

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي

رقم التسجيل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

بعنوان:

المعوقات السوسيوتنظيمية لفعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة
-دراسة ميدانية ب مديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف-

إشراف الاستاذة :

د/ ملاس حسيبة

إعداد الطالبتان :

عباس سمراء

بوراوي حياة

لجنة المناقشة

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر (أ)	د/وفاء العمري
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر (أ)	د/حسيبة ملاس
عضوا مناقشا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر(ب)	د/ زعرة غوماري

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات ،وأمدنا بالقوة و العزم على إنجاز
هذا العمل ، نسألك اللهم البر والتقوى ومن العمل ما ترضى

نتقدم بالشكر الجزيل

وعظيم الإمتنان والعرفان


إلى

الأستاذة المشرفة الفاضلة

— ملائح حسبية —

على جهدها وصبرها من أجل إنجاز هذا العمل





إهداء

إلى روح أبي الطاهرة

إلى أمي الغالية

إلى زوجي العزيز

سمراء



اهداء

إلى روح أختي الطيبة - حنان - جعلك الله سيدة من سيدات أهل الجنة

إلى والدايا العزيزين أمي السند والعضد ، ووالدي أدام الله عليك العافية

إلى زوجي رفيق الدرب

إلى ابني الغالي حبيبي "محمد منيب" .

إلى إخوتي أدامكم الله فخرا واعتزازا .

حياة



ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المعوقات الاجتماعية والتنظيمية التي تتعرض لها المرأة القائدة؛ والتي تحد من فعالية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وقد وقع الاختيار على مديرية (DAL) الإدارة المحلية لولاية الطارف ك مجال للدراسة الميدانية .

حيث تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي :

ما هي المعوقات السوسيو تنظيمية لفعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم تجزئته إلى السؤالين الفرعيين التاليين :

ما هي المعوقات الاجتماعية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة ؟

ما هي المعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة ؟

ومن أجل دراسة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي، مع الاستعانة بعدد من أدوات جمع البيانات وعلى رأسها دليل المقابلة من أجل جمع المعطيات الميدانية، كما تم اختيار عينة قصدية مكونة من 06 نساء يتقلدن مناصب قيادية بمديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

تعاني المرأة القائدة من معوقات اجتماعية تحد من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية أهمها تعدد الأدوار وصعوبة الموازنة، والتوفيق بين متطلباتها الأسرية وأداء مهامها القيادية، وعدم تلقيها الدعم من طرف الأسرة في غالب الأحيان، إضافة إلى تعرضها للانتقاد والضغطات من طرف الأسرة و المجتمع أثناء اتخاذ القرارات الهامة ، وهو ما يجعلها لا تثق في فعالية القرارات التي تتخذها .

تعاني المرأة القائدة من معوقات تنظيمية تحد من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية أهمها التعرض للانتقاد سواء من طرