الوجود بينهم، وفقا للتوقعات المشتركة بين المبحوثات وجماعة أو فريق العمل، والتي يعرفها الصيرفي على " أنها مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات والعاملين فيها"<sup>2</sup>، بمعنى أنها مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر والتي تدركها المبحوثات وتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم.

وفي إطار سعي القياديات لتحقيق الفعالية التنظيمية فهن تواجهن ظروف عمل غير مواتية تتعلق بغموض المسؤوليات ومهام المناصب خاصة بين الموظفين، بمعنى تداخل في المهام أو عدم وضوحها حسب بطاقة التوصيف لكل منصب، وحسب ما لاحظناه في جل المؤسسات الجزائرية فلا تعطى للموظف البطاقة الوصفية لمنصبه وإنما تحدد المهام والمسؤوليات بالتوارث دون أي تغيير فيها أو المساس بحدودها، وهو ما لا يتماشى مع توزيع السلم التنظيمي للمهام والمسؤوليات، هذا التداخل في المهام أو عدم وضوحها يضع المبحوثات تحت صعوبة المراقبة والمتابعة للمهام من جهة، كما لا يسمح لها بمعاينة المقصرين وتشجيع وتحفيز المواطنين على العمل من جهة أخرى. وبالتالي يصعب على المبحوثات تحديد نقاط القوة للاستثمار فيها، وتحديد مواطن الضعف لمعالجتها من أجل تحقيق أهداف الإدارة الجزائرية.

<sup>1</sup> - Daniel pernin, **La gestion des Cader : acteurs de leur carrière**, édition Homme et Techniques, paris,1985, p,44.

<sup>2</sup> - إبراهيم زاوي ، مباركي بوحفص ، <<ظروف العمل وأثارها النفسية والجسدية على عمال الرعاية الصحية>> ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021، ص،303.

على ضوء ما سبق، فإن تحقيق الفعالية في الإدارة الجزائرية يفرض على المرأة القيادية التركيز على المهام والتوجه نحو التحسين المستمر والإبداع وأن يكون لها فلسفة عمل واضحة وعدم التسليم بما هو متعارف عليه ومتعود عليه ومريح، وفي العادة تكون استجابة الموظفين للمعرفة الثابتة والتي نقصد بها طرق العمل اليومية والروتينية والمتعارف عليها تكون سريعة مقارنة بالمعارف وطرق التسيير الجديدة تكون الاستجابة لها بطيئة، وهو ما صرحت به إحدى المبحوثات أن العمل الإداري هو عمل روتيني يفر منه العديد من الرجال على عكس النساء، وهو ما يذهب إليه أنصار النزعة التصورية الاجتماعية حسب كل من **بيتر بيرجر** و**توماس لوكمان** أن المعارف البديهية قد يراها الأفراد والجماعات عكس ذلك<sup>1</sup>، وهو ما يحدد للأفراد والجماعات طبيعة المهام والمسؤوليات إضافة للتخصصات التي تساعدهم على الأداء الجيد وتحقيق المرادودية اللازمة لتحقيق الأهداف بما يتماشى مع مستويات الفعالية التنظيمية.

وتشمل معوقات ظروف العمل كل ما يتعلق بالعلاقات الرسمية السائدة في المنظمة، دون إغفال دور الثقافة التنظيمية وما تفرضه من ضبط للسلوك، فتجعل الموظفين إما راضين أو غير راضين عن العلاقات الرسمية السائدة داخل المنظمة، وإذا كانت هناك فجوة بين الموظفين والمبحوثات من خلال العلاقات الرسمية ممكن أن تتحول هذه الفجوة إلى عوامل الضغط يمارسها الموظفين تعبيرا عن رفضهم لأنماط أو ظروف العمل والتي من شأنها أن تتحول لتوتر بين الموظفين والقيادات وقد تؤدي إلى صراع<sup>2</sup>، وإذا تأزمت هذه العلاقات الرسمية إلى مستويات التوتر والصراع فمن شأنها التأثير على الأهداف التي تسعى لتحقيقها المرأة القيادية داخل الإدارة الجزائرية.

وهو ما أكدته البنائية الوظيفية حيث إهتمت باكتشاف الجوانب غير الرشيدة للتنظيم، والعمل على التحكم فيها من خلال آلية الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح، والتي تسعى لتحقيق الأهداف وتنظيمها<sup>3</sup>، كما أكد **روبرت ميرتون** على مسالة تقديس القوانين والقواعد لتحقيق وظائف التنظيم.

وكون العلاقات التنظيمية السائدة داخل الإدارة الجزائرية مرتبطة بجانبين أما الأول المتعلق بالتعاون والتبادل والمشاركة، وأما الثاني متعلق بالخلافات وتوتر وعداوة مواجهة، وتكون بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ويؤكد (زيد منير عبودي) أنه من أهم أسباب التوتر في العلاقات داخل المنظمات هو التداخل في الصلاحيات أو المسؤوليات في السلم الوظيفي<sup>4</sup>، حيث يواجه الموظفون غموض في تحديد صلاحياتهم ومهامهم من جهة، ومن جهة ثانية يصعب على المرأة القيادية تحديد المسؤوليات للمراقبة والمتابعة، مما يخلق جوا مكهربا والذي يؤثر على تحقيق القيادات لأهدافها داخل الإدارة الجزائرية والذي يتضح من نتائج الجدول أعلاه حيث كلما انخفض متوسط التوترات والصراعات ارتفعت مستويات الفعالية التنظيمية والعكس صحيح.

ويعد سعي المبحوثات لتحقيق فعالية الإدارة من خلال البقاء والاستمرارية ومواكبة التغييرات البيئية التي تواجهها داخلية كانت أو خارجية، بإنتاجها لما يسمى في علم المناجمنت بالتعاون الذي يهدف إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي للعمل، إلا أن جميع هذه الإصلاحات والسياسات باءت بالفشل، فهذا ما أكدته دراسة (علي كنز)، التي بينت أن

<sup>1</sup> - أنتوني غيدنز، علم الاجتماع، تر: فايز الصياغ، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية والمنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2005، ص، 168.

<sup>2</sup> - الأمين بلقاضي، «العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية»، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2015، ص، 159

<sup>3</sup> - علي عليوة، «الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم»، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 4، العدد 3، أكتوبر 2019، ص، 170.

<sup>4</sup> - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة 1، دار الشروق للتوزيع والنشر، 2006، ص، 67.

سبب أزمة المنظمة الجزائرية يرجع بالأساس إلى طبيعة وشكل البناء الاجتماعي القائم الذي لا يعدوا أن يكون بالنسبة للمنظمات الجزائرية سوى مكان ونقطة التقاء التحالفات والصراعات التاريخية والاجتماعية والثقافية<sup>1</sup>، وهذا ما يشكل تحديا للمبحوثات لتسيير مختلف الثقافات المحلية تحت ثقافة تنظيمية مشتركة لامتناس كل التوترات والاختلافات لتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة التي تعود على المنظمة بتحقيق فعاليتها.

وتواجه المبحوثات تماطل الموظفين في أداء المهام، والتي يمكن أن نرجعه لسببين أساسيين، أما الأول فيكون التعطل لسبب خارج عن إرادته بسبب يتعلق بالدرجة الأولى بالمستلزمات المادية أو المراسلات وغيرها من الأمور التي من شأنها أن تعطل أداء المهمة، في حين نجد السبب الثاني وهو التماطل عن أداء المهمة لسبب وفقا لإرادة الموظفين كاحتجاج أو توصيل رسالة للمبحوثات عن رفض قرار أو قضية ما حتى يؤخذ رأيه بعين الاعتبار، وهذا النوع من اللوم والعتاب يؤثر سلبا على أداء المهام ويعرقل سير الأهداف وبالتالي يؤثر على فعالية الإدارة والمنظمة ككل، وهو ما نلاحظه من خلال معطيات الجدول إذ أن انخفاض متوسط مؤشر التماطل في المهام يرفع من مستوى الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية .

### 3- معوقات متعلقة بالمناخ التنظيمي

على مدار سنوات تم اعتبار المنظمة مجرد فضاء يضم مجموعة من الآلات، تقوم بتحويل مداخلاتها إلى مخرجات من سلع وخدمات، ولم يحض الجانب الإنساني باهتمام المدرسة الكلاسيكية، غير أن مدرسة العلاقات الإنسانية غيرت من نظرتها حول الأفراد وأكدت على أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق الأهداف المسطرة، فالمناخ التنظيمي يتحدد بنوعية الأبنية الداخلية للمنظمة التي لها صفة الاستقرار النسبي والتي تؤثر في سلوك الأفراد<sup>2</sup>، وبشكل أكثر تحديدا فإن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة خصائص البيئة الداخلية للعمل<sup>3</sup>، ومنه فالمناخ التنظيمي يعكس التفاعلات بين القيادات والأفراد والمنظمة وهو أحد المرتكزات لتحقيق الفعالية التنظيمية، ولهذا ارتأينا من خلال دراستنا الوقوف على المعوقات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وهي تلك التي تواجهها المبحوثات نحو تحقيق الفعالية التنظيمية أو تحسين مستوياتها كما هي موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - محمد المهدي بن عيسى، «ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر»، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص، 43.

<sup>2</sup> - نور الدين حاروش، ربيعة حاروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام، الأردن، 2015، ص، 151.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة 5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص، 169.

جدول رقم ( 41 ) : تأثير معوقات المناخ التنظيمي للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

معوقات متعلقة بالمناخ التنظيمي	جمود سلوك الموظفين	صعوبة التكيف للموظفين	الصراع بين أعضاء التنظيم	نقص العلاقات الإنسانية	استبدال الأهداف وتغييرها	متوسط معوقات المناخ التنظيمي حسب فئات الفعالية
فئات الفعالية التنظيمية						
فعالية ضعيفة	7,87	7,34	7,30	7,13	6,09	57,1
فعالية متوسطة	7,41	6,93	7,19	6,27	6,24	16,8
فعالية عالية	5,65	5,95	6,85	5,40	5,65	5,9
المتوسط العام لمعوقات المناخ التنظيمي	86,9	6,74	7,11	6,27	5,99	26,6

تشير معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير معوقات المناخ التنظيمي للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية"، أن المتوسط العام للمناخ التنظيمي لكل المبحوثات والذي يمثل متوسط الأبعاد المتعلقة بجمود سلوك الموظفين وتكيفهم، الصراع بين أعضاء التنظيم ونقص العلاقات الإنسانية، تغيير الأهداف قد بلغ 6,62 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط المناخ التنظيمي عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بمتوسط 7,15 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المعوقات بفارق سلبي قدره 0,53 من 10.

في حين سجل المناخ التنظيمي قيمة أكبر من المتوسط العام للمناخ عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 6,81 بفارق سلبي قدره 0,19 من 10، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للمناخ عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بقيمة 5,90 من 10 بفارق إيجابي قدره 0,72 من 10، وبالمقارنة بين قيم المناخ التنظيمي لفئات الفعالية التنظيمية نجدها إيجابية كون قيم فوارقها متزايدة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 0,34 و0,91 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات المناخ التنظيمي نجد أن هناك اختلافا بين متوسطاتها العامة بحيث أن مؤشر كل من جمود السلوك وصعوبة التكيف، الصراع بين الأعضاء سجلوا أعلى متوسط عام 6,98 و6,74 و7,11 من 10 على التوالي وهو ما يفوق المتوسط العام للمناخ، في حين أن المتوسط العام لمؤشري نقص العلاقات الإنسانية واستبدال الأهداف سجلا متوسطا قدره 6,27 و5,99 من 10 وهو أقل من المتوسط العام بفارق إيجابي قدره 0,35 و0,63 من 10 على التوالي.

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط المعوقات المتعلقة بالمناخ التنظيمي متناقصة كلما توجهنا من مستوى الفعالية التنظيمية الضعيفة نحو مستوى الفعالية التنظيمية العالية، بمعنى وجود علاقة عكسية بينهما، وتتضح هذه العلاقات عند كل من جمود السلوك وصعوبة التكيف، الصراع بين الأعضاء ونقص العلاقات الإنسانية.

فتعد مرونة العمل نموذج تسيير للمنظمات والموارد البشرية، وتسمح بالتأقلم السريع مع متطلبات الإنتاج وتقديم أفضل العمل في ظل التغيرات التي تواجهها المبحوثات، وتتمثل مرونة الموظفين في تغيير المؤهلات والمكتسبات التي من شأن التطور التكنولوجي أن يحدثها حيث يزيل أو يغير مناصب عمل والتي تؤثر على شبكة التصنيف في

المناصب والأجور ومعايير وأهداف المنظمة ككل<sup>1</sup>، كما أن جمود سلوك الموظفين يمثل معيقا أمام المبحوثات، خاصة تلك المتعلقة بتغيير بعض النشاطات التي لا تدخل في النشاط الاستراتيجي للإدارة وتساعد على تحقيق أهدافها.

إن المرونة في العمل تسمح للمبحوثات بإعطاء عدة مهام إلى نفس العامل، ففي الزيادة الأفقية للمهام يكون هنا توسيع العمل بمعنى الجمع بين عدة وظائف لها نفس الطبيعة، بينما الزيادة العمودية إثراء العمل والزيادة تكون للجمع بين عدة مهام تختلف درجة توزيعها على السلم التنظيمي وتختلف طبيعتها مما يصاحبها في زيادة للمسؤوليات ونطاق السلطة، وما يصاحبها من مرونة في الأجر فيصبح كل من الأجر والعلاوات تقدم تبعا للكفاءة والقدرة وليس تبعا لمؤهلات شاغل الوظيفة، مما يؤدي إلى زيادة المنافسة بين العمال وزيادة الإنتاج<sup>2</sup>، وعكس ذلك فإن جمود سلوك الموظف يشكل حاجزا بين المبحوثات وتحقيق الأهداف من جهة أولى، ومن جهة ثانية يكبح تطور المسار المهني للموظف، أما من جهة ثالثة ينعكس سلبا على تحقيق فعالية المنظمة .

يسمح تكيف الموظفين في المنظمة للمبحوثات بمواجهة تنوع النشاطات المتوقعة وغير المتوقعة في إطار البحث عن التركيز والتخطيط لإعادة تعبئة الموارد البشرية المتوفرة على مستوى المنظمة تحقيقا للفعالية والنجاح، كما تتمكن من توسيع الأعمال وإضافة المهمات والأنشطة الجديدة بهدف التنوع في الأداء من حيث مضمونها ومتطلباتها وهو ما يخفف من سلبات التخصص والروتين الملل<sup>3</sup>، غير أن صعوبة التكيف للموظفين تتركهم يتشبثون بأسلوب العمل الممل وانجاز المهمات بكل محدودية دون التطوع للإبداع، وهو ما ينعكس سلبا على تحسين مستويات الفعالية خصوصا أن المنظمات تحت وطأة العديد من الضغوط والتي تجسد جانبا من الاستجابة لها في التحول إلى ترتيبات العمل المرن وتكيف الأفراد.

وتقر المبحوثات بدور جماعات العمل وطبيعة العلاقات الإنسانية في تكوين المناخ الملائم من ناحية الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، كما تقر الثقة المتبادلة والتعاون البناء، مما يرفع الروح المعنوية ويزيد من درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي<sup>4</sup>، ثم إن المناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة، يعاني من أبعاد سلبية وأثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي والقياسي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني ومن هنا يتضح بجلاء دور المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها والقيادات على حد سواء. وقد أكد **التون مايو** (Elton Mayo) من خلال طرحه أن العلاقات الإنسانية تهتم بما يشعر به الموظفون وما يفكرون به، وهذا من خلال توفير الظروف المادية والمعنوية التي تمكنهم من أداء النشاط المطلوب، كما أنها تفتح أمامهم باب للترفيه عن النفس من خلال بناء علاقات تفاعلية داخل بيئتهم التنظيمية سواء كانت رسمية أو غير رسمية. ويرى مايو أن الفعالية لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق تحسين العلاقات الإنسانية وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة وموظفيها.

وتزداد درجة استقرار المناخ التنظيمي للمنظمة بزيادة درجة سيطرة روح الجماعة في العمل والمشاركة في تحمل المسؤولية، والترابط والتكامل بين وحدات العمل ووجود ولاء وانتماء لجماعة العمل، حيث تتحكم نوعية العلاقة التي تسود بين الأفراد والعمل في التنظيم، في إتاحة الفرصة لخلق مناخ ايجابي بين العاملين، لأن الفرد لا يعمل

<sup>1</sup> - حبيب الود ، مرجع سبق ذكره، ص، 78.

<sup>2</sup> - روبرت ماتين، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، تر: محمود فتوح، سوريا، دار شعاع، 2009، ص، 542.

<sup>3</sup> - حبيب الود ، مرجع سابق، ص 100.

<sup>4</sup> - كاظم حمود خضير ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء، 2001، ص، 160.

بمفرده وإما يعمل مع مجموعة من الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث جملة من الصفات النفسية والثقافية والاجتماعية، وهو ما عبرت عنه المبحوثات بأن الصراع و التوتر بين جماعة أو فريق العمل يشكل تهديدا لاستمرارية المنظمة ، وهو ما يؤثر على مستويات الفعالية التنظيمية حيث نلاحظ انه كلما انخفض متوسطات الصراع والتوتر ارتفعت مستويات الفعالية التنظيمية وهو ما يؤكد أن فعالية الإدارة الجزائرية مرتبطة بقدرة المرأة القيادية على تخفيف الصراعات والتوترات بين موظفيها.

وهو ما ينصب في نفس نتائج رانيسيس ليكرت (Rensis Likert) بأن فعالية التنظيم تتوقف على كفاءة وفعالية جماعات العمل، واعتبر علاقات العمل من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك الفردي والتنظيمي. فإذا كانت العلاقات تعاونية كان تأثيرها ايجابيا على السلوك والكفاءة، وبالعكس إذا كانت العلاقات تنافسية أو وصلت إلى مرحلة الصراع فانه تقلل من فعالية وكفاءة التنظيم ككل، كما أكد أن النظام القائم على الصداقة بين المرأة القيادية والموظفين والثقة المتبادلة والعمل بروح فريق يؤدي لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>، ألا أن المرأة القيادية تواجه بعض المعوقات المرتبطة بتغيير واستبدال الأهداف، حيث نلاحظ في الجدول أعلاه انه كلما تم تغيير الأهداف واستبدالها كلما انخفضت مستويات الفعالية التنظيمية، ويمكن أن نفسر ذلك بما قد يواجهه الموظفون من إشكال وغموض نحو الأهداف المستبدلة، وهو الذي يؤثر سلبا على تحقيق مستويات الفعالية التنظيمية العالية للإدارة الجزائرية .

ننتقل بعد معرفة نتائج الجدول رقم (41) إلى عرض نتائج الجدول رقم (42) المتعلق بمعوقات ساعات العمل، مما يظهر تأثير ساعات الدوام الرسمي التي تمر بفترات ضغط مما يستلزم العمل لساعات إضافية أو حتى الاستمرار في العمل من داخل المنزل، كما تتطلب بعض المهمات السفر لأيام بعيدا عن المنزل مما يؤثر على أداء المبحوثات وفعالية الإدارة، وهذا ما سنتناوله في النقطة الموالية.

#### 4- معوقات متعلقة بساعات العمل

تعتبر ساعات العمل بمثابة مظهر من مظاهر الخضوع لقواعد العمل، حيث يتمثل هذا الخضوع في أوقات العمل الرسمية سواء كانت المحددة أو الإضافية، والتي من شأنها أن تجعل المبحوثات تشعرن بضغط مستمر في محاولتها لإنجاز المهام والأعمال الموكلة لهن، ويوضح (بوظريفة حمو) أن العدد الإجمالي لساعات العمل لا يكشف العبء الحقيقي الذي تتعرض له المبحوثات إذا لم تؤخذ بعين الاعتبار فترات الراحة، زيادة على ذلك فإن هناك عوامل أخرى لها دور في تحديد أوقات العمل للمبحوثات، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لأنها تشكل معيقا للمبحوثات كما سنوضحه في الجدول أدناه.

<sup>1</sup> - Daniel Pernin, Opcit, p, 44.

جدول رقم ( 42 ) : تأثير المعوقات المتعلقة بساعات العمل للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

معدونات متعلقة بساعات العمل	العمل اإضافية بعد الدوام الرسمي	العمل داخل المنزل	العمل لساعات متأخرة	العمل خلال العطل	السفر في مهمة خارج البلاد أو الولاية	متوسط معدونات ساعات العمل حسب فئات الفعالية
فئات الفعالية التنظيمية						
فعالية ضعيفة	8,00	8,49	7,67	7,38	6,40	7,59
فعالية متوسطة	8,26	8,53	6,92	6,74	6,50	7,39
فعالية عالية	8,88	9,50	6,50	6,50	6,64	7,60
المتوسط العام لمعدونات ساعات العمل	8,38	8,84	7,03	6,87	6,53	7,53

تشير معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير المعوقات المتعلقة بساعات العمل للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية"، أن المتوسط العام لساعات العمل لكل المبحوثات والذي يمثل متوسط الأبعاد المتعلقة بمؤشر العمل لساعات إضافية أو متأخرة، العمل من داخل المنزل، العمل خلال العطل والسفر إلى الخارج قد بلغ 7,53 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط ساعات العمل عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بمتوسط 7,60 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المعوقات بفارق سلبي قدره 0,07 من 10.

في حين سجلت ساعات العمل قيمة أدنى من المتوسط العام للساعات عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 7,39 من 10، وأخيرا فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة سجلت متوسطا أكبر من المتوسط العام للساعات بقيمة 7,59 من 10 بفارق سلبي قدره 0,06 من 10، وبالمقارنة بين قيم ساعات العمل لفئات الفعالية التنظيمية نجدها متفاوتة.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات ساعات العمل نجد أن هناك اختلافا بين متوسطاتها العامة بحيث أن مؤشرا ساعات العمل الإضافية، والعمل من داخل المنزل سجلا أعلى متوسط عام 8,38 و 8,84 من 10 على التوالي وهما يفوقان المتوسط العام لساعات العمل، في حين أن المتوسط العام لمؤشر كل من العمل لساعات متأخرة والعمل خلال العطل والسفر قد سجلوا متوسطات قدرها 7,03 و 6,87 و 6,53 من 10 وهو أقل من المتوسط العام بفارق ايجابي قدره 0,05 و 0,66 و 1,00 من 10 على التوالي.

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير بين المعوقات المتعلقة بساعات العمل ومستويات تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث نلاحظ أن متوسطات المعوقات المتعلقة بساعات العمل تكون مرتفعة في كل من المستوى الضعيف والعالي بمتوسطات متساوية تقريبا في حين المستوى المتوسط تكون أضعف متوسط لمعيق ساعات العمل للمبحوثات.

ويمكن أن نفسر ذلك انطلاقا من كون المبحوثات في بداية تحقيق الفعالية التنظيمية تحتاج للكثير من العمل لساعات إضافية وحتى العمل لساعات متأخرة من الليل بعد الدوام الرسمي من منزلها، كما تحتاج للكثير من التنقلات والسفر أملا في تحسين مستويات الفعالية التنظيمية، أما عند تحقيقها لمتوسط فعالية تنظيمية متوسطة والتي هي المؤشر العام لجميع المؤسسات في مختلف القطاعات كما أوضحناه سابقا (أنظر الصفحة رقم 192) تستقر الأمور وتتحكم في المعطيات وهو ما يجعل هذه المعوقات تخف نسبيا، إلا أنها تشهد العودة للارتفاع عند متوسط الفعالية التنظيمية العالية كون المبحوثات تعمل بكل جد وجهد للاستقرار في هذا المستوى والحفاظ عليه مما يتطلب منها العمل لساعات إضافية ولا تشهد حتى فترات راحة.

فالعديد الإجمالي لساعات العمل لا يكشف العبء الحقيقي الذي تتعرض له المبحوثات، لأنه لا يؤخذ بعين الاعتبار فترات الراحة التي تحتاجها المبحوثات، فنلاحظ حسب الجدول السابق أن متوسط المعوقات المتعلقة بساعات العمل يرتفع كلما ارتفعت مستويات الفعالية التنظيمية وفق علاقة طردية عند المؤشرات الخاصة بـ " العمل لساعات إضافية" و" العمل من المنزل" و"السفر في مهمة"، بمعنى أن الارتقاء في مستويات الفعالية التنظيمية يحتاج ل جهد وعمل مضاعف ومستمر دون توقف أو راحة، وهو ما ينعكس سلبا على صحة المبحوثات.

وحسب دراسة (حمو ظريفة) فإن جسم الإنسان يحتاج للحفاظ على صحته التوازن بين الطاقة المستهلكة والطاقة المعبّوة، بمعنى أن فترات الراحة متطلب فيزيولوجي للحفاظ على مستوى الفعالية المطلوب في الأداء والكفاءة سواء تعلق الأمر بالجانب النفسي أو الجسدي<sup>1</sup>، وتأخذ فترات الراحة أشكالاً متعددة حسب اختلاف وتعدد الوظائف والقطاعات وبيئات العمل على العموم، إلا إن الباحثين أجمعوا على ضرورة إدخال فترات الراحة أثناء العمل، إذ وجد فرنون و بادفورد (Vernon et Bedford) أن فترات الراحة تزيد من متوسط الإنتاجية بـ 6,2%، كما جاءت دراسة من ميلز و سكيلبك (Miles et Skillbeck) لتؤكد أن أحسن وقت للراحة هو قبل حدوث انخفاض في المستوى الإنتاج مباشرة وهو ما أكدته دراسة كل من باتيا وميرال (Bhatia et Murrell)<sup>2</sup>.

إن طبيعة العمل هي التي تحدد المهام والمسؤوليات للمبحوثات، فتجد أنفسهن أمام ساعات العمل المستمرة، وهو ما يعكس الآثار السلبية على الحياة الوظيفية للمبحوثات وحتى الأسرية، كما تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بسبب نقص الرضا، لأنهن تقضين جل أوقاتهم في العمل، وقد صرحت المبحوثات إن العمل لفترات مستمرة يخلق نوعاً من اللانظام في أوقات المرتبطة بالأكل والنوم والراحة وغيرها، بالإضافة لأوقات التجمعات العائلية والمناسبات السعيدة والحزينة منها، مما يجعل المبحوثات منفصلات اجتماعياً عن العادات والتقاليد التي ألفتها مسبقاً وهو ما يؤثر على أداءها ومردوديتها فتنعكس سلباً على تحسين مستويات الفعالية التنظيمية. وهو ما أوضحه إيزينك (Eysenck) أن "فترات الراحة يجب أن تكون مخططة وهادفة"<sup>3</sup> لتلعب دوراً إيجابياً على مستوى المبحوثات في تطوير مستويات الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

ويمكن القول أن "الراحة" خلال أوقات العمل تقابل "الحاجات الأساسية" حسب سلم الحاجات لنظرية أبراهام ماسلو، ولا يعتمد جوهر هذه النظرية على تصنيفه لأنواع الحاجات عند المبحوثات وإنما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها للمبحوثات. وتعتبر البداية في فهم التحفيز عند الأفراد، وقدر ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات لا يعود هذا المستوى محفزاً للمبحوثات، مما سيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى<sup>4</sup> وبهذا الشكل ستظل المبحوثات محفزات دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهن المستوى تلو الآخر، حتى تصلون للمستوى الأخير المتمثل في "إدراك الذات".

إن العديد من مهام المبحوثات تحتاج للعمل داخل وخارج المنظمة، إضافة لذلك فإنها تحتاج لقدرة وكفاءة وجهد إضافيين، وقد وضحت المبحوثات أن السفر في مهمات من شأنه أن يكون بمثابة "تكوين أساسي يزيد من الكفاءة

<sup>1</sup> - حمو بوظريفة، <<أهمية تحديد أوقات العمل وفترات الراحة>>، مجلة الوقاية والارغونوميا، المجلد 5، العدد 2، 2011، ص، 13.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 18.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص، 20.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص، 142.

المهنية فهو يعزز المهارات الوظيفية<sup>1</sup>، ويرفع من نظام الحوافز المادية والمعنوية، بمعنى أن تصل المبحوثات لحاجات تحقيق الرضا والتي تتعلق بالرضا الوظيفي في جانبه المادي والمعنوي مما ينعكس على كفاءتها وفعاليتها، وقد توصل هرزبرغ إلى إن التركيز على شروط العمل وصياغة الأداء ليس من زاوية تقسيم العمل إلى وحدات أساسية وإنما منح المبحوثات هامش استقلالية وتحمل المسؤولية<sup>2</sup>، فهو نوع من التحفيز المعنوي الذي يخلق الرضا لدى القياديات مما يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لديهن التي من شأنها أن تعزز تحقيق الأهداف داخل الإدارة الجزائرية.

أما في شقها الثاني فإن المبحوثات صرحت حول موضوع السفر لمهمة متعلقة بالعمل طبعاً يمثل أهم معيق قد تواجهه المرأة القيادية خصوصاً في بداية مسارها الوظيفي، فيكون بذلك سبباً في تحديد اختياراتها الوظيفية والمهنية منذ البداية، حيث أن العرف الجزائري لم يسمح لهن بالأعمال الليلية أو الأعمال التي تتطلب عملاً إضافياً لساعات متأخرة أو السفر للخارج، وهذا ما يجعل بعضهن ترفض العمل في هذا النوع من الوظائف، حتى تبقى مندمجة في المجتمع ومقبولة فيه<sup>3</sup>، وبمجرد أن تتقلد مناصب قيادية تجد نفسها تواجه هذا العرف من جديد إلا أن دعم أسرتهن أو أحد أفرادها يعطي لها القوة للاستمرار والمضي قدماً، وقد صرحت المبحوثات أنهن تلقين الدعم من طرف أفراد أسرهن، علماً أنهن أكدن على الترتيب المولي في وصف الطرف الذي قدم لهن العون والدعم أكثر، فكان في مقدمتها الأب، والوالدين معاً، ثم الزوج على الترتيب، وهو ما يزيد ثقتهن بالنفس ليرفعن التحدي لمواجهة هذه الأعراف والسلوكيات التي تحبط عزيمتهن، وإشباعاً لرغباتهن في نفس الوقت لإثبات قدراتهن وكفاءتهن في تحسين مستويات الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

أما عن مؤشري "العمل لساعات متأخرة" و"أيام العطل والمناسبات" نجد أن متوسطاتها تنخفض كلما ارتفعت مستويات الفعالية التنظيمية، بمعنى وجود علاقة عكسية بينهما، مما يؤكد تأثير هذه المعوقات على تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

### ثالثاً: المعوقات النوعية التي تواجهها المرأة القيادية

يقر الدستور الجزائري المبدأ الجوهري للمساواة بين كل المواطنين أمام القانون دون تمييز على أساس الجنس أو العنصر أو النوع الاجتماعي أو الرأي أو حالة أخرى متصلة بظرف شخصي أو اجتماعي، أي أنه يؤكد على التساوي بين النساء والرجال في الحقوق والواجبات وحظر كل أشكال التمييز وعمل على مكافحتها. وتؤكد النصوص القانونية الأخرى عن مبدأ المساواة بنفس القدر من الوضوح الذي عبر عنه الدستور، كما أن الإصلاحات المتدرجة خصوصاً في ظل التزام الجزائر باتفاقية القضاء على كل أشكال التمييز ضد المرأة والاتفاقيات الأخرى المتعلقة بحقوق المرأة. وجاء مبدأ المساواة في ميدان العمل لتحقيق العدالة بين الأفراد إلا أنه لا يعني المساواة المطلقة بينهم إذ يعود ذلك لاختلاف الأفراد من حيث طبيعة العمل، المؤهل، الكفاءة، الخبرة، الأقدمية، وغيرها من المؤهلات والمهارات.

ومنه تعد البيئة القانونية من أهم الآليات التي توفر محيطاً خصباً للمبحوثات والذي بدوره يمكنها من خوض تجربة القيادة لأنه يقر بهذه المساواة بين الجنسين في مجال التعليم والتكوين والعمل وحتى الترقية وما يوفره

1 - Jean-Paul Martin, Emile Savay, **Formateur d'Adultes:se professionnaliser exercer au quotidien**, édition 2eme, Chronique Sociale, Lyon, 1999, p. 66.

<sup>2</sup> - بلقاضي الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>3</sup> - تقرير المرأة العربية والقيادية 2009-2011، الإصدار الأول، مؤسسة دبي للمرأة، ص 70.

من حماية لها كذلك، إلا أن هذه القوانين والآليات لا تصمد أمام القوانين العرفية التي وضعها وحددها المجتمع عامة ومؤسسات العمل خاصة في جملة من القيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد التي ترسم الصورة النمطية للمرأة القيادية.

فرغم النجاح الكبير الذي حققته المبحوثات على جميع المستويات، إلا أن استمرارية بعض أشكال اللامساواة بين الجنسين في المنظمة والتي تترجم في التفاوت الذي يخص المسارات الوظيفية، واللاتجانس فيما يخص السلوكيات اليومية، وحتى ظهور أشكال أخرى للتمييز والإقصاء. ومن خلال هذه النقطة سنحاول التطرق لمختلف المعوقات النوعية التي تواجهها المبحوثات سواء في تطور مسارها الوظيفي أو خلال تقلد منصبها القيادي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (43) : تأثير المعوقات الوظيفية النوعية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

متوسط المعوقات الوظيفية التي تواجهها المرأة القيادية والمتعلقة بالنوع حسب فئات الفعالية	فئات الفعالية
6,67	فعالية ضعيفة
6,65	فعالية متوسطة
6,36	فعالية عالية
6,64	المتوسط العام للمعوقات الوظيفية المتعلقة بالنوع

تبين معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير المعوقات الوظيفية المتعلقة بالنوع للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام للمعوقات النوعية، والتي تشمل متوسط المؤشرات الموضحة سابقا (أنظر الصفحة رقم 201) قد بلغ 6,64 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث جاءت أعلى قيمة لمتوسط المعوقات النوعية عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بمتوسط 6,67 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام للمعوقات النوعية بفارق سلبي قدره 0,03 من 10، في حين بلغ متوسط المعوقات الوظيفية 6,65 من 10 عند فئة الفعالية المتوسطة وهي أقرب من المتوسط العام للمعوقات النوعية بفارق سلبي ضعيف قدره 0,01 من 10، وفي الأخير بلغ متوسط المعوقات النوعية 6,36 من 10 عند فئة ذوات الفعالية التنظيمية العالية وهو أقل من المتوسط العام للمعوقات النوعية بفارق إيجابي قدره 0,28 من 10، وبالمقارنة بين قيم متوسط المعوقات النوعية وفقا للمستويات الفعالية نجدها إيجابية كون قيم فوارقها متزايدة كلما توجهنا من أدنى فئة للفعالية التنظيمية إلى أعلى والفوارق هي 0,02 و0,29 من 10 على الترتيب.

تتضح من الجدول العلاقة بين المعوقات النوعية وتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يشهد متوسط المعوقات النوعية انخفاضا يصاحبه ارتفاع في مستويات الفعالية التنظيمية من الأدنى إلى الأعلى مستوى، وهو مؤشر على وجود علاقة عكسية بينهما، وهو ما يوضح تأثير هذه المعوقات النوعية في تحقيق الفعالية التنظيمية أي أنه كلما انخفضت وقلت المعوقات النوعية كلما زادت الفعالية التنظيمية.

ويظهر جليا أن أغلب المبحوثات تواجه معوقات نوعية بمتوسط عام قدر ب 6,64 وهو معدل مرتفع مقارنة بالمعوقات الوظيفية، مما يعني أنه يساهم بدرجة أكبر في رفع متوسط المعوقات الوظيفية ككل التي تواجهها هذه المبحوثات، فهذه المعطيات توضح أن الفعالية التنظيمية تبلغ المستوى العالي عندما تبلغ المعوقات النوعية 6,36 وهو أقل من المتوسط العام، وهو أدنى مستوى للانخفاض في هذا المعدل.

تواجه المبحوثات معوقات نوعية بشدة وذلك يظهر من المتوسطات المرتفعة عبر مختلف مستويات الفعالية، وتعرف على أنها معوقات مرتبطة ككل مرة بالصورة النمطية للمرأة التي رسختها الثقافة الذكورية في التعامل مع المبحوثات وهو ما يسمى "بالتعصب الجنسي للعمل"<sup>1</sup>، الذي يصنع القوالب الجنسية وتحديد مختلف الأعمال والمهن وفقها، فتجد المبحوثات نفسها تواجه هذه القوالب ذات البعد القيمي والثقافي التي تم توارثها عبر أجيال من المجتمع المحلي لثقافة المنظمة، فتواجه المبحوثات بما يعرف "بالتعصب" فإن لم يستطيعوا عرقلة مسارها في مجال الوظيفي يأتي تأثيرهم على أدائها و دافعيتها في الانجاز، وهو ما ينعكس على تحقيقها للأهداف.

مما يجعل المبحوثات تحت المراقبة المستمرة وهو ما ينعكس سلبا على أداء وظائفهن ويظهر ذلك في العمليات الوظيفية المرتبطة بصنع القرارات والممارسات بالإضافة لمجال التغيير والتطوير والإبداع، مما يضيق عليهن حدود البيئة التنظيمية الداعمة، ويظهر جليا في ارتفاع متوسطات المعوقات النوعية في مختلف مستويات الفعالية التنظيمية، حيث تفرض على المبحوثات العمل والمساهمة على تغيير الصورة النمطية المتعلقة بالنظرة السائدة لمختلف القوالب الجنسية لتقسيم العمل والتي تشكل في مهارات المبحوثات وقدرتهن في الاستمرار وتحمل مختلف العراقيل التي تواجههن في محاولتهن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

نشأت المبحوثات على فكرة الكفاح منذ نعومة أظفاهن، فلطالما شاركت المرأة الرجل في كل الأعمال واستطاعت أن تشارك في تقرير مصير المجتمع وليس الأسرة أو المنظمة<sup>2</sup>، فوجدتها في الحقبة الاستعمارية جاهدت إلى جانب أخيها الرجل من أجل تحرير الجزائر، والتاريخ يشهد لكل من لالة فاطمة نسومر وجميلة بوحيرد، حسبية بن بوعلي ووريدة مداد... اللواتي استطعن أن يفقدن معارك ضد الاستعمار الفرنسي، أي أنهن تغذين على هذه البطولات التي عاشتها أسرهن كونهن أسر مخضمة شهدت الاستقلال وارتبطت بالقيم الثقافية للمجتمع والتي تبلورت في فكرة الكفاح، سواء الكفاح المسلح أثناء الحقبة الاستعمارية أو الكفاح لبناء مجتمع<sup>3</sup> بمعامله وقيمه ومعاييره التي حاول الاستعمار طمسها.

ويظهر جليا كفاح المبحوثات في مواجهتهن لمختلف المعوقات النوعية، من خلال الاستمرارية في المناصب القيادية عبر مختلف المستويات التنظيمية والذي يتطلب منهن الاستمرارية والعطاء اللامنتقطع في العمل وإتقانه، حيث أجمعت المبحوثات أن ترقيتهن جاءت بعد عمل مستمر وجهد مضاعف نظرا للمزج ما بين المسؤوليات الوظيفية والمسؤوليات العائلية، ومقاومتهن وكفاحتهن المستمر لكل سقوط أو تفهقر أو تعثر، وكذا كفاحها اتجاه فكرة حصرها في المناصب العرضية أو الدنيا على عكس الرجل هو الذي يتقلد المناصب العليا، وبذلك تبقى هرمية عمودية بينهما، مما يتطلب منها الكفاح على عدة جبهات لتغيير الذهنيات المتحجرة والتي ندرك أن استمراريته تعد من أبرز التناقضات التي عرفتها المرأة العاملة ككل، فقد عرفت وسجلت تطور وتنامي الحضور الكبير حضورها الكبير والمعتبر في مختلف الإدارات لكن ذلك لم يؤد لنمو مماثل في تقلد المناصب القيادية<sup>4</sup> نتيجة التشكيك الدائم في قدرات المرأة القيادية وتضييق مساحة الثقة بينها وبين موظفيها<sup>5</sup>، مما يضعف ثققتها في نفسها و ينعكس على أداءها وطموحاتها.

<sup>1</sup> - رجاء بوزيدي ، << المرأة القيادية والتنمية في مخيال الفرد الجزائري >>، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2 ، العدد 4 ، 2014، ص، 80.

<sup>2</sup> - تقرير المرأة العربية والقيادية 2009-2011، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>3</sup> مختار بونقاب ، << مساهمة المرأة الجزائرية في الثورة الجزائرية، مجلة الحوار المتوسطي >>، المجلد الأول، العدد الخامس، 2014، ص، 140.

<sup>4</sup> - العاصمي مليكة ، المرأة وإشكالية الديمقراطية: قراءة في الواقع والخطاب، إفريقيا الشرق، الدار البيضاء، 1991، ص، 71.

<sup>5</sup> - رجاء بوزيدي ، مرجع سبق ذكره، ص، 85.

إن هذه المعوقات النوعية التي تواجهها المبحوثات تصور السقف الزجاجي على أنه مجموعة من الحواجز التي تصبح أكثر سمكا كلما ارتقينا في سلم الوظائف القيادية العليا، ويفترض أنه لا يعمل بنفس الطريقة على جميع المستويات التنظيمية، وليس بنفس الطريقة في كل القطاعات بل وحتى في نفس القطاع، ولكنه يختلف ويتشكل وفقا لخصوصيات كل قطاع وكل مديرية وحسب كل نوعية منصب، ذلك أنه لا يمكن اعتبار الإدارة حيادية في كيفية تخطيط مسارات أفرادها باعتبار أن " المنظمة تضع مجموعة من القواعد على أنها حيادية ولكنها في الواقع ذكورية وتم نسخها على نماذج ذكورية، وبالتالي تلعب دورا على حساب النساء وتساهم في الإبقاء على ندرتهن في أعلى الوظائف"<sup>1</sup>، إلا أن المبحوثات بمجرد تقلدهن لهذه المناصب تسعى لتحقيق ذاتها من خلال تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية لتثبت جدارتها بالمنصب ومهاراتها في تحقيق فعالية المنظمة ككل.

يعد تغيير الذهنيات من أصعب المعوقات التي تواجهها المبحوثات نحو تحقيق الفعالية التنظيمية، فالبناء الاجتماعي مزال يدافع وبشدة على التحيز الذكوري، ويأتي هذا لتغيير الصورة الكامنة في اللاوعي الجمعي المترسب عن طريق الممارسات والأعراف التي تؤكد شرعية الرجل لكل ما هو متعلق بالوظيفية القيادية ومختلف العملية<sup>2</sup>، وترسب هذه الأفكار من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي يتحول الفرد من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي، بقيم ومعايير مجتمعه يسير ويتقدم إلى نماذج معينة ممن يمثلون له قاعدة أساسية في حياته مثل مسألة التمييز بين الجنسين والإعلاء من شأن الرجل على حساب المرأة وجعل العاطفة والتردد من أبرز الصفات إلصاقا بالمرأة والأقل قيمة من وجهة نظرهم. وقد اعتاد الرجل على قصة "تبعية المرأة وحاجتها الدائمة للذكر. وكما قال (قاسم أمين) "أنظر إلى البلاد الشرقية تجد أن المرأة في حكم الرجل"، بمعنى أن المرأة دائما تابعة للرجل في العمل والمنزل.

وتتمثل أغلب المعوقات التي تواجهها المبحوثات تلك المتعلقة بصعوبة التوفيق بين الحياة الوظيفية والحياة العائلية<sup>3</sup> (خاصة بالنسبة للمبحوثات المتزوجات)، وتجد الإشارة أن الصعوبة تتمثل في تداخل المسؤوليات مما يأخذ كمية كبيرة من الوقت ويضطرها للعمل ساعات متأخرة أو إضافية مما يتسبب في خلق صراع بين الواجبات المنزلية والأسرية والواجبات المرتبطة بالعمل، وهو ما يؤثر بصورة سلبية على المبحوثات لتصبح ساعات العمل المستمرة والطويلة مصدر ضغط وقلق مستمر كذلك، فتجد المبحوثات نفسها أمام أكبر تحدي لتنظيم وقتها ومسؤولياتها وأولوياتها حسب جدول التوقيت المكثف الذي يلزمه الكثير من التنظيم وترتيب الأولويات، مما يستدعي استعانتها بدور الحضنة، والمربيات، المدارس الخاصة، والأدوات الكهرومنزلية لتسهيل الواجبات المنزلية واختصار الوقت لتعويضه باستغلاله في جلسات العائلة أو الخروج للتنزه أو حتى ممارسة نشاطات أخرى تبعدها عن جو الضغط، وتمكنها من تحقيق التوافق بين الحياة الوظيفية والحياة العائلية والوصول لتحقيق أهدافها وفقا بما يتماشى مع تحقيق الفعالية التنظيمية للإدارة الجزائرية.

ومنه فاستعانة المرأة بمجموعة من الوسائل التي اختصر عليها الجهد والوقت في حياتها الأسرية والعائلية كما ذكرنا سابقا، قد سمحت لها من استغلال تطور القطاع الخدماتي وتسخير مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية لصالح مساعها نحو إثبات ذاتها وجدارتها في تقلد المناصب العليا في السلم الهرمي، فكانت بمثابة عوامل مساعدة إلى جانب

<sup>1</sup> - Jacqueline Laufer, «LA CONSTRUCTION DU PLAFOND DE VERRE: LE CAS DES FEMMES CADRES A POTENTIEL», TRAVAIL ET EMPLOI, N° 102, Avril- juin 2005, P,34.

<sup>2</sup> - Ibid, p,33.

<sup>3</sup> - Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyacoud, El Kaina Hammache, L'entrepreneuriat Féminin en Algérie Une réalité en construction, CREAD, Alger, p p , 97-98.

الترسانة القانونية على المستويين المحلي والعالمي والتي وقفت لجانب المبحوثات أمام الموروث الثقافي الثقيل في عمق مشاعر اللاوعي الجمعي، وملتصبا من الخطابات السياسية التي تدعو لتغيير هذه الذهنيات إذ أن السلطات العمومية الجزائرية تعترف "من بداية الستينيات إلى اليوم بحاجز الذهنيات وتدعو في نفس الوقت المرأة الجزائرية لمواكبة مسيرة التغيير والبناء"<sup>1</sup>، والعمل على تكريس المساواة سواء كانت وظيفية أو اجتماعية بين الجنسين، كونها أساس تقدم وتنمية المجتمعات، والعمل على جعلها مكرسة في الواقع اليومي مما سيسمح للمبحوثات بالإحساس والتقدير والعدل والمساواة في التعامل بينهما وبين الرجل على حد سواء في المنظمات مما يحفزها على تحقيق الأهداف، وهو ما تسعى المرأة القيادية داخل الإدارة الجزائرية لتحقيقه لتثبت ذاتها وجدرتها رافعة تحدي تحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين مستوياتها.

### 1- معوقات متعلقة بالقيم الثقافية

عادة ما تكون القيم التي نؤمن بها انعكاسات لخلفية اجتماعية وثقافية تتشكل في وجداننا الاجتماعي-الثقافي منذ طفولتنا، حيث ينمو بداخلنا نظام قيمي يمثل مزيجا من المؤثرات الثقافية والخبرات الشخصية والوصايا الأسرية، فتلك العوامل المكونة للنظام القيمي بداخلنا تشبه المنظار الذي نرى من خلاله العالم حولنا فإننا نقيم وندرس ما حولنا. ثم إن الفرد يحيا كل مرحلة من مراحل حياته مستندا على مجموعة قيم تختلف من مرحلة إلى أخرى، وتعتبر المنظمة بصفة عامة كيانا اجتماعيا له حدود شفافة تسمح له بالتفاعل مع محيطه الخارجي بكل ما يحمله من ثقافة وقيم، ويؤثر بدوره على الفعالية التنظيمية، ومن خلال هذا المنظور تناولنا المعوقات المتعلقة بالقيم الثقافية كما سنوضحها في الجدول الآتي:

جدول رقم (44) : تأثير المعوقات المتعلقة بالقيم الثقافية التنظيمية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

معوقات متعلقة بالقيم الثقافية التنظيمية	عدم الاعتراف بجدارتك وكفاءتك بالمنصب القيادي	النظرة الدونية لقيادة المرأة	نقص الدعم من جماعة العمل	مقاومة ورفض المرؤوسين لقيادتك	الرقابة المستمرة	متوسط معوقات القيم الثقافية التنظيمية حسب فئات الفعالية
فئات الفعالية التنظيمية	6,86	6,51	8,26	6,15	7,13	6,98
فعالية ضعيفة	6,71	6,47	7,52	5,93	7,09	6,74
فعالية متوسطة	5,50	7,00	6,00	5,00	7,00	6,10
فعالية عالية	6,36	6,66	7,26	5,69	7,07	6,61
المتوسط العام لمعوقات القيم الثقافية التنظيمية						

تشير معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير المعوقات المتعلقة بالقيم الثقافية التنظيمية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية" أن المتوسط العام للقيم الثقافية لكل المبحوثات والذي يمثل متوسط الأبعاد المتعلقة بمؤشرات عدم الاعتراف بجدارة المرأة والنظرة الدونية لها مع الرقابة المستمرة، نقص دعم جماعة العمل والمقاومة قد بلغ 6,61 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط القيم الثقافية عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بمتوسط قدره 6,98 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه القيم بفارق سلبي قدره 0,37 من 10.

<sup>1</sup> - بلقاسم بن زنين، <<المرأة الجزائرية والتغيير: دراسة حول دور و أداء السياسات العمومية >>، مجلة إنسانيات، عدد مزدوج 57-58، وهران، ديسمبر 2012، ص، 19.

في حين سجلت القيم الثقافية قيمة مقارنة للمتوسط العام للقيم عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 6,74 من 10، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للقيم عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بقيمة 6,10 من 10 بفارق ايجابي قدره 0,51 من 10، وبالمقارنة بين نتائج القيم الثقافية لفئات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية كون قيم فوارقها متزايدة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 0,24 و 0,64 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات القيم الثقافية نجد أن هناك اختلافا بين متوسطاتها العامة بحيث أن مؤشر كل من النظرة الدونية ونقص الدعم من جماعة العمل ومؤشر الرقابة المستمرة سجلوا أعلى متوسط عام 6,66 و 7,26 و 7,07 من 10 على التوالي وهم يفوقوا المتوسط العام للقيم، في حين أن متوسط العام لمؤشري عدم الاعتراف بجدارة وكفاءة المرأة، مقاومة الموظفين سجلا متوسط قدره 6,36 و 5,69 من 10 وهو أقل من المتوسط العام بفارق ايجابي قدره 0,25 و 0,92 من 10 على التوالي.

ويظهر من هذا الجدول وانطلاقا من مؤشرات معوقات القيم الثقافية، أنه كلما انخفضت متوسطاتها صاحبها ارتفاع في تحسين مستويات الفعالية التنظيمية، مما يترجم بوجود علاقة عكسية بين مواجهة المبحوثات لهذه المعوقات وتحقيق الفعالية التنظيمية.

ولتفصيل أكثر، تلعب القيم الثقافية دورا مرهونا في المسار التطوري للمبحوثات حيث تغيرت العادات ومظاهر السلوك وقواعد العرف وأهراط العلاقات وأصبحت مسايرة للتطور الثقافي والحضاري<sup>1</sup>، ويرتبط قياس درجة تطور بعض المجتمعات المتحضرة اليوم بمدى ما آلت إليه بعد مراحل متغيرة عرفتها والذي يظهر في تغير أهراط السلوك والنظام العامين في أبنية المجتمع المختلفة، وتعتبر العوامل الثقافية من أبرز العوامل في تفسير "التغير الاجتماعي" من خلال الأنساق الثقافية المختلفة المرتبطة بنظم المجتمع، وقد ميز ماكس فيبر (Max Weber) بين نوعين من الثقافة المادية واللامادية<sup>2</sup>.

إن تعدد القيم الثقافية التنظيمية بتعدد الجماعات الوظيفية داخل المنظمة، وقد استعمل إميل دوركايم (Émile Durkheim) في كتابه «تقسيم العمل الاجتماعي» التماسك الاجتماعي يستخدم عادة بصورة رسمية للإشارة إلى مواقف يرتبط فيها الفرد الواحد بالآخر من خلال مجموعة من الالتزامات الثقافية والاجتماعية المشتركة، كما يرى التماسك صفة جماعية للتنظيمات، وقد عبرت المبحوثات أن نقص دعم جماعة العمل والمراقبة المستمرة يشكل أمامهن حاجزا قويا للاستمرار في المناصب القيادية وتحقيق أهدافهن الذاتية أو التنظيمية، وقد صرحت إحداهن أنه يشكل عائقا أمام الأخريات اللواتي تسعى لتحقيق أهدافها وتكريس حقوقها وذلك بكونه يشكل لديها خوفا من الإشاعات وصدور أي كلام يجرح كرامتها أو يجلب العار لعائلتها، بقولها "بعد تعيني أسمع بعض الإشاعات والأقاويل..."، فهذه الإشاعات تحد من طموح المرأة وتكبحه سواء عزباء كانت أو متزوجة لأنها لا تحدث القطيعة بين حياتها العملية والعائلية وهذا ما يجعلها مترددة في قبول المسؤولية الجديدة والتي يمكن أن تترك أثرا سلبيا على حياتها الوظيفية والعائلية، خصوصا في هذه البيئة الثقافية والاجتماعية التي تتميز بمواقفها نحو سلوكيات المرأة والتي

<sup>1</sup> - Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyacoud, El Kaina Hammache, Opcit, pp, 100-101.

<sup>2</sup> - أحمد دلاسي ، «أسباب ونتائج تغير الأهراط والعلاقات الأسرية» ، فعاليات الملتقى الثالث قسم علم الاجتماع 20-21 جانفي 2004، منشورات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة الجزائر، 2006، ص، 39.

يجب أن تتسم بالحياء والحشمة وحفظ شرف العائلة هذا من جهة، ومن جهة أخرى خصوصية هذه المناصب وما تحتاجه من جهد أكبر وساعات عمل أكثر.

ومنه فجماعة العمل تلعب دورين متساويين في الشدة لكن مختلفين في الاتجاه، فإن كانت هذه الجماعة هي الدعم ومنه المحفز فلم تشكل أي ضغط للمبحوثات مما يحفزهن لتحقيق الأهداف الذاتية التي تسمح بتطور مسارهن الوظيفي، كما تسمح لهن بتحقيق الأهداف التنظيمية التي تنعكس على مستويات الفعالية التنظيمية وتتحسن نحو الأعلى، في حين إذا شكلت معيقا للمبحوثات فإنها تنعكس سلبا على تطور مسارهن الوظيفي وعلى مستويات الفعالية التنظيمية التي تتدنى للمستوى الضعيف حسب الجدول السابق.

وبالحديث عن الرقابة المستمرة، فحتى لو تحلت المبحوثات بالموصفات والمهارات المطلوبة للقيادة فهي بحاجة لبيئة ثقافية واجتماعية واقتصادية داعمة، فهن لا تحصلن على غالبية البيئة الداعمة التي تمكنها من تطوير مسارها الوظيفي، لذلك يعتبر التمكين الوظيفي للمرأة من أهم القضايا التي احتلت مكانة كبيرة وهامة على قائمة الأولويات في البحوث الاجتماعية، لكونها لا زالت تواجه معوقات والتي تؤثر سلبا على بقائها واستمرارها في المنصب القيادي<sup>1</sup>، وذلك خوفا من التعرض للانتقادات، وشعورها الدائم أنها مراقبة، وبأن الأضواء مسلطة باتجاهها، وهي عرضة للانتقاد والاتهام من طرف الجميع، هذا ما يفرض عليها أن تكون حرفية في تطبيق القوانين والقرارات ولا تمتاز بالمرونة، كما ان توليها المسؤولية الجديدة وهي في فترة انتقالية<sup>2</sup>، تحاول خلالها فرض هيمنتها وأسلوبها وهذا يجعلها تلجأ لسلطة الوظيفية بحكم المنصب الذي تتولاه، وقد صرحت المبحوثات بخصوص الرقابة المستمرة: "حسيت أنني مراقبة من طرف الجميع" و"تخيلت روعي تحت المجهر والكل يستنى غلطة أو خطأ" و"المسؤولية جديدة وأنا محل متابعة من طرف المسؤولين والموظفين"، فوفقا لهذه التصريحات يظهر إحساس وشعور المبحوثات أنهن مراقبات مما يؤدي ببعضهن إلى التردد في اتخاذ القرارات والممارسات، ويكون مجالهن للإبداع والمبادرة محدودا لأنهن في بيئة عملية ليست داعمة، لذا يجب عليهن مشاركة مختلف فئات العمل للحصول على الخبرة والتعلم المباشر من خلال العمل الوظيفي والمهني لتكون قيادية ناجحة خصوصا في ظل اتخاذ القرارات الآنية والفورية التي تعد حلا مؤقتا وليس لها رؤية مستقبلية، مما ينعكس سلبا على تحقيق مستوى عال من الفعالية التنظيمية.

فالمبحوثات تبحث عن تحقيق كيانها الوظيفي والاجتماعي والإحساس بالقيمة والتكافؤ مع نظيرها من الرجال سواء من الناحية المادية أو الاجتماعية أو الثقافية، وفي الواقع تزايد اهتمام المبحوثات بالمناصب القيادية لتحقيق المكانة الاجتماعية، إلا أنها تبقى عرضة للكثير من الانطباعات السلبية بعدم مناسبتها لذلك المنصب وهو ما يعرف "بالتنميط الجندري" والذي يقصد به "السلوكيات والاتجاهات والقيم والمعتقدات الاجتماعية التي تعتبرها ثقافة ما مناسبة للذكور والإناث بناء على جنسهم البيولوجي"<sup>3</sup>، بمعنى تحديد الخصائص الوظيفية للجنسين والتي يجب على المبحوثات أخذ هذه المعتقدات بعين الاعتبار لتكون على صورة واضحة مما قد تتلقى من مقاومة الموظفين، نتيجة تفضيل القادة الرجال وصعوبة الاعتراف بجدارة المبحوثات وكفاءتهن في المنصب. وحسب دراسة (كريم شويمات) و(جعيج عتيقة) فإن الخلل في الاعتراف بجدارة المبحوثات واستحقاقها للمنصب يصنف على أنه خلل في دورها الجندري أو ينقص من أوثقتها من وجهة نظر الواقع الاجتماعي والوظيفي الذي يصور بأن المرأة القيادية غير

<sup>1</sup> - Jacqueline Laufer, «LA CONSTRUCTION DU PLAFOND DE VERRE: LE CAS DES FEMMES CADRES A POTENTIEL», Opcit, p.36.

<sup>2</sup> - تقرير المرأة العربية والقيادية، مرجع سبق ذكره، ص، 101.

<sup>3</sup> - كريم شويمات، عتيقة جعيج، مرجع سبق ذكره، ص، 286.

قادرة على تحمل المهام الصعبة والمعقدة وغير قادرة على اتخاذ القرار<sup>1</sup>، وهذا ما يتوافق مع معطيات الجدول السابق، حيث تتأثر مستويات تحقيق الفعالية التنظيمية بالمعوقات التي تواجهها المبحوثات فكلما انخفضت متوسطاتها ارتفعت مستويات الفعالية والعكس صحيح.

إن النظرة الدونية للمبحوثات تشكل تحديا يجب تجاوزه للاستمرار وتطوير مسارها الوظيفي من جهة وتحقيق ذاتها من جهة أخرى، ولا يمكنها التراجع أو التخلي لأنه يعتبر ضعفا منها، ويرجع هذا الضعف لعدم التطابق بين الخلفية الاجتماعية والثقافية للمبحوثات وطرق القيادة واتخاذ القرار بالمنظمة، مما قد يؤدي إلى مقاومة من الموظفين التي تؤدي بدورها لنتائج سلبية<sup>2</sup> تنعكس سلبا على تحقيق الفعالية التنظيمية، فتعمل المبحوثات على استيراد طرق إستراتيجية للقيادة تتلاءم مع خلفيتها الاجتماعية والثقافية وقيمها وتلائم كذلك مع ثقافة الموظفين، فالمبحوثات تتميز بالتحدي والقوة والمواجهة لتغيير الصورة النمطية عن المرأة حول عدم قدرتها على القيادة وهذا ما يتضح من نتائج هذا المؤشر حيث كلما ارتفع متوسط النظرة الدونية ارتفعت مستويات الفعالية التنظيمية، وقد صرحت إحدى المبحوثات: "من الصعب تغيير الذهنيات... المهم الاستمرارية..."، ويمكن تفسير أن المبحوثات تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية في ظل الذهنيات المتحجرة، كما ترفع روح التحدي لمواجهةها وتغييرها.

## 2- معوقات متعلقة بتحديد نوعية المناصب والسلوكيات

على الرغم من تحقيق نوع من المساواة بين الرجل والمرأة في كثير من جوانب الحياة، إلا أن التفاوت واللامساواة في مؤسسات العمل مازلت قائمة وبدرجات مختلفة، وتتسع الفجوة في الفصل المهني بين الرجل والمرأة طابعا عموديا، إذ تميل مجالات استخدام المرأة في النطاق العام إلى التركيز في المهن الوسطى والدنيا في الترتيب بعيدا عن مراكز وضع السياسات واتخاذ القرارات، بمعنى أن مشاركة المرأة في العمل أخذت بعدا أفقيا وتركزت في الوظائف التي لا تتطلب مستوى عال من المهارة والتنوع، وهذا حسب دراسة بريطانية أقيمت سنة 1998، ومن خلال هذه النقطة سنسلط الضوء على المعوقات التي تواجه المبحوثات في تحديد نوعية المناصب والسلوكيات مقارنة بالرجل، فيما يلي:

جدول رقم ( 45 ) : تأثير المعوقات المتعلقة بتحديد نوع المناصب والسلوكيات للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

معدلات معوقات المتعلقة بتحديد نوعية المناصب والسلوكيات للمرأة حسب فئات الفعالية	الرجل الأجر لتقلد مناصب قيادية	سلوكيات يسمح للرجل القيام بها فقط	الاختلاف في الممارسة القيادية بين الرجل والمرأة	فرص المرأة للوصول للمناصب القيادية	الاختلاف البيولوجي وتحديد نوعية المناصب	معدلات متعلقة بتحديد المناصب والسلوكيات فئات الفعالية التنظيمية
6,30	5,58	6,57	6,50	6,92	5,93	فعالية ضعيفة
6,21	5,00	6,51	6,28	7,71	5,53	فعالية متوسطة
6,21	4,67	6,50	6,14	8,75	5,00	فعالية عالية
6,24	5,08	6,53	6,31	7,79	5,49	المتوسط العام لمعوقات تحديد المناصب والسلوكيات

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص ص، 287-288.

<sup>2</sup> - كريم شويحات ، عتيقة جعيج ، مرجع سبق ذكره، ص، 289.

تشير معطيات الجدول الذي يوضح "تأثير المعوقات المتعلقة بتحديد نوع المناصب والسلوكيات للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية"، أن المتوسط العام لمعوقات تحديد المنصب والسلوكيات لكل المبحوثات والذي يمثل متوسط الأبعاد المتعلقة بالاختلاف البيولوجي له تأثير على فرصة وصول المرأة للمناصب القيادية، واختلاف المرأة عن الرجل في الممارسات القيادية قد بلغ 6,24 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط معوقات تحديد المنصب والسلوكيات عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بمتوسط 6,30 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المعوقات بفارق سلبي قدره 0,06 من 10.

في حين سجلت معوقات تحديد المناصب والسلوكيات قيمة مساوية تقريبا للمتوسط العام للمعوقات عند فئة الفعالية المتوسطة والعالية بقيمة 6,21 بفارق ايجابي قدره 10,03 من 10، وبالمقارنة بين قيم معوقات تحديد المناصب والسلوكيات لفئات الفعالية التنظيمية نجدها سلبية كون قيم فوارقها متناقصة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 0,06 و 0,00 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات معوقات تحديد المناصب والسلوكيات نجد أن هناك اختلافا بين متوسطاتها العامة بحيث أن مؤشر كل من فرصة الوصول للمناصب القيادية والاختلاف في الممارسات القيادية، ومؤشر سلوكيات يسمح بها للرجل فقط سجلوا أعلى متوسط عام 7,79 و 6,31 و 6,53 من 10 على التوالي والتي تفوق المتوسط العام للمعوقات، في حين أن المتوسط العام لمؤشري الاختلاف البيولوجي وتحديد نوعية المناصب ومؤشر الرجل أجدر لتقلد مناصب قيادية سجلا متوسطا قدره 5,49 و 5,08 من 10 وهو أقل من المتوسط العام بفارق ايجابي قدره 0,75 و 1,16 من 10 على التوالي.

من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول يتبين لنا أن المعوقات المتعلقة بكل من بتحديد سلوكيات والمناصب للمرأة في علاقة عكسية مع مستويات الفعالية التنظيمية حيث كلما انخفض معدل المعوقات ارتفعت مستويات الفعالية التنظيمية، بمعنى كلما لم يكن هنا اختلاف وفرق في تحديد السلوكيات المتعلقة بالمرأة والرجل وكذا توزيع المتكافئ حسب الكفاءة للمناصب داخل الإدارة الجزائرية كلما ارتفعت مستويات الفعالية التنظيمية والعكس صحيح.

يتضح لنا أن المعوقات المتعلقة بتحديد المناصب للمبحوثات لا يمكن رده لعامل أو سبب واحد، وإنما هو مركب من مجموعة من عوامل مختلفة يرتبط فيها الجانب الاجتماعي والثقافي والسياسي، وهذا ما تؤكد المبحوثات حول تحديد طبيعة المناصب، كون أن الاختلاف البيولوجي لا يمد بصلة مباشرة بمجال توزيع المناصب في المنظمة فالتشريعات والقوانين واضحة جدا في هذا المجال، فالمرأة لها الحق في شغل مناصب قيادية دون أي عائق قانوني، إلا أن المبحوثات صرحن أن التغيير في وضع المرأة الاجتماعي والمهني لا يمكن أن يكون من خلال سن القوانين فقط وإنما لا بد من إعادة تشكيل تصورات جديدة تتعلق بأدوارها.

إن هذه التصورات تؤكد على الاختلاف البيولوجي في تقلد المناصب القيادية بصفة عامة، وهذا يظهر من خلال المعوقات التي تواجهها المبحوثات والتي يمكن أن نرجعها إلى الهندسة الاجتماعية التي تجعل من البيت الفضاء الأساسي للمرأة في حين الرجل له الفضاء داخل البيت وخارجه، مما صور للمبحوثات أن العامل الاجتماعي يمارس نوعا من القهر على أدوارهن وعلى تعزيز تواجدهن في المناصب القيادية، وبهذا الخصوص شهدت الجزائر المستقلة

ازدواجية الخطاب والقانون لترقية ودعم وحماية مشاركة المرأة في مسار التنمية الوطنية كفاعل اجتماعي واقتصادي<sup>1</sup>، وخلال المؤتمر الثالث للاتحاد العام للنساء الجزائريات في 02 أفريل 1974 نجد كلمة الرئيس الراحل "هوارى بومدين" الذي نادى إلى ضرورة فتح كل الأبواب نحو المستقبل وعلى المرأة أن تفرض التغيير أو بعضه أمام الذهنيات المتحجرة، والتعريف بمكانة ودور المرأة في المجتمع من خلال دستور 1976 وقانون الأسرة 1984م<sup>2</sup>، فالدستور الجزائري يوفر العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص بين الجنسين، بمعنى أن الكفاءة هي المحدد الرئيسي والمعيار الأول للحصول على منصب قيادي لا الجنس ولا الانتماء السياسي أو الجهوي، إلا أن الصورة النمطية تبقى متجذرة في ثقافة المؤسسات مما يجعلها تعيق تقدم المبحوثات نحو المناصب القيادية أو الاستمرار فيها.

رغم أن الدولة الجزائرية قطعت أشواطاً كبيرة لإزالة التمييز الجنسي في القوانين التي تحكم وتنظم تسيير المؤسسات الإدارية سارية المفعول في عمليات التوظيف والترقية والأجر ... وغيرها، إلا أن فرصة وصول المرأة للمناصب قيادية لا يزال ضئيلاً، ويتضح أنه كلما كانت فرصة وصولها كبيرة كلما حققت فعالية تنظيمية عالية، وحسب تصريح المبحوثات فإن فرص الوصول للمناصب القيادية هي في حد ذاتها صعبة لأنه في الغالب تحجب عنها هذه المناصب وقد صرحت إحدى المستجوبات أنها رشحت لمنصب قيادي خلال ثلاث فرص ولكن تم منح لغيرها من زملائها الرجال، كما صرحت إحدى المستجوبات بقولها: "مانسمعش أصلاً بوجود منصب قيادي" بمعنى أن المبحوثات تواجه معوقات خفية تمنعها من الإعلام أو الوصول للمناصب القيادية، وتوظف (حورية ميشيشي) بهذا الخصوص ما يعرف "بالسقف الزجاجي" الذي يشير إلى هذه الحواجز غير المرئية والاصطناعية الناتجة عن مواقف مسبقة والتصرفات التي تمنع المؤهلين من تجاوز مستوى معين وولوج أعلى المناصب القيادية اعتباراً لجنسهم<sup>3</sup>، ومنه فإن حجب هذه المناصب ينعكس سلباً على المبحوثات ومجرد أن تتجاوز هذا السقف الزجاجي فإنها تتمكن من اعتلاء مناصب أعلى كما أن طموحها يزداد.

وحسب بعض المبحوثات فإن الصورة النمطية التي تحملها المرأة عن نفسها تجعلها محتجزة تحت سقف زجاجي ولا تطمح للمناصب قيادية وهذا ما جاء في خطاب المستجوبات، فقد كان طموحهن متمركزاً حول وظيفة التدريس والإدارة كونهما وظيفتين تلقيان القبول من الأسرة والمجتمع، إلا أن كفاءتهن ومجهوداتهن في العمل فتحت لهن باب التعيين في المناصب القيادية، وقد تباينت أسباب قبولهن المناصب بين أسباب اقتصادية والاجتماعية، وكانت بمثابة الفرصة التي أتاحت لهن لكسر القيود أو حتى تجاوزها مؤقتاً، لإعادة تشكيل صورة جديدة عن ذاتهن، ويظهر من تحقيقهن مستويات عالية من الفعالية التنظيمية.

أما عن جدارة الرجل في تقلد مناصب قيادية فإن المبحوثات صرحن أن طبيعة الجنس هي الفصل في سبب اختلاف الجدارة بين الرجل والمرأة، وذلك لأن المرأة نفسها تعي جيداً أن التمييز الجنسي يعيق جدارتها، ويرجع لأنوثتها، كما رسخت التنشئة الاجتماعية للمبحوثات أن السبب الرئيسي لتفوق الرجل واعتبار المرأة كأداة إنجاب وتربية فقط، هو ما طرحه **بارسونز** فعلى المرأة أن تتولى دور القيادة المنزلية المتمثلة في تنشئة الأبناء أما الرجل مسؤولياته فهي خارج المنزل، وحسب **بيار بورديو** (Pierre Bourdieu) المرأة أصبحت تتقبل هذا الواقع نتيجة

<sup>1</sup> - محمد الطاهر عيسات، << دراسة عمل المرأة في المؤسسة الصناعية بالجزائر >>، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة الجزائر أبو القاسم سعد الله، 2016، ص، 138.

<sup>2</sup> - بلقاسم بن زنين، مرجع سبق ذكره، ص، 13.

<sup>3</sup> - المختار الهراس، **المرأة وصنع القرار في المغرب**، الطبعة الأولى، مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث كوتر، تونس، 2008، ص، 77.

التنشئة الاجتماعية القائمة على تكوين الشخصية الذكورية التي تتميز بالبطولة والكفاءة والأنثوية التي تبقى في دائرة التبعية لأبيها وأخيها وزوجها.

وهو ما يتوافق مع دراسة (مشروم صباح) التي توصلت إلى أن تفوق الرجل في المناصب القيادية يكون على حساب المرأة بنسبة تفوق 50%، وحسب تصريحات المبحوثات واللواتي أكدن على حصولهن لمناصب كانت في الماضي القريب تعتبر مناصب رجالية وأن الرجل الأنسب والأجدر لتسييرها، وجاءت تصريحاتهن كون "الجدارة مفهوم رجالي" وهذا يعني أن لا مجال للمرأة في المواجهة في بيئة العمل، وهو ما يربط الانجازات البطولية دوما بالرجال أما المرأة تكون دوما في مركز التبعية أو خلف الرجل، الأمر الذي تشير إليه ونجده في الأمثال الشعبية مثل: "وراء كل رجل عظيم امرأة"، وليست بجانبه وهذا ما تناولته الباحثة نازك الملائكة في دراستها "المرأة لا تملك مواهب عقلية لأن التفكير يلوح وكأنه خاصية رجالية"<sup>1</sup>، بمعنى تمجيد الرجل وتفوقه الأبدي إلا أن هذا العامل يظهر بمتوسطات منخفضة نتيجة ارتفاع المستوى التعليمي والتكويني للمبحوثات والذي لعب دورا في الاعتراف بجدارتها أمام الرجل، وهو ما سمح بامتصاص قوة هذه المعوقات التي تواجهها المبحوثات لتحقيق أهدافها بكل فعالية تنظيمية.

أما عند تحديد السلوكيات في منظمات العمل فإن الثقافة التنظيمية تعمل على بناء مجموعة من السلوكيات التنظيمية التي تنتج نسقا ثقافيا متوازنا ومستقرا، والذي يشكل الهوية المهنية للمنظمة ككل، وقد بين رينو سان سوليو (Renaud Sainsaulieu) أن العلاقات والعمليات الاجتماعية في بيئة العمل تشكل جزء من هوية الفرد، فهو يعرف "الهوية المهنية" بالطريقة التي تعرف بها مختلف المجموعات في العمل ذاتها لرؤسائها أو للمجموعات الأخرى، وتتشابه التنظيمات في نفس القطاع في جوانب عدة من المكونات الثقافية، نمط اتخاذ القرارات، وصنع الأهداف والسياسات، ويمكن ملاحظة هذا التشابه بكثرة في قطاع المستشفيات، الفنادق، والطيران والملاحظ أن المنظمات عبارة عن طبقات اجتماعية وكل طبقة تتكون من مجموعات ولكل مجموعة لها ثقافتها الخاصة ما يعرف بالثقافة الفرعية، كما أن هذه المجموعات المختلفة تشترك في الثقافة التنظيمية الشاملة<sup>2</sup>، وقد عملت القيادات على خلق مجموعة من السلوكيات والمعايير التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتوضح الصعوبة في فعل ذلك من خلال تمسكهم بالجوانب التقليدية واعتزازهم بالماضي والاستقرار، وعدم تقبل فكرة التغيير بسهولة<sup>3</sup>، إذ يسمح للمجموعة بالاستمرار في كينونتها باعتباره استبطان عميق وهو ما عبر عنه بيار بورديو (Pierre Bourdieu) بـ"الهيببتوس" الذي عرفه على أساس أنه "يشغل بوصفه تجسيدا ماديا للذاكرة الجماعية معيدا في الخلف إنتاج ما اكتسبه السلف"<sup>4</sup>، أي أنه يفسر تصرف أعضاء الطبقة الواحدة غالبا بطريقة متشابهة دون التخطيط المسبق أو حتى التشاور فيما بينهم.

وكون ثقافة المنظمة هي امتداد لثقافة المجتمع فإنها تفرض مجموعة من المعايير والقيم الأخلاقية السائدة في المجتمع والتي تفرض على المبحوثات أنماطا من السلوكيات التي تسير وفقها وهذا ما صرحت به المستجوبة ب: "الاحترام في اللبس و الكلام بصوت منخفض مع الموظفين" أي أن عمل المرأة القيادي يتطلب دفترًا من الشروط التي

<sup>1</sup> - نازك الملائكة، *التجزئية في المجتمع العربي*، الطبعة 2، دار العلم للملايين، بيروت، 1980، ص 44.

<sup>2</sup> - كوش دنيس، *مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية*، ترجمة: السعيداني منير، الطبعة الأولى، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت-لبنان، 2007، ص، 83.

<sup>3</sup> - محمد فلاق، إسحاق خوشي، سميرة أحلام حدو، <<أبعاد هوفستد الثقافية في واقع المنظمة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة منظمة الإسمنت ومشتاقته بشلف->>، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، العدد الثالث، ديسمبر 2015، دار التل للطباعة، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، ص، 314.

<sup>4</sup> - دنيس كوش، مرجع سبق ذكره، ص، 83.

تتعلق بقواعد الحديث التي تتسم بالحياء والصوت المنخفض ولا تتلفظ بألفاظ قبيحة أو تضحك بصوت مرتفع<sup>1</sup>، لأن عكس ذلك يغير صورتها إلى "امرأة مسترجلة" وهو مرفوض اجتماعيا ومهنيا، فتسعى المبحوثات على الالتزام بجملته من القواعد التي تعلمتها فيما يخص هذا الجانب. كما أن توفر كل من "الحشمة" في المرأة يمثل القيمة الأساسية المعبرة على إتمام التربية كونها الوسيلة التي تعبر بها المرأة تلقائيا من استيعابها للدروس الخاصة بما هو عيب وحرام<sup>2</sup>، وهو ما يثبت ما توصلنا وما أكدناه سابقا في مقام آخر.

ومنه فاختلاف السلوك بين الجنسين يظهر جليا في التصرفات وطريقة الكلام... فيظهر التمايز بينهما، وهذا الاختلاف بين الجنسين هو الذي يؤدي إلى اختيارات وتوجهات تتناسب مع ما لقنه المجتمع فيهما من نوعية التخصص والتعليم والمهنة والدور وما إلى ذلك، ويستمر معها إلى مجال العمل مما يحصر سلوكياتها حسب القوالب الجنسية التي توارثها المجتمع وأسهمت في غرس صورة دونية لنفسها ليس من السهل تجاوزها، فالرجل لا يفضل أن تكون المرأة في موقع قيادي لأنه يفضل أن تكون تابعة مستكينة وأن يكون هو صاحب القرار. ويبدو أن هذه الاتجاهات السائدة ترجع إلى أفكار تقليدية متجذرة في الذاكرة الاجتماعية الجزائرية، إذ تنتقل إلى الأفراد منذ الولادة إلى أن تتأصل لا شعوريا فيهم لتصبح جزء من قناعاتهم، فهذه الموروثات هي التي تعيق المبحوثات على تحقيق المستويات العالية من الفعالية التنظيمية، وبلا شك أن المبحوثات عملن على تجاوزها لتحقيق أهدافهن وتنمية مسارهن الوظيفي. ومنه فتحديد السلوكيات يستمر معها إلى المحيط المهني حيث تترجم في مجموعة من السلوكيات من نمط القيادة وأسلوب الاتصال والعلاقات العامة وغيرها بمعنى أن المحيط الاجتماعي المهني هو امتداد للمحيط الاجتماعي العام.

### 3- معوقات التوفيق بين الواجبات الأسرية والوظيفية

إن الحياة المهنية للمرأة القيادية أصبحت معقدة بعدما تحملت مسؤولية القيام بدورين مختلفين يستدعي كل واحد منهما جهدا عضليا وفكريا كبيرين، كما أن للأسرة ثقافتها المختلفة وقيمها ومعتقداتها التي تساهم في تحديد السلوكيات والأدوار، بالإضافة إلى منظومة العمل التي تتميز بثقافتها وقيمها التي تحدد نمطا ثانيا من السلوكيات والأدوار، مما ينتج ازدواجية الدور. إلا إن صعوبة تأدية هذين الدورين أوقعها في معوقات عديدة تواجهها نحو تحقيقها للفعالية التنظيمية، وعليه سنركز على صعوبة التوفيق بين المسؤوليات الأسرية والمهنية للمرأة القيادية، من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> - نورة نافع، <<مكانة المرأة في المجتمع الجزائري>>، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 11، 2013، ص، 149.

<sup>2</sup> - نصيرة عقاب، <<التنشئة الاجتماعية و أثرها على السلوك الاجتماعي للفتيات الجزائريات>>، مجلة دفاتر علم الاجتماع، العدد 12، جامعة الجزائر، 2014، ص، 83.

جدول رقم ( 46 ) : تأثير المعوقات المتعلقة بالتوفيق بين المسؤوليات الأسرية والمهنية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

متوسط معوقات المتعلقة بالتوفيق بين المسؤوليات حسب فئات الفعالية	عدم وجود وقت فراغ كاف	التعب والإرهاق	التوفيق بين الواجبات المنزلية والمهنية	اضطراب الحياة الزوجية	كثرة الأعمال المنزلية	الإنجاب ورعاية الأطفال	معوقات متعلقة بالتوفيق بين المسؤوليات الأسرية والمهنية
7,27	8,84	8,60	6,99	6,05	6,74	6,40	فئات الفعالية التنظيمية
							فعالية ضعيفة
7,00	8,32	8,81	6,74	5,31	6,50	6,33	فعالية متوسطة
6,42	7,00	8,99	6,50	5,00	6,00	5,00	فعالية عالية
6,90	8,05	8,80	6,74	5,45	6,41	5,91	المتوسط العام لمعوقات التوفيق بين المسؤوليات

تشير معطيات الجدول الذي يوضح " تأثير المعوقات المتعلقة بالتوفيق بين المسؤوليات الأسرية والمهنية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية"، أن المتوسط العام للمعوقات الأسرية لكل المبحوثات والذي يمثل متوسط الأبعاد المتعلقة بالإنجاب ورعاية الأطفال، الأعمال المنزلية والتوفيق بين الواجبات الأسرية والمهنية، التعب والإرهاق وعدم وجود وقت فراغ قد بلغ 6,90 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط المعوقات الأسرية عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بمتوسط 7,27 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المعوقات بفارق سلبي قدره 0,37 من 10.

في حين سجلت المعوقات الأسرية قيمة مقارنة للمتوسط العام للمعوقات عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 7,00 من 10، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط للظروف عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بقيمة 6,42 من 10 بفارق إيجابي قدره 0,48 من 10، وبالمقارنة بين قيم المعوقات الأسرية لفئات الفعالية التنظيمية نجدها إيجابية كون قيم فوارقها متزايدة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 0,27 و 0,58 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات المعوقات الأسرية نجد أن هناك اختلافا بين متوسطاتها العامة بحيث أن مؤشرا التعب والإرهاق، وعدم وجود وقت فراغ كاف سجلا أعلى متوسط عام أي 8,80 و 8,05 من 10 على التوالي وهما يفوقان المتوسط العام للمعوقات، في حين أن المتوسط العام لمؤشر كل من الإنجاب ورعاية الأطفال، كثرة الأعمال المنزلية، اضطراب الحياة الزوجية، التوفيق بين الواجبات الأسرية والمهنية سجلوا متوسطات قدرها 5,91 و 6,41 و 5,45 و 6,74 وهو أقل من المتوسط العام بفارق إيجابي قدره 0,99 و 0,49 و 1,45 و 0,16 من 10 على التوالي.

يتضح بناء على الجدول السابق وجود علاقة عكسية بين المعوقات المتعلقة بازواجية الدور للمبحوثات وتحقيق مستويات أعلى للفعالية التنظيمية، حيث أن كل انخفاض في متوسط المعوقات المتعلقة بازواجية الدور يصاحبه ارتفاع في مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى مستوى لأعلى مستوى، وتظهر هذه العلاقة عند جل المؤشرات.

يعد مؤشر الإنجاب ورعاية الأطفال من أكبر التحديات التي تواجهها المبحوثات المتزوجات، فالعملية الإنجابية من حمل وولادة مرهقة على العموم وخاصة للمرأة العاملة والتي تتقلد مناصب قيادية، فإنها تحتاج لجهود ووقت لرعاية رضيعها، كما أنها تنقطع مؤقتا عن العمل "عطلة أمومة" وبمجرد انقضائها تجد نفسها أمام ساعات الرضاعة

دون أن ننسى الالتزامات الأخرى كأيام التلقيح والتطعيم، وهذه الظروف تجعلها تقضي ساعات طويلة في منزلها لرعاية طفلها وهو ما ينعكس سلبا على تطور مسارها الوظيفي ويهدد بقائها في المنصب، فيصعب عليها التوفيق بين واجباتها الأسرية والوظيفية.

إضافة إلى ذلك، فإن قضاء ساعات طويلة في العمل يعرض أبنائها للإهمال وسوء التربية ناهيك عن قلق المبحوثات عند تركهم للمربية أو في دور الحضانه أو حتى في المنزل، خاصة وأن الأزواج في معظم الأحوال لا يستطيعون مساعدة زوجاتهم في الأمور المتعلقة برعاية الأطفال، وهذا ما صرحت المبحوثات به: **"متابعة الأطفال من مسؤوليتي" و "اسهر على تربيتهم أحسن تربية" و"وفرلهم كل متطلبات الدراسة والحياة المحترمة" و" كل مساء نراجعهم دروسهم"**، يتضح من التصريحات أن المبحوثات تهتم بكل الجوانب التربوية والمالية والدراسية لتنشئة أطفال متوازنين عاطفيا ودراسيا وجسديا.

إن ممارسة المبحوثات لوظيفتها القيادية خارج المنزل لا يعفيها من الاهتمام بشؤون أسرتها من إنجاب ورعاية الأبناء، فوجد نفسها بين وظيفة تتطلب التنقل إليها وتقضي ساعات طويلة فيها، وعند العودة للمنزل تبدأ في أداء واجباتها المنزلية من تنظيف وطبخ وغسيل بالإضافة للعناية بالأطفال وتشتد العناية بهم خصوصا في حالات المرض، وهذا فضلا عن مسؤولياتها نحو زوجها وممكن أن تتعداه لاهتمام بوالدي الزوج كذلك، وهذا ما يعرضها للتعب والإرهاق ويعرضها لمشكلة المواظبة على العمل، فتجد نفسها تغيب عن العمل بصورة متقطعة أو دائمة، وهو ما يؤثر على تحقيق الفعالية كما ونوعا، ورغم أن غيابها عن الوظيفة هو اضطراري وقد يحدث بصورة غير متوقعة<sup>1</sup> إلا أنها ملزمة بالحضور للوظيفة أو تعويض ساعات العمل.

إضافة لذلك، نجد مؤشر اضطراب الحياة الزوجية الذي يؤثر على مردودية المبحوثات، فينتج التوتر في العلاقة بينهما عن غياب المبحوثات ساعات طويلة في العمل، وارتباطها الدائم بساعات العمل والاجتماعات، وعدم قدرتها على تقديم العناية الكافية أو المطلوبة لأطفالها وزوجها، والاهتمام بشؤون منزلها من تنظيف وطبخ وغيرها، مما يجعل علاقتها بزوجها متوترة وغير مستقرة فتواجه مشكلات يومية مع زوجها، مما يؤدي لتراكم مسؤولياتها المنزلية والأسرية وعدم قدرتها على القيام بها لاحقا من جهة، إضافة لتراكم مسؤوليتها القيادية من جهة ثانية، مما يجعلها غير قادرة على الإيفاء بجميع مسؤوليتها، فتجد نفسها أمام تحدي الموازنة بين المسؤوليتين لكي لا تميل الكفة لأي طرف.

ومن الأساليب التي تلجأ لها المبحوثات لتوفير الوقت والجهد الكافي للاعتناء بواجباتها الأسرية، نذكر اللجوء لاستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل غسالة الملابس والأواني ومفرمة والمكنسة والمكيفات و... للتغلب على الوقت والجهد لحسن إدارة الشؤون المنزلية<sup>2</sup>، وخاصة أن التعارض بين متطلبات العمل المنزلي والعمل الوظيفي يشنت تركيز المبحوثات حول تحديد الأولوية بين الواجبات الأسرية والمهنية، مما يتطلب منها الاعتماد والاستعانة بالأقارب أو دور الحضانه أو المربيات لمرافقة أبنائها في جميع مراحلهم والاعتماد على الدروس الخصوصية أو المدارس الخاصة لتعليمهم كونها تقدم خدمات إضافية كالإطعام والنقل والمرافقة مما يحسس المبحوثات بنوع من الطمأنينة والاستقرار نحوهم.

<sup>1</sup> - نجية مادوي، << إشكالية توفيق المرأة الأم العاملة بين الأدوار الأسرية والعمل الخارجي >>، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 2، العدد 1، 2012، جامعة البليدة 2، ص، 167.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 170.

وتهدف المبحوثات بذلك لتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية، والذي يعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها داخل الأسرة والمنظمة معا، فالمبحوثات تعمل على تلبية الالتزامات الشخصية لعائلتها من جهة، ومن جهة أخرى تلبية حاجات المنظمات<sup>1</sup>، وقد عبرت المبحوثات بخصوص التوفيق بين المهام المنزلية اليومية والمهنية فصرحت: **"...وقبل ذهابي للعمل أقوم بجميع الأعمال المنزلية"** و **"أقوم بالأعمال المنزلية ومن ثم أقوم بالأعمال المهنية"** بالإضافة إلى تصريح **" عملي في المرتبة الأولى ولكن هذا لا يعني أنني لا أقوم بالأعمال المنزلية"**، ويتضح من خلال تصريحاتهن أن العوامل الثقافية والاجتماعية تساهم بشكل بارز في التقسيم المعياري للأدوار بين الجنسين، حيث تبقى المهام المنزلية وتربية الأطفال ووظيفة المرأة بالدرجة الأولى حسب القيم الثقافية للمجتمع سواء تعلق الأمر بأسرتها وعملها، ويظهر جليا في تصريح المستجوبة أن **"مسؤولياتي العائلية في المرتبة الأولى من بعدها المسؤولية المهنية"**، وهذا يدل أنه مهما ارتقت المرأة في المناصب والمكانة إلا أن دورها ووظيفتها الأولى تبقى مرتبطة بمنزلها حيث يقول لادينو: **"لم تخلق المرأة سوى للمنزل"**<sup>2</sup>، إلا أن العمل المنزلي لا يتمتع بالتقدير الكافي ممن يتلقون هذه الخدمة، ونجد حتى المتعلمات يواجهن نفس المعاناة، وفي نفس الصدد يقول المثل الدغماركي **"أن النساء المتعلمات ربات بيوت غيبات"** أي بقينا دائما في رسم معالم الصورة النمطية للمرأة وتقيدها بالقيم والمعايير الاجتماعية والثقافية التي تجعل منها حبيسة المنزل ومهامه من تنظيف وتربية الأطفال والاهتمام بالزوج وغيرها. وتأتيها لهذا الدور المزدوج، يؤثر على طاقتها مما يجعلها دائما الإرهاق والتعب، وشغلها للوظائف المزدوجة فوق طاقتها يجعلها دائما الإرهاق والتعب نتيجة الضغط الناتج عن سعيها المستميت للتوفيق بين الواجبات الأسرية والمهنية، وهو ما يؤثر على استقرار أسرتها، كما يظهر التقصير في واجباتها المهنية التي تنعكس على تحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

#### 4- معوقات نفسية وجسدية

مما لا شك فيه أن كل المبحوثات تعمل في مجال معين، ومهما كانت طبيعة عملهن الذي تمارسنه سواء كان ذهنيا أو عضليا فهن بحاجة لفترات راحة خلال ساعات العمل الرسمية لتجدد نشاطهن، فيعد تعرض المبحوثات للتعب والإرهاق نتيجة ضغوط ساعات العمل المستمرة من جهة، ومن جهة أخرى محتوى الوظيفة ومستوى قدرة المبحوثات للقيام به، كما أن المبحوثات بحاجة للشعور بالمسؤولية واستخدام طاقتها في العمل مما يخلق لديها الشعور بالارتياح، وهذا ما سنعرضه في الجدول التالي الذي يوضح شرط وجود الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - أحلام خان ، وسيلة جغبو ، <<جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمة الصحية>>، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 03-19، 2020، ص، 427.

<sup>2</sup> - فاطمة المرنيسي ، التشرميل: تأملات في عنف الشباب، نشر الفينك، 2016، ص، 433.

جدول رقم (47) : تأثير المعوقات النفسية والجسدية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية

معوقات متعلقة بالحالة النفسية والجسدية	التعب والإرهاق في العمل	الملل وروتين العمل	الغضب والقلق في العمل	عوامل الراحة والسعادة في العمل	عوامل الاستقرار والأمان في العمل	متوسط المعوقات النفسية والجسدية حسب فئات الفعالية
فئات الفعالية التنظيمية						
فعالية ضعيفة	9,07	7,21	7,09	6,05	6,50	7,18
فعالية متوسطة	8,50	6,71	6,61	6,57	6,63	7,00
فعالية عالية	8,18	5,50	6,00	6,50	7,03	6,64
المتوسط العام للمعوقات النفسية والجسدية	8,58	6,47	6,57	6,37	6,72	6,94

تشير معطيات الجدول الذي يوضح " تأثير المعوقات النفسية والجسدية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية " أن المتوسط العام للمعوقات النفسية والجسدية لكل المبحوثات والذي يمثل متوسط المؤشرات المتعلقة بالتعب والإرهاق، الملل والروتين، الغضب والقلق، الراحة والاستقرار قد بلغ 6,94 من 10، وهو مختلف عند كل فئة من فئات الفعالية التنظيمية، حيث سجلت أعلى قيمة لمتوسط المعوقات النفسية والجسدية عند فئة الفعالية التنظيمية الضعيفة بمتوسط 7,18 من 10 وهي أعلى من المتوسط العام لهذه المعوقات بفارق سلبي قدره 0,24 من 10.

في حين سجلت المعوقات النفسية والجسدية قيمة مساوية تقريبا للمتوسط العام للمعوقات عند فئة الفعالية المتوسطة بقيمة 7,00 من 10، وأخيرا تم تسجيل أدنى متوسط المعوقات النفسية عند فئة الفعالية التنظيمية العالية بقيمة 6,64 من 10 بفارق ايجابي قدره 0,30 من 10، وبالمقارنة بين قيم المعوقات النفسية والجسدية لفئات الفعالية التنظيمية نجدها ايجابية كون قيم فوارقها متزايدة إذا ما اتجهنا عبر مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى فئة إلى أعلاها، وهي 0,18 و 0,36 من 10 على الترتيب.

وإذا ما انتقلنا للمقارنة بين متوسطات مؤشرات المعوقات النفسية والجسدية نجد أن هناك اختلافا بين متوسطاتها العامة بحيث أن مؤشر التعب والإرهاق في العمل سجل أعلى متوسط عام بمقدار 8,58 من 10 وهو يفوق المتوسط العام للمعوقات، في حين أن المتوسط العام لمؤشر كل من الملل والروتين في العمل، الغضب والقلق في العمل، الراحة والسعادة في العمل، الاستقرار والأمان في العمل سجلوا متوسطات قدرها 6,47 و 6,57 و 6,37 و 6,72 من 10.

كما يتبين من معطيات الجدول أعلاه أن المعوقات النفسية والجسدية تؤثر في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث كلما انخفضت المعوقات النفسية الاجتماعية ارتفعت مستويات الفعالية التنظيمية من أدنى إلى أعلى مستوى وهذا يدل على وجود علاقة عكسية بينهما، وفي المقابل نلاحظ أنه كلما ارتفعت عوامل الاستقرار صاحبه ارتفعا في مستوى الفعالية التنظيمية مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما.

ويعتبر الإجهاد الوظيفي من تعب وإرهاق، الملل والروتين، الغضب والقلق مظهرا من المظاهر السلبية لبيئة العمل الداخلية، وتنتج من تجمع آثار متطلبات العمل وضعف صناعة القرار المتاح الذي يواجه هذه المتطلبات، هذان المظهران لبيئة العمل يمثلان وضعية وظيفية هي التي تحدد الحالة النفسية<sup>1</sup> التي تكون عليها المبحوثات،

<sup>1</sup> - عبد الباقي بن بويقرين ، الطيب ابن عون، >> أثر بيئة العمل النفسية والاجتماعية على الصحة النفسية للموارد البشرية في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة <<، مجلة الامتياز للبحوث الاقتصادية والإدارة، المجلد 1، العدد 1، جوان ، 2017، ص، 198.

فالمطلبات الزائدة في العمل والصراعات والضغوطات هي التي توقع المبحوثات في الضغط والإجهاد مما ينعكس على صحتهم الجسدية والنفسية، وهي نفسها التي تؤثر على تحقيق الفعالية التنظيمية، كما تتأثر هذه الحالة النفسية والجسدية للمبحوثات بالمستوى الذهنية الجماعية للشخصية المجتمعية أو ما يسميه رالف لينتون (Ralph Linton) "الشخصية القاعدية" إلا أن هناك اختلاف في مستويات التأثير على تكون الشخصيات القاعدية بين المبحوثات، ومن الواضح والبديهي أن هذه الأخيرة تختلف عن بعضهن البعض من الناحية الجسمانية والنفسية بالإضافة للاختلاف على أساس الدور والوظيفة التي تقوم بها كل منهن في المجتمع.

كما أن المتطلبات الوظيفية التي تحتاجها من قدرات نفسية وجسدية تختلف من منصب لآخر، وهي تختلف حسب المبحوثات عند نفس المنصب كذلك، والتي تتطلب منهن التوازن النسبي لوظائف الجسم الجسدية والنفسية، وحالة التوازن هذه تنتج عن تكيف جسم المبحوثات مع المعوقات التي تعترضهن في بيئة العمل<sup>1</sup>، فالحالة الصحية النفسية منها والجسدية للمبحوثات ومدى خلوها من كل علة سواء عجز كلي أو جزئي تمكنهن من ممارسة وظيفتهن بكل كفاءة وفعالية.

إن لعب دور الوظيفة القيادية يشكل ضغطا كبيرا على صحة المبحوثات وقد يؤدي إلى فقدان طاقتهم وإمكانيتهم مما يعرضهم لمعوقات نفسية وجسدية، وتنقسم هذه الضغوط إلى نوعين حسب مصادرها وهما : مصادر تنظيمية ومصادر فردية. وتختلف الضغوط التنظيمية حسب توزع المبحوثات على الهيكل التنظيمي من جهة، ومط القيادة المتبع من جهة أخرى والمناخ التنظيمي السائد من جهة ثالثة، ويمكن تعريف الضغوط التنظيمية على أنها "الحالة التي يعيشها الأفراد عندما تكون مطالب العمل شاقّة ومرهقة وتتجاوز مصادر التوافق لدى الفرد"<sup>2</sup>، أي أنها تنشأ من عدم التوازن بين مطلب الوظيفة وقدرة المبحوثات على الاستجابة لها، كما يمكن تعريف الضغط الوظيفي بأنه كل ماله تأثير مادي أو معنوي والذي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك المبحوثات، ويعيق توازنهن النفسي والعاطفي مما يؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعلهن غير قادرات على اتخاذ القرار بشكل جيد، علما أنه يعد الاحتراق النفسي المرحلة النهائية في عجز المبحوثات عن التكيف مع المطالب الوظيفية.

ومنه الضغوط التنظيمية تتجسد في العوامل والظروف التي ينتج عنها شعور المبحوثات بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب ناتج عن عدم القدرة على التغلب والتكيف مع كثرة المهام واستمرار المتطلبات الوظيفية، حيث يؤدي هذا التغيير في داخلهن إلى الانزعاج والضيقة والتوتر والألم الذي يدفعهن إلى الانحراف عن أدائهن الطبيعي، فلا يستطعن أداء المهام المطلوبة منهن وتحمل مسؤولياتهن على أكمل وجه، وهو ما ينعكس على تحقيق أهدافهن سواء الفردية أو التنظيمية.

وبالتالي يعكس حكما ثنائي القيمة وهو التعارض المدرك بين ما تريده المبحوثات وما تحصلت عليه فعلا، ويرجع لوكر (Loker) ذلك لإدراك المبحوثات لمدى التطابق أو التعارض بين رغبتهم وما حصلن عليه فعلا من خلال منصبهن، فالمظاهر المرضية تعبر عن الرغبات والتطلعات المحصل عليها الناتجة عن هذا التعارض، في حين الحالة النفسية الجسدية ناتجة عن إدراك المبحوثات لوظيفتهن على أنها مشبعة ومحقة لطموحهن وتلبي حاجاتهن.

<sup>1</sup> - صباح مشروم ، <<معوقات السلطة لدى النوع الاجتماعي في الإدارة المحلية في الإدارة الجزائرية>>، أطروحة دكتوراه ل.م.د، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة بسكرة، 2015/2016، ص، 87.

<sup>2</sup> - حبيب الود، مرجع سبق ذكره، ص، 182.

في حين أن الضغوط الفردية فيمكن القول أنها ذات بعد نفسي وتعبر عن مدى إشباع الرغبات الذاتية للمبحوثات من سعادة وإيجابية، وبعد جسدي وهو متعلق بالقدرة على تحقيق والحفاظ على صحة جسمانية تمكنهن من أداء وظائفهن، وبعد اجتماعي متعلق برضاهن عن جماعة العمل ومدى القبول بين كل الاتجاهات.

لهذا نجد أن المبحوثات تركز على ساعات العمل وطبيعة الأداء وما تتضمنه من مسؤوليات ومهام، لأن طبيعة الوظيفة القيادية هي التي تساهم في شعورهن بالسعادة والراحة وتبعدهن عن التوتر والقلق، لذا تتفادى المبحوثات الأعمال الروتينية التي تفضي إلى الملل وعدم الإبداع، وقد أجمعت المبحوثات أن حرية أدائهن في الوظائف المطلوبة منهن تبعث في نفوسهن الراحة بالإضافة إلى رفع مستوى الإبداع والتفاني في الانجاز، وهو ما صرحن به بقولهن: **"الحرية المطلقة في مجال العمل تساعد على التميز"** و **"لا أحب من يتدخل في طريقة عملي"**. بالإضافة إلى **"نحن ملزمون بقوانين ولوائح ولكن توجد حرية جزئية إن صح التعبير...تساعد في الانجاز"** وأخيرا **"كلما زادت الصلاحيات زادت حرية الأداء"**، ويتضح من هذه التصريحات أن هامش الحرية الذي تطرق إليه ميشال كروزيه يساعد المبحوثات في أداء وظيفتهن القيادية التي تسعى لتحقيق إشباع رغباتهن وتحقيق لذاتهن من خلال الوصول لأعلى مستوى من الفعالية التنظيمية.

ويتحقق الاستقرار الوظيفي نتيجة لما تتبعه المبحوثات من سياسيات من خلال توفير بيئة العمل التي تتصف بالعدالة والإنصاف والتحدي والمشاركة في القرارات التي تخص العمال. ويعد مؤشر الاستقرار الوظيفي من أهم المؤشرات التي تقيس فعالية المؤسسات والمنظمات ككل لأنه يعكس مدى التحكم في نظام تسيير المسارات المهنية ونظام الموارد البشرية<sup>1</sup>، وتعرف (خان أحلام) و(جغبلو وسيلة) الاستقرار والأمان الوظيفي بأنه "بقاء الفرد في خدمة المنظمة لمدة طويلة عن طواعية ورغبة دون تركها حين تتوفر لديه البدائل، وهو بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية أو نفسية"<sup>2</sup>. ومن مظاهر الاستقرار الوظيفي نجد: قلة الشكاوي، الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل، قلة حوادث العمل، المواظبة على العمل والشعور بالأمان.

إضافة لذلك، فإن خلق مؤشر كل من "عوامل السعادة والراحة"، "عوامل الاستقرار والأمان" لدى المبحوثات مبني على الحافز المادي الذي يعد من بين أهم المحركات التي لها تأثير على سلوك المبحوثات داخل بيئة العمل، كما أنه من بين أهم أهداف المبحوثات اللواتي تردن تحقيقها وتعظيمها، وقد أكد **تايلور فردريك** (Fredrick Taylor) على أهمية التحفيز المادي على تحركات الأفراد وسلوكهم داخل المنظمة وهذا ما أكدته المبحوثات: **"كلما يزيد الأجر يزيد الأداء"** و **"التحفيز مصدر أمان"**، فمن خلال التصريحات يتضح أن للأجر تأثير واضح على تحسين الأداء وارتفاع المردودية لدى المبحوثات، كما أن للتحفيز المادي والمعنوي تأثير على بعث الإحساس بالأمان والطمأنينة في العمل، ويمكن استغلال الطاقة النفسية والجسدية للمبحوثات في المنظمة من خلال الحافز المادي أو النقدي كونه يحقق لهن نوعا من الإشباع لحاجات التقدير والانجاز، لتنتقل لإشباع حاجات تحقيق الرضا لدى المبحوثات ويكون بالتقدير والاعتراف بما تبذلنه من جهد في مجموعتهن وتحفيز الموظفين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهن من استخدام مهارتهن في العمل، وذلك في إطار تحقيق التكامل بين حاجات ومتطلبات الموظفين والمنظمة من جهة وحاجاتهن من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - راجع العايب، <<مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء الدراسات>>، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جامعة منتوري قسنطينة -الجزائر-، جوان 2004، ص، 138.

<sup>2</sup> - أحلام خان، وسيلة جغبلو، مرجع سبق ذكره، ص، 426

ومنه يتضح وجود علاقة تناسبية بين عوامل الاستقرار وتحقيق مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية، حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للمبحوثات تزيد مدة البقاء في المنظمة التي تعمل بها، واهم من العوامل حسب شدة تأثيرها في الروح المعنوية، وهو الشعور بالأمن في العمل والتعويض المادي والمعنوي وفرص الترقى<sup>1</sup>، التي من شأنها أن تؤدي لرفع مردودية المبحوثات التي تنعكس في تحقيق الأهداف وزيادة الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

## - بناء نموذج الخصائص الشخصية للمرأة القيادية وتأثيره على طبيعة المعوقات الوظيفية داخل الإدارة الجزائرية

جدول رقم (48) : بناء نموذج الخصائص الشخصية للمرأة القيادية وتأثيره على طبيعة المعوقات الوظيفية داخل الإدارة الجزائرية

المعوقات الوظيفية	المعوقات النوعية	المعوقات التنظيمية	المعوقات الوظيفية
			الخصائص الشخصية
من 57 فأكثر 6,84	من 57 فأكثر 6,86	من 57 فأكثر 6,83	فئات السن
متزوجة 6,57	مطلقة أو أرملة 6,84	متزوجة 6,41	الحالة المدنية
من 2 إلى 3 أطفال 6,57	من 4 إلى 5 أطفال 6,83	من 2 إلى 3 أطفال 6,43	فئات عدد الأطفال
مهندس دولة 6,72	مهندس دولة 6,71	مهندس دولة 6,74	الشهادة المتحصل عليها
فئة مستويات التأهيل العالي 6,98	فئة مستويات التأهيل العالي 6,84	فئة مستويات التأهيل العالي 7,14	فئة أولى منصب توظيف
قيادة الإدارات العليا 6,85	قيادة الإدارات العليا 6,72	قيادة الإدارات العليا 7,00	فئة المنصب القيادي
من 4 إلى 6 ترقيات 6,70	من 4 إلى 6 ترقيات 6,78	من 4 إلى 6 ترقيات 6,61	فئات الترقية
إدارة مركزية 6,65	إدارة خدماتية ومالية 6,70	إدارة مركزية 6,64	قطاع النشاط

يظهر من نتائج هذا الجدول وانطلاقاً من أن تأثير الخصائص الشخصية - كمتغير مستقل - في مواجهة المعوقات للمبحوثات، التي تساعدنا في بناء نموذج المرأة القيادية التي حققت مستوى متوسط من فعالية تنظيمية في الإدارة الجزائرية، وذلك حسب ما صرحن به.

ونستهل الخصائص الشخصية للمبحوثات انطلاقاً من متغير فئات السن، ونلاحظ أن فئة أكثر من 57 سنة هي التي واجهت معوقات تنظيمية ونوعية مرتفعة وحققت فيها أعلى المتوسطات، كما أنها واجهت معوقات وظيفية مرتفعة تقدر ب 6,84 من 10

<sup>1</sup> - محمد صالي، عبد الحي بن ثاية، <<المعوقات الوظيفية للمرأة العاملة>>، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناه في العمل بينت التناول السيكولوجي والوسويولوجي، 16/15 جانفي 2013، جامعة ورقلة، ص، 187.

ويمكن تفسير ذلك أن فئة السن أكثر من 57 سنة وهي فئة الجيل المخضرم بين مرحلتين أساسيتين في المسار الوظيفي للمرأة داخل المجتمع الجزائري ، حيث أن تكون المرأة القيادية داخل تنظيم مرهون بنوعين من الضوابط، ضوابط ترتبط بالخلفية الثقافية والاجتماعية التي تمثل كل القيم والمعتقدات والمعايير التي اكتسبتها المرأة من المحيط الاجتماعي الذي نشأت في إطاره، والذي يتضح من خلال مفهوم التنشئة الاجتماعية، وضوابط مرتبطة بالمحيط المؤسسي وما يحمله من القيم التنظيمية والثقافية والقيادية ، والتي من شأنها أن تشكل حاجزا زجاجيا نحو تطلعاتها وطموحاتها سواء في بداية مسارها التعليمي والتكويني أو داخل الإدارة الجزائرية من خلال تقلدها لمناصب قيادية.

أما في ما يخص الحالة العائلية للمبحوثات نجد أن المرأة القيادية المتزوجة تواجه معوقات تنظيمية قدرها 6,43 من 10 في حين أن الأرملة أو المطلقة تواجه معوقات نوعية قدرها 6,83 من 10، في حين ان المعوقات الوظيفية ككل حققت متوسط 6,57 من 10 عند المتزوجة.

ويمكن تفسير أن المبحوثة المتزوجة تواجه معوقات تنظيمية ووظيفية أعلى نتيجة لتزايد مسؤولياتها مما ينتج عنه ضغوطات مرتبطة بالاهتمام بمسؤولياتها الأسرية وهذا التعدد في الأدوار يجعلها أمام تحدي الانجاز والاهتمام بكل مسؤولية دون التحيز لإحداها وهذا اكبر تحدي لها خصوصا أن المسؤوليتين ليستا في نفس المجال، في حين أن المبحوثة الأرملة والمطلقة تواجه معوقات نوعية والتي في الأصل مرتبطة بمجموعة من المعايير والقيم والقوانين العرفية التي لها حكم مسبق على المرأة المطلقة والأرملة مما يجعلها تعاني من المراقبة المستمرة من طرف الموظفين وأفراد المجتمع، لتكريس الصورة النمطية المتجذرة في الضمير الجمعي للأفراد.

وكون أغلبية المبحوثات متزوجات ولديهن أطفال ، نلاحظ أن فئة عدد الأطفال من (2 إلى 3 طفل) سجلت متوسط معوقات تنظيمية قدره 6,43 من 10 في حين أن فئة عدد الأطفال من (4 إلى 5 طفل) سجلت متوسط معوقات نوعية 6,83 من 10، وأخيرا كمعوقات وظيفية عام سجلت الفئة من (2 إلى 3 طفل) متوسط قدره 6,57 من 10 .

ويعزى ذلك أن عدد الأطفال يساهم في ارتفاع المسؤوليات الأسرية للمبحوثة وهو ما يشكل لها ضغوط أسرية ووظيفية، فيجعلها أمام تحدي الموافقة والموازنة بينهما دون أن تميل الكفة لأي طرف من اجل تحقيق الأهداف الأسرية والوظيفية.

وعن الشهادة المتحصل عليها نلاحظ أن المبحوثات اللواتي تحصل على شهادة مهندس دولة سجلت متوسطات مرتفعة عند كل انواع المعوقات حيث قدرت المعوقات الوظيفية ب 6,72 من 10 .

ويمكن تفسير ذلك أن المعوقات التي تواجهها فئة المبحوثات مهندس دولة كونها فئة متخصصة وتلقت نوعية التعليم والتكوين خاصة مما يجعلها أمام تحدي صنع الفارق وتحقيق الفعالية التنظيمية للإدارة الجزائرية تواجه كل أنواع التحديات.

وفيما يخص أول منصب توظيف للمبحوثات فقد سجلت فئة مستويات التأهيل العالي معوقات مرتفعة في كل أنواعها، حيث سجلت المعوقات الوظيفية متوسط قدره 6,98 من 10. وتعد مناصب فئة المستويات التأهيل العالي من المناصب الحساسة التي تليها الإدارة الجزائرية أهمية كبيرة لتحقيق الأهداف المسطرة، وهي تعد مناصب الانطلاقة نحو مناصب قيادية في المسار الوظيفي للمبحوثات، وهو ما يميز تعقدها وتشابك مسؤولياتها مما يجعل المرأة القيادية أمام عدة معوقات تنظيمية ونوعية يجب التعامل معها لتحقيق الفعالية التنظيمية.

أما عن فئة المنصب القيادي فنجد أن المرأة القيادية تواجه معوقات تنظيمية ونوعية وقد سجلت متوسطات 7,00 و 6,73 من 10 على التوالي، كما سجلت متوسط معوقات وظيفية عند نفس الفئة قدره 6,85 من 10.

ويمكن تفسير ذلك أن المرأة القيادية تواجه معوقات بكل أنواعها عند تقلدها مناصب في قمة السلم التنظيمي كونها مناصب حساسة تهتم ببناء الخطط والإستراتيجية وتحديد السياسة العامة للإدارة الجزائرية، وهو ما يجعل المبحوثات أمام أكبر تحدي لتخطي هذه المعوقات والتي يمكن أن تنعكس سلبا على الإدارة الجزائرية وسياستها العامة. ونؤكد ذلك من خلال فئات الترقية حيث أن المبحوثات اللواتي ترقين من (من 4 إلى 6 ترقية)، هن اللواتي يواجهنا جميع المعوقات، وقد سجلت المعوقات الوظيفية متوسط قدره 6,70 من 10.

وفيما يخص قطاع النشاط نجد أن المرأة القيادية في الإدارة المركزية تواجه معوقات تنظيمية مرتفعة وقد سجلت متوسط قدره 6,64 من 10 في المقابل نجد أن المرأة القيادية في الإدارة الخدمائية والمالية تسجل متوسط معوقات نوعية مرتفع قدره 6,78 من 10، أما فيما يخص المعوقات الوظيفية ككل نجد أن المبحوثات بالإدارة المحلية سجلت متوسط 6,70 من 10.

ويمكن تفسير أن قطاع الإدارة المركزية هو قطاع خصب ويعمل على جلب الكفاءة مما يشهد منافسة شرسة لتقلد المناصب القيادية، لأنه يعمل على تطبيق السياسة العامة للمخططات الدولة، كما أن الإدارة المركزية عملت على توسيع نسبة اليد العاملة الأنثوية في المقابل نجد أن قطاع الإدارة الخدمائية والمالية هو قطاع يعرف الاكتساح الرجال، وخوض المبحوثات التجربة في هذا القطاع يعتبر تحديا للأعراف والقيم مما يجعلها تواجه معوقات نوعية متعلقة بالصورة النمطية عن المرأة التي لا تستطيع الخوض في مجالات مالية وذات مسؤولية عالية كما أنها محفوفة بعدة تهديدات ومخاطر لأنها تعتمد على تسيير ميزانيات كبرى وأموال طائلة والمرأة لها تخوف من هذه الوظائف، وهذا يزيد حدة المعوقات النوعية لان الرجل يجد المرأة القيادية تشكل تهديد يبحث عن التوسع في قطاع كان حكرا له.

## الاستنتاج الجزئي الثالث

لا يخلو أي عمل أو منصب من معوقات تواجه شاغله، وعليه اختتمنا دراستنا بفرضية أخيرة مفادها تواجه المرأة القيادية معوقات وظيفية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، حيث اتضح لنا انه كلما انخفض متوسط المعوقات الوظيفية التي تواجهها المرأة القيادية ارتفعت مستويات الفعالية التنظيمية من أضعف مستوى إلى أعلى مستوى، مما يفسر بوجود علاقة عكسية بين المعوقات الوظيفية وتحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

لقد توصلنا إلى نتيجة أساسية مفادها أنه كلما نقصت المعوقات كلما زادت الفعالية التنظيمية، والعكس صحيح ونحدد هذه المعوقات في صنفين أساسيين من حيث أنها معوقات نوعية وأخرى مرتبطة بعمل المرأة القيادية بصفة مباشرة، فبالنسبة للمتغيرات النوعية فمنها ما هو مرتبط مباشرة بمتغير الجنس ومدى علاقته بممارسة متطلبات الوظيفة القيادية حيث أنها تعاني من النظرة الدونية من طرف الموظفين فنجدها تؤكد على أنها محل عدم الاعتراف بجدارتها وكفاءتها في أداء متطلبات المنصب القيادي ولكن في نفس الوقت شكل عدم الاعتراف هذا دافعا لها لإثبات العكس ولقد نجحت في ذلك كما بيناه في نتائج الفرضية الأولى فقد تجاوزتها وحققنا الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

فكاد لا نخرج من الصورة النمطية التي شكلت عائقا في وجهها من حيث أنها تواجه تمييزا نوعيا في تحديد نوعية المناصب القيادية التي تتقلدها فقد ما يسمح للرجل القيادي القيام به لا يسمح لها بحكم أنها امرأة فمثلا لا يقبل منها الصراخ أو التعبير عن الغضب عند تقصير الآخرين في العمل فتكون بذلك ممارساتها السلوكية للوظيفة القيادية وفق ضوابط محددة ومنظمة اجتماعيا وثقافيا كونها نتيجة عن بيئة محافظة ومتأسلة من حيث عاداتها وتقاليدها.

أما عن المعوقات التنظيمية المتعلقة بظروف العمل الفيزيائية والتي تعد من أهم متطلبات المنصب القيادي، وقد توصلنا انه كلما انخفض توفير المتطلبات الأساسية منها أو الكمالية انخفضت مستويات الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، ويرجع ذلك انه كلما توفرت المتطلبات التي تسهل عمليات الاتصال التنظيمي وتحمي الرسالة من التشوه ارتفعت مستويات الفعالية التنظيمية من الأضعف إلى الأعلى وهذا ما تسعى إليه المرأة القيادية.

فظروف العمل للمرأة القيادية يؤثر في أدائها من جهة ومن جهة أخرى يؤثر في على صحتها الجسدية والنفسية، وتوصلنا ظروف العمل السيئة تؤثر على الصحة الجسدية والنفسية للمرأة القيادية والعكس فتوفراه يساهم في استقرارها وسلامتها، الذي يسمح لها بتحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية.

ونجد أن المناخ التنظيمي المرتبط بصعوبة تكيف الموظفين وجمود سلوكياتهم يؤثر بشكل واضح على مستويات الفعالية التنظيمية، وهو ما يستنزف قوى المرأة القيادية ويعرقل تقدم تحقيقها للفعالية التنظيمية، فتعمل جاهدة على توفير مناخ تنظيمي يسدوه التعاون والعلاقات الإنسانية لتساهم في تكيفهم ومرونة تعاملاتهم حتى تنجح في تحقيق أهدافها داخل الدارة الجزائرية، بتحديد

ومنه تحققت الفرضية الثالثة والأخيرة أن المعوقات الوظيفية للمرأة القيادية تأثير على تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث كلما انخفضت هذه المعوقات الوظيفية ترتفع مستويات الفعالية التنظيمية من الأضعف إلى الأعلى مستوى داخل الإدارة الجزائرية.

الاستنتاج العام

## - الاستنتاج العام

فيما يتعلق بالنقطة المتعلقة بالرقابة المستمرة فقط توصلنا إلى أن المرأة القيادية بالرغم من وصولها للمناصب العليا إلا أنها ما تزال محل أنظار مجمل الموظفين الذين يحيطون بها، فنجدتها تخضع باستمرار لهذه المراقبة المستمرة من طرف الغير رجالا ونساء لترصد زلاتها وأخطائها إما طمعا في منصبها أو لإثبات وتثبيت فكرة أن المرأة لا تصلح إلا للبيت وللعب دور الأم والزوجة على اعتبار أن نتائج دراستنا أكدت أن معظم هؤلاء القياديات متزوجات.

فيما يتعلق بنقص الدعم من طرف جماعة العمل تعاني المرأة في هذا الصدد من نوعين من المعوقات أولها متعلقة بالمحيط المباشر الذي لا يساندها في تحقيق متطلبات عملها والثاني مرتبط بكونها امرأة فإذا كان الأول مرتبط بالمنصب في حد ذاته فقد تعاني مثلها مثل زميلها القائد إلا أن الثاني مرتبط بمتغير الجنس على اعتبار أن فريق العمل لا يساندها بمجرد أنها امرأة.

بالرجوع للنظريات التي تناولت موضوع المرأة القيادية وتحديدًا نظرية السقف الزجاجي فقد وجدنا أن المرأة قد وصلت فعلا إلى المنصب القيادي الذي كانت تطمح إليه رغم كل المعوقات التي واجهتها فقد فتح المجال أمامها بعد اختراق هذا السقف الزجاجي اصرارا منها على تحقيق ذاتها وإثبات جدارتها في أداء متطلبات منصبها رغم كل المعوقات التي مرت بها.

أما فيما يتعلق بنظرية المتاهة فلقد توصلنا إلى أن المرأة القيادية تعاني من طول المسار الوظيفي إلا أنها في النهاية تصل إلى أعلى السلم الهرمي وتحقق الفعالية التنظيمية التي يطمح إليها التنظيم الذي وضعها على رأس هذه المهمة.

أما فيما يخص نظرية المنحدر الزجاجي فوجدنا أنه بعد أن نجحت البعض من القياديات في كسر حدود السقف الزجاجي إلا أنها لا تصمد طويلا في المنصب القيادي فنجدتها تسعى للتنازل عنه في بعض الأحيان وذلك نظرا للضغوطات والمعيقات مما يعيدنا للصورة النمطية للمجتمع التي تزلزل ثقتها بنفسها، لكن بالنسبة لعينة دراستنا المتكونة من 196 امرأة، وعلى الرغم من عدم دقة الإحصائيات حول مجمل النساء القياديات في الجزائر، قد تمكنت من تقلد هذه المناصب العليا بجدارة وبمهارة اعتمادا واستنادا على المهارات والقدرات التي حصلت عليها واكتسبتها واستمدتها من معالم نفس المجتمع الذي رسم الصورة النمطية المحددة لأدوارها الاجتماعية والثقافية والوظيفية داخل وخارج البيت منذ البداية.

لقد تمكنت المرأة القيادية من أداء متطلبات منصب العمل على أكمل وجه وبكل ثقة وبكل ندية مع الرجل في مواجهة الصورة النمطية للمجتمع فكانت قائدة مثلها مثل الرجل الذي أثبت نجاعته في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات والمنظمات والإدارات الجزائرية التي أدارها وربما يمكن القول أنه أصلا لم يكن محل انتقاد ومحل رصد ومحل تصيد الأخطاء والزلات، فدراستنا أثبتت أكثر من مرة من خلال نتائج فرضياتها أن المرأة القائدة

قد كانت فعلا في المكان المناسب لأداء مهمتها، إلا أن المجتمع بقي مُقيِّدا لها بضوابطه وأحكامه وذلك من خلال وضع ما يمكن أن نسميه دفتر شروط لابد أن تعتمد المرأة القيادية وتتبع بنوده في ممارسة متطلبات الوظيفة القيادية والذي يحدد جملة من الضوابط أقل ما يقال عنها أنها ضوابط قيمية اجتماعية وليست تنظيمية وهي تلك المتعلقة بالممارسات اليومية والسلوكيات الاجتماعية التي على المرأة القيادية الالتزام والتقيد بها أثناء تعاملها مع موظفيها نذكر منها أسلوب الحديث وفق قاموس محدد للألفاظ المسموح باستخدامها، تحديد طبيعة اللباس الذي ترتديه وفق مبدأ الحياء الظاهري، عدم إبداء الغضب، وغيرها لأنها إذا اعتمدت غير ذلك من سلوكيات أو ممارسات أخرى يجعل منها تأخذ صفة المرأة المسترجلة وهي الصفة المرفوضة اجتماعيا وثقافيا في قاموس قيم المجتمع الجزائري.

خاتمة

## خاتمة

لقد سعينا طيلة دراستنا هذه إلى معرفة مختلف الجوانب المتعلقة بالمرأة القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الجزائرية، فموضوع دراستنا الرئيسي هو هذه المرأة القيادية التي وصلت إلى أعلى الهرم الوظيفي وبذلك أثبتت جدارتها في مسار تحقيق مكانتها الاجتماعية تحت ظل الصورة النمطية المتراكمة عبر التاريخ والتي رسمها لها المجتمع، وهي الصورة التي تضع المرأة في مكانة أدنى من تلك التي يحتلها الرجل.

لقد لعب المحيط الاجتماعي دورا مزدوجا في تكوين المرأة القيادية باعتباره مجالا من العلاقات المتفاعلة فيما بينها والتي ساهمت في ترسيخ تقنيات الضبط الاجتماعي المعقدة عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية المرتبطة بمنظومة القيم الثقافية والاجتماعية والتي تمثل كل المعايير والمعتقدات التي اكتسبتها المرأة من واقعها الاجتماعي وجعلتها محصورة على المجال الخاص (الأسرة)، بالإضافة إلى واقع مؤسسي يحمل قيم تنظيمية وأطر قانونية ساعدتها في ولوج المجال العام (العمل).

ومما ساعد المرأة القيادية في شق طريقها نحو تحقيق هدفها هو إحرزها تأهيلا علميا عال فتح لها أفاق الحياة الوظيفية وساعدها للولوج إلى أعلى المناصب القيادية في الإدارة الجزائرية، حيث أصبح عمل المرأة بصفة عامة وعمل المرأة القيادية بصفة خاصة عاملا أساسيا في الديناميكية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، ولم يعد وصولها مطلبا من مطالب العدالة والديمقراطية فحسب وإنما أضحى شرطا لتحقيق الأهداف التنظيمية من منظورها في جميع مستويات الإدارة الجزائرية.

ورغم بلوغ المرأة أعلى المناصب القيادية في الإدارة الجزائرية إلا أن الأمر لم يكن سهلا حيث واجهت معوقات متعلقة بالبيئة الاجتماعية والثقافية من جهة، ومن جهة أخرى معوقات متعلقة بالبيئة التنظيمية، على اعتبار أن المنظمة نسقا مفتوحا على المحيط الاجتماعي فإنها تتفاعل معه مما يسمح بامتداد الثقافة المجتمعية إلى المنظمة، وتصبح القوانين العرفية السارية في المجتمع سارية داخل المنظمة على المرأة القيادية.

إلا أن المهارات الوظيفية التي اكتسبتها المرأة القيادية من قدرات فكرية وتكوينية مكنتها من رفع سقف التحدي للموازنة بين مختلف المعوقات التي تواجهها لتحقيق التوازن بين مسؤولياتها الأسرية والوظيفية متجاوزة كل الأسقف الزجاجية التي تعترض مسارها الوظيفي، ومحقة الفعالية التنظيمية التي وضعت على عاتقها داخل الإدارة الجزائرية من جهة، ومن جهة أخرى رسم نموذج المرأة القيادية الناجحة التي ساهمت في تغيير الصورة النمطية المتجذرة في مخيال المجتمع الجزائري لترسم صورة المرأة القيادية الناجحة.

وفي الأخير نتمنى أن تكون هذه الدراسة كإضافة وتمهيد لدراسات أخرى في تخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية على اعتبار أن المرأة بصفة عامة والمرأة القيادية بصفة خاصة جزء لا يتجزأ من المجتمع والتي يقع على عاتقها تحقيق رقيه وازدهاره جنبا لجنب مع الرجل.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

## ❖ المصادر

- القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 1.

## ❖ . المراجع باللغة العربية

## - قواميس

1. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1979.
2. منجي الطلاب، قاموس عربي عربي، دار قابس للنشر والتوزيع، سوريا، 2001.

## - الكتب

3. أبو الريش حسين وآخرون، الإساءة والجندر، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
4. أبو عاذرة عمر، كاريزما السلم الوظيفي، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2014.
5. أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الأعمال، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993.
6. أبو مغلي سميح، عبد الحافظ سلامة، التنشئة الاجتماعية للطفل، عمان، اليازوي، 2002.
7. إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار الطبيعة للطباعة و النشر، بيروت، لبنان.
8. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع المرأة: دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع المعاصر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
9. الأخضر زكرياء، عن الوضع الاجتماعي للمرأة العربية، دار النشر الاهالي، دمشق، 1998.
10. الأسدي سعيد، مروان إبراهيم، الاشراف التربوي، ط1، الدار العلمية، عمان، 2003.
11. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، الطبعة الأولى، مكتبة الانجلو المصرية، جامعة عين الشمس، 1994.
12. الاعراجي عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، منظور التطبيقي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
13. الأعوج زينب، دفاتر نسائية: المرأة الكتابة الديمقراطية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
14. أقصري ثرية، إشكالية خروج المرأة من البيت ودخولها العمل والمجال العام (المغرب أمودجا)، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسات السياسية، بيروت، 2019.
15. كريميو إليزابيث، وضعية المرأة في العالم، تر: حنان قصبي ومحمد الهلالي، الطبعة الأولى، دار توبقال للنشر، المغرب، 2015.
16. غيدنز أنتوني، علم الاجتماع، تر: الصياغ فايز، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية و المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2005.
17. اوردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة: محمد عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965.
18. بارت ميشال، مكنوش مادي، الأسرة الهامشية، تر: باسيل اللاكابي منى، الطبعة الأولى، دار الحدائة، لبنان- بيروت، 1983.
19. بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
20. برنار صبولسكي، علم الاجتماع اللغوي، تر: عبد القادر ستقادي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
21. بلقاسم سلاطانية، وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013.

22. بن حبتور صالح عبد العزيز ، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديد في عالم متغير، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004.
23. بن عامر سعيد ، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستثمارات والتطوير، القاهرة، 1998.
24. البهنساوي سالم، مكانة المرأة بين الإسلام والقوانين العالمية، دار الإرشاد للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة.
25. بوحفص عبد الكريم ، تطور الفكر التنظيمي : الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2017.
26. بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية المنظمات، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
27. بومخلوف محمد ، وآخرون، واقع الأسرة الجزائرية : تحديات التربية في الوسط الحضري ، الطبعة الأولى، مخبر الوقاية والارغوميا، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، فيفري 2008.
28. البيانوني عبد المجيد ، أنها الأنثى، مؤسسة الكتب الثقافية، بيروت، 2006.
29. تيلولت سامية، مبادئ في الإحصاء، الطبعة الثانية، دار الحديث للكتاب، القبة، الجزائر، 2009.
30. جاب الرب سيد، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، دار العشري للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
31. جاب الله زهية، أبحاث في المشكلات الاجتماعية : نظريات ومناذج، شركة الأصالة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
32. جابر أحمد وآخرون، المرأة العربية في المواجهة النضالية والمشاركة العامة، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006.
33. جابي عبد الناصر ، الجزائر تتحرك: دراسة سوسيوسياسية للإضرابات العمالية في الجزائر، دار الحكمة، الجزائر، 1995.
34. جابي ناصر، مواطنة من دون استئذان، منشورات الشهاب، الجزائر، 2006.
35. جان بيير دوران، روبرت ويل، علم الاجتماع المعاصر، تر: طوارى ميلود، طبعة منقحة ، ابن نديم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
36. جرادات ناصر وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
37. جرينت كيث، القيادة، ترجمة: حسين التلاوي، الطبعة الأولى، كلمات عربية للترجمة والنشر، مصر، 2014.
38. أ كول جيرالد ، الإدارة في النظرية والتطبيق، تر: خضور حسام الدين، الطبعة الأولى، دار الفرقد، سوريا، دمشق، 2014.
39. حاروش نور الدين ، حاروش رفيقة ، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام ، الأردن ، 2015.
40. حجازي محمد حافظ، المنظمات العامة البناء، النمط الإداري، طبعة للنشر، مصر، 2002.
41. حجي أحمد اسماعيل، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
42. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
43. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
44. حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015.
45. الحسيني السيد ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 4، دار المعارف، مصر، 1983.
46. الحسيني السيد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
47. حلاق بطرس ، القيادة الإدارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
48. حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2006.
49. حوامده محمد أحمد، التنشئة الاجتماعية في الإسلام، ، دار الكندي للنشر، عمان، 1994.
50. خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء، 2001.

51. خليل أحمد خليل ، العرب والقيادة : بحث اجتماعي في معنى السلطة ودور القائد، دار الحدائق للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،1985.
52. خليل احمد خليل، المفاهيم الأساسية لعلم الاجتماع ، دار الحدائق ، مصر ، 1984.
53. الخولي سناء ، الأسرة والحياة العائلية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984.
54. داودي محمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الاكاديمي، الطبعة الأولى،عمان، -الأردن-، 2020.
55. درار أنيسة بركات، نضال المرأة الجزائرية خلال الثورة التحريرية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
56. الداركة مأمون وآخرون، الجودة في المنظومات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2002.
57. الدليمي سعيد حميد، قيادة التغيير في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
58. دليو فضيل ، تقنيات المعاينة في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2015.
59. الدمرداش نعمات محمد، أسس إدارة المنظمات الاجتماعية، بل برنت للطباعة والتصوير، مصر، 2000.
60. دورانجان بيير، ويل روبرت ، علم الاجتماع المعاصر، تر: طواهرى ميلود، لين نديم للنشر والتوزيع، لبنان، 2019.
61. الرفاعي حسن أحمد، مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 1996.
62. راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2004.
63. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 1999.
64. رشدي هند، كيف تكون قائدا ناجحا، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
65. رشوان حسين عبد الحميد ، البناء الاجتماعي : الأنساق والجماعات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2007.
66. رشوان حسين عبد الحميد أحمد، القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي-، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2012.
67. رشوان حسين عبد الحميد أحمد، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
68. رضوان محمود عبد الفتاح ، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
69. رنسيس ليكرت، أنماط جديدة في الإدارة، تر: علي البرسي، بدون طبعة، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966.
70. روبرت ماتين، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، تر محمود فتوح، دار شعاع، سوريا، 2009.
71. رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فرس حلمي، ط 1، دار الشروق، عمان، 1999.
72. ريمون كيفي، لوك غان كمنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1998.
73. زبيري حسين ، مساهمة في سوسيولوجيا النقابية في الجزائر: الإرث التاريخي واستراتيجيات الراهن، دار الخلدونية، 2019، الجزائر.
74. زعتر جازية، أصول التنظيم والإدارة - اتجاهات معاصرة في الإدارة- الطبعة الثالثة، مكتبة عين شمس -القاهرة، 1999.
75. زكي محمد هشام، الجوانب السلوكية في الإدارة، دار الكتاب الجامعي، بدون بلد النشر، 1987.
76. زكي محمد إسماعيل، أنثروبولوجيا التربية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1980.
77. الزيات كمال عبد الحميد ، العمل وعلم الاجتماع المهني : الأسس ونظرية والمنهجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001.
78. سادلر فليب، القيادة، ترجمة: هدى فؤاد محمد، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية القاهرة، 2008.
79. السباعي بدر الدين، مشكلة المرأة العامل التاريخي، دار الفارابي، بيروت، 1985.
80. سبعون سعيد ، حفص جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، ط2، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012 .

81. سوادي عطية حامد ، العملية الإدارية-معارف نظرية ومهارات تطبيقية- دار الغريب، القاهرة، مصر، 1999.
82. سوتيريوس سارانناكوس، البحث الاجتماعي، تر : شحدة فارح ، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، لبنان، بيروت، 2017.
83. سوندراشو هارد، وآخرون، المرأة والعمل الخيري، تر: أميرة أحمد إمباي، دار الهنداوي للنشر، المملكة العربية السعودية، 2017.
84. سويلم محمد نسيم علي، التوأمان الكفاءة والفعالية، طبعة 2016، دار جوانا للنشر والتوزيع، جامعة الأزهر - القاهرة.
85. شفيق رضوان، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثانية، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008.
86. شفيق محمد، الانسان والمجتمع -مقدمة في السلوك الإنساني-، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997.
87. الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، طبعة الأولى دار المسيرة، عمان 2000.
88. شير مينيكه، إياك والزواج من كبيرة القدمين النساء في الامثال الشعبية، دار الشروق، 2005.
89. صبار خديجة، المرأة بين الميثولوجيا والحدائث، دار إفريقيا الشرق، الدار البيضاء-المغرب-، 1999
90. صلابي علي محمد، كفاح الشعب الجزائري ضد الاحتلال الفرنسي، دار العزة والكرامة للكتاب، الجزائر، 2015.
91. صلاح الشيناوي، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية : مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، الإسكندرية، 1999.
92. الطائي يوسف حجيم، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية- قضايا معاصرة في الفكر الإداري-، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
93. طلعت إبراهيم لطفي، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
94. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، ب.ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
95. عادل محمد عبد الرحمان، دور ثقافة المنظمة في تمكين المرأة من مناصب قيادية في الشركات العامة، منشورات الإدارة العامة للإدارة، مصر ، 2017.
96. العاصمي مليكة، المرأة وإشكالية الديمقراطية: قراءة في الواقع والخطاب، إفريقيا الشرق، الدار البيضاء، المغرب، 1991.
97. عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع الصناعي-نشأة والتطورات الحديث-، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999.
98. عبد الله محمد عبد الرحمان، بدوي محمد علي، مناهج وطرق البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2002، معتوق فريديريك، منهجية العلوم الاجتماعية عند العرب وفي الغرب، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1985.
99. عبوي زيد منير ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة 1، دار الشروق للتوزيع والنشر، 2006.
100. عبيدات ذوقان ، عدس عبد الرحمان ، كايد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، طبعة 7، دار الفكر والطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 200.
101. عجة الجيلالي، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية، دار الخلدونية، الجزائر، 2006.
102. العدلوني محمد أكرم، القائد الفعال، الطبعة الأولى، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000.
103. عدون ناصر دادي ،اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
104. عرابجي إسماعيل ، اقتصاد المؤسسة: أهمية وديناميكية التنظيم، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1996.
105. العطية فوزية، المدخل إلى دراسة علم النفس الاجتماعي، دار الحكمة للطباعة، 1992.
106. عفيفي السيد عبد الفتاح ، علم الاجتماع اللغوي ، دار الفكر العربي ، مصر، 1995.

107. عفيفي صديق محمد ، عبد الهادي أحمد إبراهيم ، السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الإسكندرية، 2003.
108. العلاق بشير، القيادة الإدارية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
109. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل، عمان، 2005.
110. عياصرة على أحمد عبد الرحمان ، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة.
111. العيسوي عبد الرحمان ، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
112. عيسوي عبد الرحمان، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996.
113. غرانت توني، زن بودن، رؤيا منجم، تر: قروزان غنجي زاده، بدون طبعة، بدون سنة النشر.
114. غربي علي، أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، مخبر علم الاجتماع الاتصال، الجزائر، 2009.
115. غربي علي، علم الاجتماع والثنائيات النظرية: التقليدية- المحدث، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
116. الغزوي فهمي سليم، وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، -عمان، 1999.
117. غلوفر ديفيد ، كابلان كورا ، الجنوسة والجندر، تر:عدنان حسن، الطبعة الأولى، دار الحوار للنشر والتوزيع، سوريا، 2008.
118. فادية عمر الجولاني، دراسات حول الشخصية العربية ، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997.
119. فتحي محمد، 766 مصطلح إداري، بدون طبعة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
120. فريدمان جورج، بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، تر: حسين حيدر، الطبعة الأولى، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
121. فهمي محمد سيد ، المشاركة الاجتماعية والسياسية للمرأة في العالم الثالث، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
122. قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية-، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
123. قدوري عبد الكريم، مقدمة في علم الاجتماع المنظمات، الطبعة الأولى، ابن نديم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.
124. القدومي محمد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتز، الأردن -عمان، 2015.
125. قريع بثينة وآخرون، مشروع تقوية القيادة النسوية ومشاركة النساء في الحياة السياسية ومسارات صنع القرار في الجزائر وتونس والمغرب، دار النشر مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث (كوتر)، تونس، 2009.
126. القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة- ، الطبعة 5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
127. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، الطبعة 3، دار الشروق، عمان، 2003.
128. قطيشات ليلي عبد الحليم، إدارة الصراع- في المؤسسات التربوية-، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010.
129. كابان فيليب وآخرون، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، ترجمة: إياس حسن، دار الفرقد للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2010.
130. كراكيليا كارولين، فيمنيسم در أمريكا تا سال ، تر: معصومة محمدي ، طبعة 2، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 2003.
131. كريميو إليزابيث، وضعية المرأة في العالم، تر: حنان قصبي ومحمد الهلالي، الطبعة الأولى، دار توبقال للنشر، المغرب، 2015.

132. كوش دنيس، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: السعيداني منير، الطبعة الأولى، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت-لبنان-، 2007.
133. كول جيرالد، الإدارة في النظرية والتطبيق، تر: خضور حسام الدين، الطبعة الأولى، دار الفرقد، سوريا، دمشق، 2014.
134. لويس جان كالفي، علم الاجتماع اللغوي، تر: محمد يحياتن، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
135. مارلين مانج، المرأة والمهارات القيادية الإدارية، ترجمة: سعاد عباد، دار المعرفة للتنمية البشرية، لبنان، 2005.
136. ماكس فيبر، العالم والسياسي، تر: سعيد سبعون، آسيا بومعيزة، دار القصة للنشر، الجزائر، 2009.
137. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، -مصر-، 1999.
138. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
139. محمد بهاوي، الشغل: نصوص فلسفية مختارة ومترجمة، إفريقيا الشرق، المغرب، 2016.
140. محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، -الأردن-، 2008.
141. محمد رضا، يبائي نجاد، عمل المرأة: الأسباب التوجهات والآثار من منظور الإدارة الاجتماعية، كتاب جماعي عمل المرأة مقارنة دينية اجتماعية.
142. محمد علي نسيم، التوأمان: الكفاءة والفعالية، دار جونا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
143. مرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
144. المرينسي فاطمة، التشرميل: تأملات في عنف الشباب، نشر الفينك، 2016.
145. المرينسي فاطمة، سلطنات منسيات، ترجمة: فاطمة الزهراء أزرويل، الطبعة الأولى، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، 2000.
146. مزيان أمينة، عمروش خديجة إيمان، الشركات الناشئة في الجزائر بين الواقع ومتطلبات نجاحها، -كتاب جماعي-، المؤسسات الناشئة ودورها في انعاش الاقتصاد الجزائري، جامعة البويرة، 2021.
147. مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013.
148. مسلم علي عبد الهادي، تحليل وتصميم المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
149. مسلم محمد، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار طليطلة للنشر والتوزيع، 2016.
150. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
151. معادي زينب، الأسرة المغربية بين الخطاب الشرعي والخطاب الشعبي، المركز الوطني للتنسيق وتخطيط البحث العلمي والتقني، مطبعة الرسالة، المغرب، 1988.
152. معلوف لويس: المنجد في اللغة العربية والأدب والعلوم، ط17، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان، 1956.
153. معمري لحبيب، التنظيم في النظرية السوسولوجية، الطبعة الأولى، منشورات مركز الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية كلية الآداب والعلوم الإنسانية، فاس، 2009.
154. مقدم سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور إدارة الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
155. مقدم عبد الحفيظ وآخرون، المديرين، -كتاب جماعي-، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، جامعة الجزائر، 1997.
156. مقدم عبد الحفيظ، ملتقى الثقافة والتسيير، -كتاب جماعي-، العدد الأول، ديوان المطبوعات الجامعية -سيدي فرج-، الجزائر، 1999.
157. أنجيس مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.

158. المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، بدون طبعة، دار الحامد، الأردن - عمان، 2006.
159. نازك الملائكة، التجزئية في المجتمع العربي، الطبعة 2، دار العلم للملايين، بيروت، 1980.
160. نايف البرنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
161. نفيسة الوشلي، يمن للاستشارات، تعزيز القيادة النسوية في الأحزاب، منتدى التنمية السياسية، الأردن، عمان، 2009.
162. النقاري حمو، روح المنهج، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للفكر والإبداع، بيروت، 2018.
163. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 1999.
164. نوبية موسى، المرأة والعمل، دار هندواي للنشر، القاهرة، مصر، 2012.
165. النوري قيس، الأسرة مشروعا تنمويا، مطبعة دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1994.
166. الهادي حامد، المرأة والجمعيات الأهلية بين التهميش والتمكين، مطبوعات مركز البحوث ودراسات الاجتماعية، جامعة القاهرة كلية الآداب، بدون سنة.
167. هال ريتشاد، المنظمات هيكلها عملياتها ومخرجاتها، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري، بدون طبعة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.
168. الهراس المختار، المرأة وصنع القرار في المغرب، مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث كوثر، الطبعة الأولى، تونس، 2008.
169. الهروي الهادي، الأسرة، المرأة والقيم: تساؤلات سوسيولوجية في قضايا المرأة، أفريقيا الشرق، المغرب، 2013.
170. الهواري السيد، القائد التحويلي، بدون طبعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1996.
171. وادي عماد الدين، السلوك الإجرامي عن المرأة: دراسة قانونية اجتماعية نفسية، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- مقالات
172. إبراهيم ناصر عفاف عبد العليم، <<المرأة العربية ودورها في الإنتاج>>، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد العشرون، 1998، جامعة قطر.
173. إبريغم سامية، بوقندورة ميمنة، <<ماهية القيادة الإدارية>>، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد الثاني، المجلد الرابع، جوان 2019، جامعة زيان بن عاشور بالجلفة، الجزائر.
174. باشا نوال، <<دور المرأة في محاربة الثقافة الأبوية: قراءة سوسيو تاريخية حول تحرير النساء في العالم والمرأة الجزائرية من الثقافة الأبوية>>، مجلة دفاتر علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، العدد 14، ديسمبر 2015.
175. البدارين رقية، القواسمه فريد محمد، <<دور المرأة في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على المنظمات المرأة العاملة في الأردن>>، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 1، 2013.
176. برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، <<أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة>>، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 24، الجزائر، جوان 2016.
177. بزايد نجاة، <<المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو>>، مجلة التنمية البشرية، مجلد 6، العدد 4، مخبر التربية والتطور، الجزائر، 2019.
178. بشريف وهيبه، <<الشباب الجزائري والمشكلات الاجتماعية في ظل ثنائية الواقع المعاش والواقع الافتراضي>>، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.
179. بلعراي عبد الكريم، <<نظام الترقية في الوظيفة العمومية>>، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، جامعة البيض، الجزائر، العدد 1، ديسمبر 2013.
180. بلعيد عقيلة، <<العلاقة بين التنشئة وثقافة التعامل مع الآخر>>، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 4، العدد 7، الجزائر.

181. بلهاشمي جهيزة، بلحوت عبد الحميد، <<تشخيص دور التجربة الجزائرية في توفير مختلف آليات الدعم المالي لتنمية تطور مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة>>، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 01، جوان 2018، المجلد 02، جامعة الوادي، الجزائر.
182. بن أحمد علي، << الوظائف والمناصب العليا في قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية>>، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 2، 2011.
183. بن اشيخ عصام، "تمكين المرأة المغاربية في ظل النظم الانتخابية المعتمدة الفرص والقيود"، مجلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، عدد خاص، أبريل 2011.
184. بن برطال عبد القادر وآخرون، <<الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري>>، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
185. بن بويقرين عبد الباقي، ابن عون الطيب، <<أثر بيئة العمل النفسية والاجتماعية على الصحة النفسية للموارد البشرية في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة>>، مجلة الامتياز للبحوث والاقتصاد والإدارة، المجلد 1، العدد 1، جوان، 2017.
186. بن حميمد فتيحة، <<تعليم المرأة أثناء الفترة الاستعمارية: عند شيخ بن باديس نموذجاً>>، المجلة المغربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 3، ديسمبر 2018.
187. بن حمين بوجمعة، بن عبو الجيلالي، <<إدارة رأس المال الفكري وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية>>، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة أعمال، المجلد الثاني، العدد 2.
188. بن داود العربي، <<المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة>>، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، سبتمبر 2014، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر.
189. بن زنين بلقاسم، <<المرأة الجزائرية والتغيير: دراسة حول دور و أداء السياسات العمومية >>، مجلة إنسانيات، عدد مزدوج 57-58، وهران، ديسمبر 2012.
190. بن طراد أسماء، عتيق الشيخ، <<آليات الدعم وأنظمة الاستثمار في الجزائر>>، مجلة المنارة للدراسات الاقتصادية، العدد 2، ديسمبر 2017، جامعة ابن خلدون - تيارت.
191. بن عنتر عبد الرحمان، <<مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية>>، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2002.
192. بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، <<تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد>>، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 4، الجزائر، ديسمبر 2018.
193. بن نوار صلاح، <<فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية>>، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
194. بهدي عيسى بن صالح، <<ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية>>، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 3، 2004.
195. بوزيدي رجاء، <<المرأة القيادية والتنمية في مخيال الفرد الجزائري>>، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 4، 2014.
196. بوظريفة حمو، <<أهمية تحديد أوقات العمل وفترات الراحة>>، مجلة الوقاية والارغونومي، المجلد 5، العدد 2، 2011.
197. بوعبيبية نوال، <<التنشئة الأسرية وتأثيرها على التحصيل الدراسي>>، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 7، عدد 29، مارس 2018.
198. بونقاب مختار، <<مساهمة المرأة الجزائرية في الثورة الجزائرية، مجلة الحوار المتوسطي>>، المجلد الأول، العدد الخامس، 2014.

199. حسرومي لويزة، دريد فطيمة، <<التغير الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية>>، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، العدد 27، سبتمبر 2018.
200. حسن سليمان سمر، <<المراحل العمرية للإنسان>>، مجلة الموضوع، 11 نوفمبر 2018، الموقع الإلكتروني، <https://mawdoo3.com/>، تاريخ التصفح 2022.
201. الحسين ايمان بشير محمد، <<التمكين السياسي للمرأة العربية بين القرارات والتوجيهات الدولية والواقع>>، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 03، 2011.
202. شاوش حميد، <<في النظريات السوسولوجية في التنظيم : النظرية البنائية الوظيفية>>، اللبنة الأولى في ميدان دراسة المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 2، جوان 2021.
203. حيرش بغداد ليل أمال، <<مفهوم الجندر في الأطر النظرية>>، مجلة التدوين، العدد 11، السداسي الثاني 2018، جامعة وهران 2 - الجزائر.
204. خان أحلام، جغبلو وسيلة، <<جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمة الصحية>>، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 03-19، 2020.
205. خلفي عبد الحليم، بوشامي عبد المولى، <<علاقة الفعالية الذاتية بالكفايات المهنية لدى معلمي الابتدائية في تلمسان>>، دراسات نفسية وتربوية، المجلد 11، عدد 2، أكتوبر 2018.
206. خماد محمد، بن نويوة سعيد، <<التواصل الأسري وعلاقته بالأمن النفسي لدى الأبناء>>، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2018.
207. داودي الطيب، ماني عبد الحق، <<تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية>>، مجلة مفكر، العدد 3، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
208. دحماني سليمان، <<في إشكالية نمط الأسرة الجزائرية>>، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 10، الجامعة الأغواط، الجزائر، جانفي 2012.
209. دريسي حنان، <<النظرية البنائية في العلاقات الدولية>>، مجلة مدارات سياسية، المجلد 5، العدد 2، 2021.
210. الذنيات محمد محمود، <<المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين>>، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، العدد 1، الأردن، 1999.
211. الراشة مها، <<مفهوم قيادة المرأة البحرينية في المناصب القيادية: التحديات و الفرص>>، مجلة البحرين، العدد 11432، البحرين، 11 جويلية 2009، [www.akhbar-alkhaleej.com](http://www.akhbar-alkhaleej.com)، تاريخ الاطلاع 2022.
212. رأفت صلاح الدين، <<المرأة بين الجندرة والتمكين>>، مجلة السوسولوجية العربية، العدد الأول، أكتوبر 2016، <http://socio.mohtadarabi.com>، تاريخ زيارة الموقع ديسمبر 2016.
213. رفاعي محمد رفاعي، <<فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية>>، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، 984.
214. زاوي إبراهيم، مباركي بوحفص، <<ظروف العمل وأثارها النفسية والجسدية على عمال الرعاية الصحية>>، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021.
215. ساسي سفيان، <<التنشئة التنظيمية وتحول الهويات>>، مجلة أفاق و أفكار، العدد 10، 2017، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
216. سلطان نادية، <<تقرير المرأة العربية يحدد عوامل التمكين للمرأة في المناصب القيادية>>، مجلة أمهات بلا حدود: نساء في خدمة السلم الاجتماعي، 2011/2009، دار الخليج.
217. شامي زينب، <<المعوقات الوظيفية في ظل التغيير التنظيمي داخل الوسط الجامعي>>، مجلة طبينة للدراسات العلمية الأكاديمية، السنة 2022، المجلد 5، العدد 1.
218. شرع الله إبراهيم، <<تأثير التنشئة الاجتماعية على ممارسات الفرد في المجتمع>>، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 2، العدد 3، جوان 2014.

219. شويبات كريم ، جعيج عتيقة، <<السلوك القيادي للمرأة العاملة وعقلانية المؤسسة>>، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 5، 2016.
220. صالحى نصيرة، <<دور تفعيل مشاركة المرأة في تحقيق التنمية>>، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد الثالث، جانفي 2017، الجزائر.
221. صوالحية الزهرة، بن طراد كريمة ، <<المرأة القائدة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية : الانجازات والمعوقات>>، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 22، 2017.
222. الطاهر أحمد محمد علي، <<القيادة الفردية والقيادة الجماعية: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة السودان>>، مجلة العلوم والتقانة، مجلد 12، العدد 2، نوفمبر 2012.
223. طلعت لطفي، <<المداخل النظرية في دراسة التنظيم - دراسة تحليلية نقدية>>، حوليات كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 8، جامعة قطر، 1985.
224. عابد مهدي ، اشكالية مفهوم الجندر في البحث السوسولوجي>>، دفاثر علم الاجتماع، العدد 15، جوان 2016، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.
225. العايب رابع ، <<مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء الدراسات>>، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جامعة منتوري قسنطينة -الجزائر، جوان 2004.
226. عباس سمير، <<الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات>>، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
227. عسولات جويدة، <<أهمية العلاقات الأسرية في تحقيق الاستقرار الأسري: لدى عينة من المتزوجين بولاية البليدة>>، مجلة أفاق لعلم الاجتماع، المجلد 12، العدد 1، جوان 2022.
228. عقاب نصيرة ، <<التنشئة الاجتماعية و أثرها على السلوك الاجتماعي للفتيات الجزائريات>>، مجلة دفاثر علم الاجتماع ، العدد 12، جامعة الجزائر 2، 2014.
229. عليوة علي ، <<الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم>>، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 4 ، العدد 3، أكتوبر 2019.
230. عمومن رمضان ، << مساهمة المرأة في القرارات الأسرية : مقارنة سوسولوجية بين المرأة العاملة والماكنة في البيت>>، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 8، العدد 2 مكرر(الجزء الثاني / عدد خاص)، جويلية 2019.
231. عنصر يوسف ، ناجي لتيتم، <<أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي>>، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014.
232. عون الله صلاح الدين، <<مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية>>، مجلة الادارة العامة، العدد 54، جويلية، 1987، الرياض، -السعودية-.
233. غيات حياة، <<صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية>>، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، سبتمبر 2013، جامعة وهران، الجزائر.
234. فرحات أحمد ، حرايرية عتيقة ، << القيادة والمستويات القيادية ،في المنظمات: وسيلة للمنظمات للبقاء والتكيف >> ، مجلة أفاق وأفكار، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، المجلد 9، العدد 4، الجزائر، السنة ، 2021.
235. فلاق محمد، خرشي إسحاق، حدو سميرة أحلام، <<أبعاد هوفستد الثقافية في واقع المنظمة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة منظمة الإسمنت ومشتاقته بشلف>>، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، العدد الثالث، ديسمبر 2015، دار التل للطباعة، جامعة حسيبة بن بوعللي شلف.
236. فلكاوي رشيد ، <<الازدواجية والثنائية اللغوية في الجزائر>>، منتدى الأستاذ، المجلد 6، العدد 1، المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، 2010.
237. لوحيدي فوزي ، الأسود منال، << دور المدرسة الجزائرية في تشكيل هوية الفرد >>، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 3 ، عدد 2، 2019.

238. قجة رضا، <<فعالية نسق السلطة التنظيمية في المؤسسة - حالة مؤسسة الجزائرية العمومية>>، مجلة الحقيقة، المجلد 11، العدد 1، جامعة أدرار، 2012.
239. كانون جمال، <<الشباب الجزائري وتحديات القيم في ظل التحولات المجتمعية الراهنة>>، مجلة متون العلوم الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الثالث، ديسمبر، 2016.
240. مادوي نجية، <<إشكالية توفيق المرأة الأم العاملة بين الأدوار الأسرية والعمل الخارجي>>، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 2، العدد 1، 2012، جامعة البليدة 2.
241. مرزاق عيسى، متلف حدة، <<علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد>>، مجلة الأحياء، العدد الرابع عشر، 2010، جامعة الحاج لخضر 1 باتنة - الجزائر.
242. المساعد مزج نورة، <<النسوية فكرها واتجاهاتها>>، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد 71، صيف 2000، الجزائر.
243. مسعود أماني، <<التمكين>>، مجلة مفاهيم، جامعة الجلفة - الجزائر، أكتوبر 2006.
244. مسعودي أم الخير، <<الزواج والأسرة>>، مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2، المجلد 2، العدد 2، 2009.
245. مسعودي عبد الكريم، <<دور الحاضنات الأعمال في مرافقة وترقيت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مشتل المؤسسات في أدرار>>، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 1، المجلد 2018، 06، جامعة أحمد دارية أدرار - الجزائر.
246. مشرور محمد الأمين، بوثلجة حسين، <<أثر الرفاهية في مكان العمل على الصحة العامة للموارد البشرية>>، مجلة الوقاية والارغونوميا، جامعة الجزائر 2، المجلد 8، العدد 1، (22).
247. مصلي رضوان، <<البناء المفاهيمي لمكانة المرأة في الأبحاث السوسيو ديموغرافية>>، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 10، الجزائر، جانفي 2012.
248. منصور عبد الحق، ليماني شهرزاد، <<الأساليب التربوية التي تعتمد عليها الأسرة الجزائرية في تأهيل أبنائها لمهنة المستقبل كما يدركها الأبناء>>، مجلة آفاق فكرية، المجلد 9، العدد 3، ديسمبر 2021.
249. منصوري كمال، صولح سماح، <<تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى>>، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، جامعة بسكرة.
250. موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، <<أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية>>، المجلة العلمية، المجلد 14، 2012.
251. مؤمن عبد الواحد، "معوقات اجتماعية وشخصية أمام تولي المرأة المناصب القيادية"، مجلة فلسطين، العدد 49، يوم 2015/12/06، <http://www.felesteen.ps/starter/frontend/web>، تاريخ الاطلاع نوفمبر 2020.
252. نافع نورة، <<مكانة المرأة في المجتمع الجزائري>>، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 11، 2013.
253. النعيمي فلاح تايه، <<اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية>>، مجلة الادارة العامة، العدد 63، 1989، الرياض.
254. النعيمي قصي عبد الخالق فاضل، سناء حسين خلف الزركوش، <<معوقات تمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية>>، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 4، العدد الثالث عشر، سبتمبر 2018، جامعة زيان عاشور الجلفة.
255. النوي بطاهر، عاتكة غرغوط، <<دور الأسرة في التربية الاقتصادية للطفل>>، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 1، جوان 2018.
256. هابة طارق، <<دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة>>، مجلة الإعلام والمجتمع، العدد الثاني، أكتوبر 2017.
- ملتقيات ومؤتمرات
257. بوزبرة خليفة، <<السلوكات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية>>، ملتقى الثقافة والتسيير، العدد الأول، ديوان المطبوعات الجامعية - سيدي فرج، الجزائر، 1999.

258. بوفلجة غياث، <<تناقض القيم داخل التنظيم>>، ملتقى الثقافة والتسيير، العدد الأول، ديوان المطبوعات الجامعية - سيدي فرج- الجزائر، 1999.
259. الدخيل هيفاء بنت منصور، آل عنزان سارة بنت، <<واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية>>، مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، 22-23 نوفمبر 2017، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
260. دلاسي أحمد، <<أسباب ونتائج تغير الأنماط والعلاقات الأسرية>>، فعاليات الملتقى الثالث قسم علم الاجتماع 20-21 جانفي 2004، منشورات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة الجزائر، 2006.
261. زايد مصطفى، <<الأسرة التغير والمؤسسات الاجتماعية>>، فعاليات الملتقى الثالث قسم علم الاجتماع 20-21 جانفي 2004، منشورات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة الجزائر، 2006.
262. سلماني منيرة، <<الثقافة والتنوع الثقافي حسب جريت هوفستد>>، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثامن حول التنوع الثقافي، 21-23 ماي 2015، جامعة عنابة، الجزائر.
263. صالي محمد، بن ثاية عبد الحي، <<المعوقات الوظيفية للمرأة العاملة>>، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناه في العمل بين تناول السيكلوجي والسوسيولوجي، 15/16 جانفي 2013، جامعة ورقلة .
264. العتبي سعد بن مرزوق، <<دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير>>، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث "إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري"، المنعقد يومي 18-19 صفر 1426، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية.
265. عشوري مصطفى، <<الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية>>، ملتقى الثقافة والتسيير، العدد الأول، ديوان المطبوعات الجامعية - سيدي فرج- الجزائر، 1999.
266. الغزوي فهمي، <<الإدارة العامة في الأردن ودور المؤسسات والتنشئة الاجتماعية في تطورها>>، فعاليات الملتقى الثالث قسم علم الاجتماع 20-21 جانفي 2004، منشورات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة الجزائر، 2006.
267. فراج عثمان، <<الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي>>، ملتقى الثقافة والتسيير، العدد الأول، ديوان المطبوعات الجامعية - سيدي فرج- الجزائر، 1999.
268. ماضي مصطفى، <<الانقسامية بالغة: من لغة الخطاب إلى لغة التسيير>>، ملتقى الثقافة والتسيير، العدد الأول، ديوان المطبوعات الجامعية - سيدي فرج- الجزائر، 1999.
269. مزيان محمد، <<بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقته بقيم العمال ملتقى الثقافة والتسيير، العدد الأول، ديوان المطبوعات الجامعية - سيدي فرج- الجزائر، 1999.
270. مقدم عبد الحفيظ، <<المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية>>، ملتقى الثقافة والتسيير، العدد الأول، ديوان المطبوعات الجامعية - سيدي فرج- الجزائر، 1999.
271. نصار هبة، <<التمكين الاقتصادي للمرأة للتقليل من الفقر>>، مؤتمر السادس للمجلس القومي للمرأة، بدون عدد، بدون سنة، القاهرة.
- رسائل جامعية**
272. بن حمد البدر إبراهيم، <<المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل>>، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الجمهورية العربية السعودية، 2006 .
273. براوي الباز ايناس عوني، <<معوقات الدور القيادي لموظفات مكتب غزة اقليم لوكالة الغوث الدولية>>، رسالة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2011.
274. بعجاج الهاشمي، <<دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة>>، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2009.

275. بلقاضي الأمين، <<الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة: دراسة حالة المنظمة العمومية الاقتصادية>>، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر2، قسم علم الاجتماع، 2011/2010.
276. بلقاضي الأمين، <<العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية>>، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2015.
277. بن علي زهير، <<قضايا المرأة ضمن اهتمامات الحركة الإصلاحية الجزائرية 1925-1954>>، مذكرة ماجستير، تخصص التاريخ الحديث والمعاصر، جامعة باتنة، 2014-2015.
278. بن عيسى محمد المهدي ، <<ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر>>، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
279. بن نوار صلاح، <<الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدربين والمشرفين>>، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنموية، جامعة منتوريقسنطينة-الجزائر، 2005.
280. بوزيدي رجاء، <<النخبة النسوية المهنية بين الواقع السوسيوثقافي ومتطلبات التنمية: المرأة القيادية نموذجاً>>، رسالة دكتوراه، الجزائر: جامعة تلمسان، تخصص علم الاجتماع تنمية بشرية، 2015.
281. بوقطف فوزية، <<أثر تفويض السلطة على فعالية القرار>>، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2009/2008.
282. بويحيوي عبد الكريم، <<الخواء الاجتماعي>>، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر2، 2008.
283. جليح الصالح، <<أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين>>، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2006.
284. زواوي مكرم، <<دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية>>، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد ملين دباغين سطيف2 - الجزائر، 2018.
285. الشحفاء عادل بن صالح، <<علاقة الأتمات القيادية بمستوى الإبداع الإداري>>، رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2003.
286. عدمان رقية ، <<المرأة المقاتلة و تحديات النسق>>، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2008.
287. العزاوي محمد صالح زينب ، <<العوامل الاجتماعية والثقافية وأثرها في تكوين شخصية المرأة العراقية>>، رسالة ماجستير، علم الاجتماع ، جامعة بغداد، العراق، 2008.
288. عقاب نصيرة، <<التنشئة الاجتماعية الأسرية في المجتمع الجزائري في ظل العولمة>>، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع العائلي، جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله، 2019.
289. عيسات محمد الطاهر، <<دراسة عمل المرأة في المؤسسة الصناعية بالجزائر>>، أطروحة الدكتوراة في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر2 أبو قاسم سعد الله، 2016.
290. قجالي آسيا، <<النساء الإطارات والمسؤولية في ضوء السقف الزجاجي>>، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2010/2009.
291. قريدي ليلي ، <<تصورات الأوساط المثقفة الجزائرية لحظوظ المرأة في تولي المناصب العليا>>، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2010 / 2011.
292. قريدي ليلي، <<جنس الوظائف العليا: التقدم الوظيفي للإطارات النسوية في القطاع العمومي>>، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2018/2019.
293. لونس محفوظ ، <<المسار المهني للمرأة الإطارات في مناصب ذات مسؤولية: دراسة حالة مؤسسة نפטال فرع تيزي وزو>> ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2011/2010.

294. لونس محفوط، <<التجربة المهنية للنساء الإطارات في الوظائف العليا داخل المنظمات دراسة ميدانية بوزارة التضامن الوطني وقضايا المرأة>>، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، بقسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، سنة 2019.
295. مراكشي كريمة ، <<القيادة الإدارية ودورها في عملية التطوير التنظيمي>>، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2014/2013.
296. مشروم صباح، <<معوقات السلطة لدى النوع الاجتماعي في الإدارة المحلية في الإدارة الجزائرية>>، أطروحة دكتوراه ل.م.د، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة بسكرة، 2016/2015.
297. ملاك سميرة، <<المرأة القائد بالإدارة في الجزائر- دراسة ميدانية بمختلف الإدارات التي تتواجد بها المرأة القائد>>، رسالة الماجستير علوم تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة سطيف 2-الجزائر، 2015.
298. منصري سعاد، <<المرأة المنتخبة بين التمكين السياسي ومسارات صنع القرار بالمجالس الشعبية المنتخبة>>، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع الحضري، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله - الجزائر، 2018.
299. هبال عبد المالك، <<دور القيادة الادارية في نجاح التغير التنظيمي>> أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016-2015.
300. هدى الصيفي، <<علاقة السياسة اللغوية بالتخطيط اللغوي: دراسة حالات الوطن العربي>>، رسالة ماجستير، مسار الدراسات اللغوية، اللغة العربية وآدابها، جامعة قطر، 2015.
301. الود حبيب، <<أثر البيئة التنظيمية على ممارسة المرونة في العمل داخل مصالح الطبية>>، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2018/2017.

#### - قوانين

302. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، دستور فيفري 1989، المعدل في 28 نوفمبر 1996.
303. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 88-1 المؤرخ في 13 جانفي 1988.
304. مجلد قانون 11/90، المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الطبعة الرابعة، منشورات بيرتي، الجزائر، 2009.
305. أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الفصل الثالث، المادة 10.
306. المادة الرابعة من التعديل الدستوري من قانون 01-16 المؤرخ في 26 جمادى الأولى 1437 الموافق ل 6 مارس 2016 يتضمن التعديل الدستوري.
307. "القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 جانفي 2006.

#### - تقارير

308. تقرير المرأة العربية والقيادية 2009-2011، الإصدار الأول، مؤسسة دبي للمرأة.
309. الديوان الوطني للإحصائيات، نتائج 2012-2014، رقم 45، نشرة 2015.
310. مشروع النوع الاجتماعي "مفتاح"، <<النوع الاجتماعي: مسرد مفاهيم ومصطلحات>>، الطبعة الأولى ، نشر من طرف اليونيفيم، رام الله، فلسطين، جويلية 2006.
311. الوزارة المنتدبة المكلفة بقضايا المرأة، <<تقرير حول المرأة الجزائرية ... واقع ومعطيات>>، 2006.
312. منظمة المرأة العربية، <<النوع وعلم الاجتماع والعمل والمؤسسة>>، الطبعة الأولى، مصر -القاهرة، 2011.

#### - مراجع الكترونية

313. حجازي ثابت، <<لمهارات القيادة عند المرأة>>، موقع دبلوم القيادة، جامعة المعارف، بيروت، 2012، <http://thabethejazi.com/files/ee20cbf> تاريخ الاطلاع 2022.
314. الصفحة الرسمية لوزارة التربية والتعليم، <https://www.education.gov.dz>، تاريخ الاطلاع 2022.

315. العقباني باسمه، النوع الاجتماعي: مصطلح ودلالة، مركز دراسات المرأة،  
[http://docs.euromedwomen.foundation/files/ermwf-documents/7509\\_4.2.gendr-  
 termandsignificance](http://docs.euromedwomen.foundation/files/ermwf-documents/7509_4.2.gendr-termandsignificance)، تاريخ الاصدار 4 جانفي 2018، تاريخ التصفح أفريل 2019.  
 ❖ مراجع باللغة الأجنبية

- الكتب

316. Altrad Mohed, **écouter, harmoniser, diriger un certain art du management**, OPU Alger, Algérie, 1994 .
317. Abedou Abderrahmane, Bouyacoud Ahmed, Hammache El Kaina, **L'entrepreneuriat Féminin en Algérie Une réalité en construction**, CREAD, Alger/
- 318.
319. Arous Zoubir and others, **Les femmes leaders dans la région méditerranée obstacles et possibilités**, Claude la grotte, Alger, 2018.
320. Barabel Michel, Olivier Meier, Thierry Taboul ,**Les Fondamenteaux de management**, 2<sup>ème</sup> edition ,Dunod, Paris, France,2013.
321. Beaujolin- Bellet Rachel, **Flexibilités et performances :Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail**, la découverte, Paris, 2004.
322. bergeron Jean-Louis, Nicole Coté Léger, Jocelyn Jacques, Laurent Bélanger, **Les Aspects Humains de L'Organisation**, gaetan morin ,1979.
323. Bidwell Horace, Champney Ava, **A comprehensive Dictionary of Psychological and Psychological terme**, longmans, New York, 1958.
324. Boutefnouchet Mostapha ,**La famille algérienne, évolution et caractéristiques récentes** , Alger, sned ,1980.
325. Boutefnouchet Mostefa, **La Famille Algérienne: évolution et caractéristiques récentes**, Société nationale d'édition et de diffusion, Algerie, 2007.
326. Chaponniere Corinne, Chaponniere Martine, **La mixité**, Editions Infolio, France, 2006.
327. Charron Jean-Luc, sépari sabine, **Organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et applications**, 2 Ed ,Paris, 2001.
328. Chester Barnard, **The Functions of the executive** , Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1974.
329. Dejoux Celile, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001.
330. Desreumaux Alain, **introduction à la gestion des entreprises**, éd: Armand colin, Paris, 1992.
331. Desreumaux Alain, **Théorie des Organisations**, edition Management, 1998.
332. Devillard Olivier, Rey Dominique, **Culture d'entreprise: un actif stratégique**,3ème Edition, Dunod, Paris, 2005.
333. Dore-Audibert Andrée, Sophie Bessis, **Femmes de méditerranée: politique, religion, travail**, Editon Karthla, paris, 1995.

334. Fayol Henri ، **Administration industrielle et générale**, Ed 11 a, 1990.
335. Ferreol Gilles, **Dictionnaire de sociologie**, Armandcolin ,France,2004
336. Frrand Michele, **Feminin Masculin**, Editions La Decouverte ,Paris,2004.
337. Gran Bean, **L'Organisation De Travail Et La Fonction Humaines Dans L' Entreprise**, Ed Hirson, Paris. 1995.
338. Guionnet Christine, Neveu Eric, **Feminin/ Masculin : Sociologie du genre**, paris, Edition Armand Colin, 2004.
339. Hellriegel Don, W.slocum John, **Management des organisations**, 2 ème édition, De Boeck and larcier, Belgique , 2006.
340. Kergoat Danièle, **Des rapports sociaux de sexe et de la division sexuelle du travail** ,les Cahiers du Genre, Edition 3, 1992.
341. Kergoat Danièle, **Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe**, in Bisilliat, Jeanne, et Christine Verschuur. Genre et économie : un premier éclairage. Genève : Graduate Institute Publications, 2001.
342. Lavictoire Olivier, **L'égalité professionnelle homme femme** ,Formation continuer université Paris Dauphine, France,2005.
343. Levy-Leboyer Claude, **les apports de la psychologie du travail: Commet choisir et former des leaders?**, editions d'organisation, paris, 2001.
344. Luhan Marshall, **La Galaxie Gutenberg: La genèse de l homme typographique**, biblis ,Paris, 1991.
345. Martin -Jean-Paul, Savay Emile, **Formateur d'Adultes:se professionnaliser exercer au quotidien**, édition2 eme, Chronique Sociale, Lyon, 1999.
346. Maruani Margaret, **Le travail et emploi des femmes** ,La découverte, France,2006.
347. Morin Jean Michel, **Précis de Sociologie** ,Nathan, France,1996.
348. Moscovici Serge, **Psychologue sociale**, PUF Fondamental ,7 ed, paris,1998.
349. Moser(C.A) , Kalton (G) , **survey methods in social investigation** .1 st edition, Routledge London, 1971. (<https://doi.org/10.4324/9781315241999> , book Published 5 January 2017)
350. Muccheilli Alex , **Etude des communications, informations,communication**, interne, Armand Colin, Paris, France, 2eme edition, 2001.
351. Paludi Michele, **Women and leadership**, Springer international publishing AG, USA, 2018.
352. PATEYRON Emmanuel-Arnaud, **Le Management Stratégique de l'information- Application à l'entreprise**, Economica, Paris, 1999.
353. pernini Daniel, **La gestion des Cader:acteurs de leur carrière**, édition Homme et Techniques, paris,1985.
354. Perriault Jacques, **La communication du savoir à distance :Autoroutes de l'information et télé-savoirs**, Préface de Michel Moreau, Edition L'Harmattam ,Paris ,1996.
355. pigors Paul, A mayer Charles, **personnel administration**, édition Ninth,1981.

356. Renaud Boulart Martine, **Le mangement au féminin promouvoir les tlents**, Robert Jauze, France, 2005.
357. Rocher Guy, **Introduction a la sociologie générale. Tome 1. L'action sociale**, Editeur, points/livre de poche, Paris, 1970.
358. Shakeshaft Charol , **Women in educational administration**, Beverly hills (calif): Sage publication, 1987.
359. Shein Elliot, **Organiztional culture and Leadership**, 3 edition , jossy-bass imprint, the united states of america, 2004.
360. Stroobants Marcelle, **sociologie du travail**, edition nathan, paris,1993.

## - مقالات

359. Revne d économie Politique, **Instances et Processus de Socialisation**, editions Dalloz, paris, 2000.
360. Athassoula-reppa , <<Women in managevial positions in Greek education : Evidence of the quality>>. Education folicy analysis archives, No 10 -11, retieved on 27 march 2001( from: <http://elaa.asu/elaa/v10n11.html/>)
361. Bibi Naima, « Role of Gender Diversity in Organizational Effectiveness and its Implications» , International Review of Marketing, Special Lssue for "Asai International Conference (AIC 2015)", Vol 6, N°84,Universiti Teknologi Malaysia, 2016.
362. Bontis Nick, « Assing Knowledge assets : a Review of the models used to measure intellectual capital» ,IJMR: international Journal of Management Reviews ,Volume 3, Issue1,Balckwell Publishers, Ltd Oxford ,USA, March 2001.
363. Capul Jean\_Yves, << les communication dans les organisations>>, les cahiers français. N°258, paris, France, 1992.
364. Fournier Martine, <<Combats et débats, in Femmes : combats et débats>>, Revue Sciences Humaines, Hors Série, n 4, France, 2005.
365. J.Ely Robin, <<Takinggenderintoaccount :Teory and design for women's leadership development programs>> , Academy of management learningand education,Vol10, No.3, Harvard University, September 2011.
366. Kergoat Danièle, « Travail des hommes, travail des femmes – Le muinvisible », Cahiers du genre, no 32, Volume 17, numéro 1, 2002.
367. L. Huffman, << who's in charge ?organisational influences on women's representation in managerial positions>> , social science quarterly, Vol80, no.4, University of Texas press ,december 1999.
368. Laufer Jacqueline, <<Cadre: La grande rupture>>, La Découverte ,Recherche N 101, 2001.
369. Laufer Jacqueline, «LA CONSTRUCTION DU PLAFOND DE VERRE: LE CAS DES FEMMES CADRES A POTENTIEL», TRAVAIL ET EMPLOI, N° 102, Avril- juin 2005.
370. Loukil Leila << Les difficultés et Les entraves des PME/PMI en Algérie>>, Revue Afkar IImia, vol 13, Num 2, 2021.

371. Mariana, Musnadi Said, Kesuma Meldi, « Does Women Leadership Matter for the Organization Effectiveness and Performance? » , Published By East African Scholars, Volume 2, N°7, Kenya ,July 2019.
372. O. Keohan Nannerl, << women ,powee and leadership>>, Daedalus ,Vol 149, No.1, The mit presson behalf of American academy of arts and science ,2020.
373. Sadou Houria, <<Scolarisation -Travail et Genre en Algerie>>, Africa Développement, university of sidi – bel-Abbes, vol 32, n3, 2007,( Publié 27/04/2022).
374. SainSaulieu Renaud,<< organisation qualifiantes, accueillantes, innovantes >>. Cité in : **laculture en mouvement : nouvelles valeurs et organisations**, sous la direction de Daniel Mercure, edition la presse de université de Laval, canada, 1992.

#### - رسائل جامعية

375. HAMANE Asma, <<analyse statistique de l'emploi féminin en Algérie à travers les enquêtes d'emploi durant la période 2004-2011>>, INPS, Alger, 2013.
376. Lemoyne-Dessaint Sophie, <<Devenir-Femme Leader Indigène: Impacts d'un projet de genre et développement en Amazonie équatorienne>>, Université de Montréal, grade de Maitre és sciences en Anthropologie, 2009

الملاحق

## الملحق رقم (1)

## استمارة بحث

نحن الباحثة في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية، بصدد إنجاز دراسة استكمالا لرسالة دكتوراه (ل م د) حول "المرأة القيادية وتحقيق الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية". وفي هذا الإطار نقترح عليك جملة من الأسئلة مستقاة من محاور أساسية للدراسة، للتفضل بالإجابة عليها بكل اهتمام بغاية استخدامها في أغراض علمية محضة تجوبها السرية التامة والمصدقية في نقل المعلومة.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1. السن : ( )
2. الحالة المدنية : عزباء ( ) متزوجة ( ) مطلقة ( ) أرملة ( )
3. عدد الأطفال : /
4. الشهادة المتحصل عليها : ليسانس ( ) ماستر ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) أخرى ( ) حدديها.....
5. منصب عند أول توظيف:.....
6. المنصب الحالي :.....
7. عدد الترقيات المتحصل عليها: ( )
8. مؤسسة العمل:.....

## المحور الثاني: المرأة القيادية من خلال

التقييم	التقييم يكون بإعطاء علامة من 1 إلى 10 بحيث 1 تقييم سلبي تماما و10 تقييم ايجابي تماما	9. بالنظر لتنشئتك الاجتماعية، كيف تقيمين ما يلي:
		- المستوى المادي للوالدين
		- طبيعة العلاقة بين الوالدين
		- الأسلوب التربوي للوالدين

أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	10. كيف كانت المبادرة والاستشارة في القرارات المهمة داخل عائلتك في ما يخص: «اختيار إحدى الإجابات المقترحة»
				- هل كانت المرأة (الجدة، الأم، العممة، الخالة) في عائلتك تستشار في القرارات المهمة
				- هل كانت المرأة (الجدة، الأم، العممة، الخالة) تبادر بالاقتراح في القرارات المهمة
				- هل كنت تستشارين في القرارات المهمة داخل عائلتك
				- هل كنت تبادرين بالاقتراح في القرارات المهمة داخل عائلتك

التقييم	التقييم يكون بإعطاء علامة من 1 إلى 10 بحيث 1 تقييم سلبي تماما و10 تقييم ايجابي تماما	11. كيف تقيمين الظروف التعليمية الخاص بك خلال الأطوار الدراسية المختلفة من الابتدائي إلى الجامعة من حيث:
		- البعد المنزل عن مكان الدراسة وصعوبة التنقل
		- العلاقة بين زملاء الدراسة والأصدقاء
		- إمكانياتك المادية الضرورية للتمدرس
		- نسبة تدرس الإناث مقارنة بالذكور داخل الأسرة
		- الرضا عن التخصص الدراسي الذي اتبعته

## إذا كنت غير متزوجة، انتقلي للسؤال 14

12. في أي مرحلة من المراحل التالية صادفتك فرصة الزواج:

- أثناء الدراسة ( ) - البحث عن عمل ( ) - أثناء العمل ( )

13. هل كان قرار اختيارك لزوجك:

- شخصي ( ) - أسري ( ) - كليهما ( )

14. بعد تخرجك ما كان طموحك:

.....

التقييم	15. ما هو تقييمك لمرحلة البحث عن عمل من حيث:
التقييم يكون بإعطاء علامة من 1 إلى 10 بحيث 1 تقييم سلبي تماما و 10 تقييم ايجابي تماما	-ثقتك بنفسك
	-قدراتك الفردية
	-تكوينك الأكاديمي والمهني (التأهيل والخبرة)
	-كونك أنثى ( رفض عمل المرأة)
	-الأسرة والزوج وتربية الأطفال

16. من كان عندك في مرحلة البحث عن عمل: .....

التقييم	17. ما هو تقييمك لبداية مسارك المهني من حيث:
التقييم يكون بإعطاء علامة من 1 إلى 10 بحيث 1 تقييم سلبي تماما و 10 تقييم ايجابي تماما	- البعد الجغرافي عن مكان العمل وصعوبة التنقل
	- توافق الشهادة الأكاديمية مع المنصب
	- الأجر والعلاوات
	- توافق تطلعاتك مع أهداف المؤسسة

18. كيف تم التحاقك بهذا المنصب القيادي:

- سد فراغ مؤقت ( ) -انتهاز فرصة أتاحت لك ( ) -تزكية وتوصية من شخص ( )  
-انتخاب مجلس الإدارة ( ) -أخرى ( ) حدديها: .....

19. بعد المنصب القيادي الحالي، هل سبق وأن رفضت منصب قيادي؟ نعم ( ) لا ( ) (في حالة الإجابة ب لا

انتقلي للسؤال رقم 20)

إذا كانت الإجابة نعم، ما هو سبب رفضك للعرض المقدم؟ « يمكن اختيار أكثر من إجابة »

- التخوف من المقارنة بالرجال في القيادة ( ) -صعوبة التوفيق بين المسؤولية المهنية والأسرية ( )  
-التخوف من القيادة ( )  
-الخوف من مقاومة التابعين ( ) -أخرى ( ) حدديها: .....



التقييم	التقييم	26. كيف تقيمين أداؤك لعملك في الحالات التالية:
التقييم يكون بإعطاء علامة من 1 إلى 10 بحيث 1 تقييم سلبي تماما و10 تقييم ايجابي تماما		- بشكل فردي - ضمن فريق عمل رجالي - ضمن فريق عمل نسائي - ضمن فريق عمل مختلط

التقييم	التقييم	27. كيف تقيمين أدوارك مع فريق العمل من حيث:
التقييم يكون بإعطاء علامة من 1 إلى 10 بحيث 1 تقييم سلبي تماما و10 تقييم ايجابي تماما		- تحليل المعلومات والبيانات - مراجعة العمليات والخطط - الفحص والتدقيق في النتائج - تنسيق الجهود بين الأفراد - تصحيح وتعديل الأخطاء والهفوات - خلق أفكار جديدة ومبدعة

28. ما هو الهدف الأساسي لمؤسستك والتي تعمل كل مستوياتها على تحقيقه:

.....

29. ما الهدف من توليك لهذا المنصب القيادي:

.....  
.....  
.....

أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	30. لكل من المؤسسة وفريق العمل والقائد أهداف، فهل:
				- فريق عملك على دراية بأهداف المؤسسة
				- فريق عملك على دراية بأهدافك الشخصية
				- أهدافك الشخصية تتماشى مع أهداف المؤسسة
				- أهداف فريق العمل تتماشى مع أهداف المؤسسة
				- أهدافك الشخصية تتماشى مع فريق العمل

31. كيف يساهم منصبك في تحقيق أهداف المؤسسة:

.....

المحور الثالث: العمليات القيادية

32. ما هي وسيلة الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة: مباشر ( ) - غير مباشر ( ) - كليهما ( )

33. ما هو أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة: «يمكن اختيار أكثر من إجابة»

- شفوي ( ) - كتابي ( ) - مسموعة ( ) - مرئية ( )

34. هل تواجهين صعوبة في العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟ - نعم ( ) - لا ( ) (في حالة الإجابة بلا انتقل للسؤال رقم 35)

- في حالة نعم، في ما تكمن الصعوبة: « يمكن اختيار أكثر من إجابة »

-الغموض في اللغة والمصطلحات ( ) -عدم كفاية المعلومات ( ) -نقص سرعة انتقال المعلومات ( ) -عدم وجود تنسيق وتكامل بين الوحدات ( ) -يعود لكونك امرأة ( ) -أخرى ( ) حديدها:.....

إعطاء علامة من 1 إلى 10 بحيث 1 تقييم سلبي تماما- 10 تقييم ايجابي تماما	التقييم	الدارجة المحلية	الأمازيغية	الفرنسية	العربية	35. لغة الاتصال،

الترتيب « ترتيب المراحل من 1 إلى 3 »	36. في أي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار تظهر كفاءتك وفعاليتك كقائدة؟
	-مرحلة التشارك في تحديد المشكلة -مرحلة تحديد بيانات المشكلة والأولويات وترتيبها -مرحلة تحديد البديل الأمثل

37. هل عملية صنع واتخاذ القرار تكون بصورة: -جماعية ( ) -فردية ( ) -كليهما ( ) -أخرى ( ) حدها:.....

38. ما رأيك في مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار: -فعالة تماما ( ) -فعالة ( ) -غير فعالة ( ) -غير فعالة إطلاقا ( )

39. ما نوع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار: -فعالية ( ) -استشارية ( ) -شكلية ( ) -أخرى ( ) حدها:.....

40. لماذا يشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرار لأنهم: -أساس التنفيذ ( ) -لتقبل القرار ( ) -لتسهيل الفهم والتنفيذ ( ) -لتدريبهم ( ) حديدها:.....

41. لطبيعة القرارات المتخذة تأثير على جدواها، بالنسبة لك:

-هل تضطرين للدفاع عن القرار المتخذ من طرفك دائما ( ) غالبا ( ) أحيانا ( ) أبدا ( )

-هل تعتبرين القرارات التشاركية أكثر فعالية بالنسبة لسير العمل دائما ( ) غالبا ( ) أحيانا ( ) أبدا ( )

-هل تساهم القرارات التشاركية في تحقيق أهداف المؤسسة دائما ( ) غالبا ( ) أحيانا ( ) أبدا ( )

التقييم يكون بإعطاء علامة من 1 إلى 10 بحيث 1 تجاوب سلبي تماما و10 تجاوب ايجابي تماما	التجاوب	42. كيف تقيمين تجاوب مرؤوسيك عند صنع واتخاذ القرار مع:
		-القرارات المشتركة -القرارات المتخذة من طرفك

## 43. التغيير التنظيمي، من خلال المنصب الذي تشغلينه حالياً:

- هل بادرت للتغيير التنظيمي - نعم ( ) - لا ( )  
 - هل قمت بإشراك الموظفين في عملية التغيير - نعم ( ) - لا ( )  
 - هل واجهت مقاومة للتغيير من طرف الموظفين - نعم ( ) - لا ( )

## 44. ما سبب هذه المقاومة برأيك:

## 45. كيف تتعاملين مع هذا النوع من المقاومة:

## المحور الرابع: المعوقات الوظيفية هناك حقيقة ثابتة أن لكل منصب معوقات، من خلال تجربتك :

## 46. من بين المعوقات التالية، ما هي تلك التي واجهتك؟ « يمكن اختيار أكثر من إجابة »

- عدم الاعتراف بجدارتك وكفاءتك بالمنصب القيادي ( ) - النظرة الدونية لقيادة المرأة ( ) - نقص الدعم من جماعة العمل ( ) - مقاومة ورفض المرؤوسين لقيادتك ( ) - الرقابة المستمرة ( )  
 أخرى ( ) حدديها: .....

47. من خلال تجربتك، ما رأيك في الإقرارات التالية:			
موافق تماماً	موافق	معارض	معارض تماماً

## 48. من بين المعوقات التنظيمية التالية، ماهي تلك التي واجهتك؟ « يمكن اختيار أكثر من إجابة »

- غموض المهام ومسؤولية المنصب ( ) - قلة المعدات وتجهيزات العمل ( ) - كثرة المهام وصعوبة متابعتها ومراقبتها ( ) - التوتر والصراع بين المرؤوسين ( ) - التماطل في أداء المهام ( ) - أخرى ( )  
 حدديها: .....

49. في رأيك، كيف تعيق العناصر التالية تحقيق أهداف المؤسسة؟			
أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً

## 50. خلال ممارستك لمهامك، هل اضطررت إلى: « يمكن اختيار أكثر من إجابة »

- العمل لساعات إضافية بعد الدوام الرسمي ( ) - العمل من داخل المنزل ( ) - العمل لساعات متأخرة ( )  
 - العمل خلال العطل (دينية، وطنية، أسبوعية) ( ) - السفر في مهمة خارج البلاد أو الولاية ( )  
 أخرى ( ) حدديها: .....

51. من بين المعوقات التالية، ما هي التي واجهتك؟ « يمكن اختيار أكثر من إجابة »

- الإنجاب ورعاية الأطفال ( ) كثرة الأعمال المنزلية ( ) اضطراب الحياة الزوجية ( ) التوفيق بين  
الواجبات المنزلية والمهنية ( ) التعب والإرهاق ( ) عدم وجود وقت فراغ كاف ( ) أخرى ( )  
حدديها:.....

إعطاء علامة من 1 إلى 10 بحيث 1 تعني غير موافقة تماما و10 تعني موافقة تماما	درجة الموافقة	52. ما هي درجة موافقتك للمقولات التالية:
		" أولوية المرأة مهما علا منصبها تكمن في تربية أبنائها "
		" يمكن للمرأة التخلي عن منصبها إذا ما تعارض مع واجباتها الأسرية "

53. من خلال تسييرك لهذا المنصب هل تشعرين: « يمكن اختيار أكثر من إجابة »

- بالتعب والإرهاق في العمل ( ) بالملل وروتين العمل ( ) بالغضب والقلق في العمل ( )  
بالراحة والسعادة في العمل ( ) الاستقرار والأمان في العمل ( ) أخرى ( ) حدديها

#### المحور الخامس: الفعالية التنظيمية

التقييم	54. ما تقييمك لمؤوسيك من خلال:
التقييم يكون بإعطاء علامة من 1 إلى 10 بحيث 1 تقييم سلبي تماما و10 تقييم ايجابي تماما	- التزامهم بالآجال المحددة لأداء المهام - كفاءتهم - مردوديتهم - غياباتهم - احترامهم لساعات الدوام الرسمي

تقييم	55. ما مدى التزامك ب:
التقييم يكون بإعطاء علامة من 1 إلى 10 بحيث 1 تعني عدم التزام تام و10 تعني التزام تام	- القواعد واللوائح القانونية وتطبيقها - الإجراءات القانونية المتخذة بسبب الغيابات المتكررة - الإجراءات المتخذة بسبب التأخر عن الآجال المحددة لأداء المهام (التماطل) - الإجراءات المتخذة بسبب انخفاض مردودية الموظفين

أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	56. ما مدى التزامك ب:
				- تقديم المكافآت المالية للموظفين تقديرا لأدائهم الجيد - الشناء والمدح للموظفين عرفانا بأدائهم الجيد - ترقية الموظفين جزاء لأدائهم الجيد - تقديم أوسمة وشهادات شرفية لتتويجا للموظفين الأكفاء

57. هل سبق لك وأن فوضت جزءا من مسؤولياتك وسلطتك لأحد الموظفين: -نعم ( ) -لا ( ) في حالة (لا

(انتقل للسؤال رقم 58.

❖ في حال نعم، هل ساعدك ذلك على: « يمكن اختيار أكثر من إجابة »

- الاستفادة من عطلة مرضية أو سنوية ( ) -تحقيق أهداف المؤسسة ( ) -تسريع وتيرة الأداء ( )  
-تسهيل العمليات التنظيمية ( ) -كسب ثقة الموظفين ( ) -أخرى ( ) حدديها:.....

58. من خلال تقلدك لمهام القيادة هل:

- هل تساعدك خبراتك في تطوير مهارات الأداء لدى الموظفين؟  
 - هل تساهم قدراتك في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها  
 - هل تكفي إمكانياتك لامتناس التوترات والحفاظ على الاستقرار

- نعم ( ) لا ( )  
 نعم ( ) لا ( )  
 نعم ( ) لا ( )

59. يكتسب الفرد مكانة اجتماعية من خلال أدائه لوظيفة، من وجهة نظرك:

- هل المرأة القيادية هي نموذج للمرأة المثالية في المجتمع  
 - هل المناصب القيادية تضع المرأة في مكانة اجتماعية أرقى  
 - هل تمارس المرأة القيادية دورا مكافئا للرجل في المجتمع

- نعم ( ) لا ( )  
 نعم ( ) لا ( )  
 نعم ( ) لا ( )

60. هل يمكنك تعداد الانجازات التي ساهمت بها في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها:

.....  
 .....  
 .....

61. من وجهة رأيك هل ساهمت قيادة المرأة في تحقيق فعالية المؤسسة: (كيف ذلك)

.....  
 .....  
 .....

62. أي إضافة بخصوص الموضوع: .....

.....  
 .....

## الملحق رقم (2)

## دليل المقابلة

بداية قبل الحديث عن (ذكر اسم المستجوبة ) المسؤولة ( أو ذكر منصبها) نريد الحديث عن الظروف الاجتماعية التي نشأت فيها، والتي ساهمت في بناء شخصيتك الحالية، حديثنا سيأتي عن طفولتك، أسرته عن محيطك الاجتماعي وكل ما ميز هذه المرحلة الهامة في حياتك، تفضلي:

- كيف كانت طفولتك وما أهم ما ميزها؟ ( طبيعة العلاقات مع الأسرة و الأصدقاء )
- ما هي الأساليب التربوية التي كان ينتهجها والديك في تربيته؟
- كيف كانت المرأة تشارك في صنع القرار داخل أسرتك؟
- من كان يتخذ القرار داخل أسرتك؟ وكيف كان يتخذه؟ ( الموافقة على اقتراح مقدم، المبادرة بالاقترح، الاستشارة، الحوار، الضغط،...)
- هل كنت تساهمين في صنع و اتخاذ القرار داخل أسرتك؟
- كيف تشاركين في صنع القرار داخل الأسرة؟ ( استشارة ، تأثير ، حوار...)
- في حالة وجود معيقات، ما هي تلك التي تحد من مشاركتك في صنع واتخاذ القرار؟( السلطة الذكورية)
- في حالة وجود عوامل مساعدة، ما هي تلك التي تساعد على مشاركتك في صنع واتخاذ القرار داخل الأسرة؟( المستوى التعليمي، المكانة الاجتماعية ، المساهمة في الميزانية ...)
- من بين أفراد الأسرة من كان يمثل لكي القدوة؟ ( من الجنسين)
- دعينا نعرض على مسارك التعليمي والتكويني ( من المدرسة إلى الجامعة) كيف كان وما هي مميزاته، تفضلي:
- عند التحاقك بالمدرسة ما أهم ما ميز مشوارك الدراسي؟( طبيعة العلاقة بين الزملاء)
- هل واجهتي معيقات أو مشاكل خلال مشوارك الدراسي؟ وما نوعها؟
- كيف واجهت هذه المعيقات والمشاكل؟ ومن كان إلى جانبك وشجعك على الاستمرار؟
- التخصص الدراسي الذي اتبعته، هل كان اختياري أو إلزامي؟ كيف ذلك؟
- ماذا عن الدراسات العليا؟ كيف كانت....
- في أي مرحلة من المراحل صادفتك فرصة الزواج؟( الدراسة و الزواج، فترة البحث عن العمل والزواج، الوظيفة والزواج)
- هل اخترت زوجك بإرادتك أم بقرار من أسرتك؟
- ما الدور الذي لعبه الزواج خلال مسارك؟ ( دور معيق ، دور مساعد)

نصل الآن إلى مرحلة مهمة في مسيرتك سيأتي، وهي الانتقال إلى الحياة العملية حديثنا على هذا الانتقال أكيد أنها كانت مغامرة مشوقة نود أن تشاركينا فيها:

- بعد تخرجك فيما تمثلت طموحاتك؟
- كيف كانت رحلة بحثك عن وظيفة أو عمل؟
- ما هي مختلف المعيقات والمشاكل التي واجهتها خلال هذه المرحلة؟
- من كان يدعمك والى جانبك في هذه المرحلة؟
- كيف كانت بداية مسارك المهني؟
- لتحدث الآن عن( ذكر اسم المستجوبة ) المسؤولة، كيف تم التحاقك ب ( أول إن كان عندها عدة مناصب ) منصب المسؤولة، ما هي العوامل التي حفزت على ذلك، تفضلي:

- كيف التحقت بهذا المنصب؟ (اختيار وهدف أم انتهاز فرصة أو ظرف)
- فيما تمثلت أهدافك وطموحاتك عند توليك هذا المنصب؟
- في رأيك ما هي السمات والخصائص التي تميزك وترين بأنها ساعدتك على تولي منصب قيادي؟
- ما هي المقومات التي أهلتك لمزاولة هذا المنصب؟ (الكفاءة، الشهادة، التجربة، ثقة المسؤولين...)
- كيف تم إسناد هذا المنصب لك؟ (سهولة\_صعوبة، بإيعاز من شخص ما، بواسطة اختيار\_إختيار مباشر)
- هل سبق و أن رفضت منصب قيادي أو وظيفة عليا؟ ولماذا؟
- هل هناك عوامل خارجية ساعدتك على تولي هذه المناصب؟ (المعرفة، الخبرة، الكفاءة...)
- ما الجديد الذي طرأ بالنسبة لك عند تقلدك لهذا المنصب على المستوى الشخصي والأسري والمهني والاجتماعي؟
- كيف تعاملت أسرتك مع الوضع الجديد وأنت كيف تعاملت معه؟
- كيف تؤثر المهام المنزلية (واجبات الأبناء والزوج) على حياتك المهنية؟ والعكس؟

**كيف تم انتقالك بين مختلف مناصب المسؤولية التي شغلتها وصولا إلى منصبك الحالي، تفضلي: (في حالة ما إذا كانت لديها عدة مناصب مسؤولية)**

- ما هي أهم المناصب التي تقلدتها وصولا إلى المنصب الحالي؟ وكيف تقيمين تجربتك فيها؟
- هل هناك اختلاف بين هذه المناصب من الناحية الهرمية؟
- هل هناك انقطاع بين هذه المناصب؟ وما هو السبب في ذلك؟
- إذا عرض عليك منصب أعلى في مؤسسة خارج الولاية، هل تقبلين العرض؟
- سنركز حديثنا سيدتي على منصبك الحالي، كيف تمارسين مسؤوليتك تجاه فريق عملك وأهم ما يميزها:
- ما نوع فريق العمل الذي تفضلينه العمل معه؟
- هل فريق عملك على دراية بأهداف العمل؟
- كفريق عمل هل هناك ممارسات خاصة تعودت على القيام بها داخل المؤسسة ( رسمية\_ غير رسمية).
- هل تفضلين العمل ضمن فريق أو بشكل فردي؟
- بالنسبة إليك سيدتي ما هي المكانة التي تولينها للاتصال كأداة تسيير أولا، وثانيا على مستوى العلاقات الشخصية بين فريق العمل من جهة و المسؤولين من جهة أخرى:
- ما طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة؟ (مباشر\_ غير مباشر، شفوي\_مكتوب)
- اللغة، ما هي اللغة التي تستخدمينها بكثرة في إطار العمل ومع فريق العمل؟ ولماذا اخترت هذه اللغة؟
- كيف تتواصلين مع الموظفين في إطار اختلاف مرجعياتهم من حيث العادات والتقاليد والقيم؟
- المناسبات، هل تربطك علاقات غير رسمية بالموظفين خارج العمل؟ (الأفراح، الأعراس، الجنائز، الخرجات السياحية والترفيهية...)
- ما الخطوات التي تسلكينها لصنع واتخاذ قرار ما؟
- هل تستشرين أحدا ما؟ (في حالة نعم من هو؟)
- عند اتخاذك للقرارات، هل تضطرين للدفاع عن القرار المتخذ؟ كيف ذلك؟
- كيف تساهمين في صنع القرارات داخل الوسط المهني من خلال فتح مجال الحوار للموظفين؟ (الموافقة على الاقتراح، المبادرة، الاستشارة، الاقتراح، الضغط...)

- كيف يتم التعامل مع القرارات المتخذة من طرفك؟ (عرقلة\_تجاوب،سرعة تنفيذ\_ تماطل تنفيذ)
- كيف يتم التعامل مع الموظفين الذين يتجاهلونها؟
- هل بادرت للتغيير ؟ كيف كانت ردة فعل الموظفين؟
- في حالة المقاومة، هل سبب المقاومة كونك امرأة؟
- هل يستطيع الموظف أن يعبر عن موقفه من هذا التغيير دون أن يتسبب له ذلك في مشكل؟
- كيف تتعاملين مع الموظفين الذين يقاومون التغيير؟ وكيف يتم إقناعهم؟
- هل يكون الالتزام بالقواعد واللوائح القانونية يشكل حربي أو بشكل مرن؟
- ما تقييمك لمروددية وكفاءة الموظفين؟ ( تحفيز، خصم من الراتب، ...)
- الغياب، كيف تقيمين التزام الموظف بالعمل؟ وكيف تقيمين غياب الموظف؟
- كيف تتعاملين مع الغيابات المتكررة للموظفين؟وما هي الإجراءات القانونية المتخذ بحقهم؟( إنذار شفهي، خصم من الراتب، تفهم سبب الغياب...)
- **بطبيعة الحال سيدتي لا يخلو كل عمل من معوقات، ما طبيعة المعوقات التي واجهتها لتقلدك هذا المنصب من جهة ،ومن جهة أخرى أثناء تسييرك لهذا المنصب، تفضلي:**
- هل واجهت معوقات للوصول إلى هذا المنصب؟ ما طبيعتها؟
- هل وجدت تدعيما من طرف الموظفين حين تقلدك للمنصب القيادي؟
- يقال "أن المرأة لا تدعم المرأة على عكس الرجل" من خلال تجربتك، ما رأيك؟
- باعتبارك امرأة ، هل تمارس عليك ضغوط ما في ميدان عملك ؟
- في حالة نعم ، ما نوع هذه الضغوطات؟ ( تحرش جنسي، مراقبة مستمرة، القيام بأعمال إضافية...)
- ما هي المعوقات التي واجهتها في المنصب القيادي؟ وما طبيعتها؟
- في حالة مواجهتك لهذه المعوقات والمشاكل ، كيف تعاملت معها؟
- هل تجدين صعوبات أثناء تأدية وظيفتك تجعلك تعتقدين أنها راجعة لكونك امرأة؟ (تصورات نمطية، صورة سلبية،....)
- هل هناك سلوكيات تسمح للرجل القيام بها ولا تسمح للمرأة ؟ ولماذا؟
- كيف تصفين حالتك النفسية في هذا المنصب القيادي؟(راحة وأمان\_ غضب وقلق)
- ساعات العمل الإضافية، بحكم طبيعة المنصب هل اضطررت للعمل لساعات متأخرة؟
- في حالة نعم ، كيف تتعامل أسرتك اتجاه هذا التأخر ؟
- السفر لمهمة عمل ، هل سافرت لأداء مهمة عمل ؟ (خارج البلاد، خارج الولاية)
- في حالة نعم، هل سافرت وحدك أو برفقة أحد؟ ( احد المحارم، زملاء العمل،...)
- ما موقف أسرتك من سفرك؟
- ما الذي يمنعك من تحقيق تطلعاتك؟
- في الختام، هل هناك عناصر مرتبطة بالموضوع تريدين إضافتها.

ملاحظة: الأسئلة توجيهية للمحاور دليل المقابلة فقط .

## الملحق رقم (3)

جدول رقم (49): تأثير فئات السن للمبحوثات على نسبة تـمدرس الإناث مقارنة بالذكور داخل الأسرة

السن فئات	متوسط نسبة تـمدرس الإناث مقارنة بالذكور داخل الأسرة
سنة 34 إلى 24 من	8,28
سنة 45 إلى 35 من	8,19
سنة 56 إلى 46 من	7,85
فأكثر 57 من	6,07
المتوسط العام	7,94

جدول رقم (50): تأثير فئات السن للمبحوثات على الرضا عن التخصص الدراسي الذي اتبعته

السن فئات	الرضا عن التخصص الدراسي الذي اتبعته
سنة 34 إلى 24 من	8,16
سنة 45 إلى 35 من	8,26
سنة 56 إلى 46 من	7,71
فأكثر 57 من	8,50
المتوسط العام	8,09

جدول رقم (51): تأثير رفض عمل المرأة للمبحوثات على مستوى فعاليتها التنظيمية

فئات الفعالية التنظيمية	رفض عمل المرأة (كونك أنثى)
ضعيفة	5,14
متوسطة	6,00
عالية	6,06
المتوسط العام	5,86

جدول رقم (52): طموح ما بعد التخرج للمبحوثات

الطموح بعد التخرج	تكرار	النسبة
العمل	159	%81,1
العمل والزواج	6	%3,1
دراسات عليا	13	%6,6
دراسات عليا و العمل	13	%6,6
تأسيس عمل حر	5	%2,6
المتوسط العام	196	%100

جدول رقم ( 53): تأثير طموح ما بعد التخرج للمبحوثات على مرحلة الزواج

الطموح ما بعد التخرج	المرحلة التي صادفتك فيها فرصة الزواج		
	أثناء الدراسة	البحث عن العمل	أثناء العمل
العمل	31 19,5%	14 8,8%	61 38,4%
العمل والزواج	2 33,3%	0 0,0%	3 50,0%
دراسات عليا	1 7,7%	1 7,7%	4 30,8%
دراسات عليا و العمل	1 7,7%	3 23,1%	3 23,1%
تأسيس عمل حر	1 20,0%	0 0,0%	3 60,0%
المجموع	36 18,4%	18 9,2%	74 37,8%

جدول رقم ( 54): أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا من طرف المبحوثات

النسبة	التكرار	أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا
35,4%	159	الاتصال الشفوي
38,8%	174	الاتصال الكتابي
25,80%	116	الاتصال الالكتروني
100,0%	449	المجموع

• المجموع الكلي يمثل مجموع الإجابات وليس المبحوثين

جدول رقم ( 55): وسيلة الاتصال الأكثر استعمالا من طرف المبحوثات

النسبة	التكرار	الوسيلة الاتصال الأكثر استعمالا داخل المنظمة
42,9%	84	وسيلة مباشرة
2,6%	5	وسيلة غير مباشرة
54,6%	107	وسيلة مختلطة
100,0%	196	المجموع

جدول رقم (56): قرار اختيار المبحوثات لأزواجهن

النسبة	التكرار	قرار اختيارك لزوجك
30,6	60	شخصي
11,7	23	أسري
23,0	45	كليهما
34,7	68	غير معنية
100,0	196	المجموع

جدول رقم (57): تأثير المعوقات الأسرية للمرأة القيادية على مستوى فعاليتها التنظيمية.

متوسط معيقات المسؤولية الأسرية لفئات الفعالية	عن التخلي للمرأة يمكن " واجباتها مع تعارض إذا منصبها "الأسرية"	علاهما المرأة أولوية" تربية في تكمن منصبها "أبنائها"	معيقات متعلقة بالمسؤولية الأسرية فئات الفعالية التنظيمية
6,28	6,05	6,51	فعالية ضعيفة
7,47	7,26	7,68	فعالية متوسطة
7,85	7,20	8,50	فعالية عالية
7,20	6,84	7,56	المتوسط العام لمعيقات المسؤولية الأسرية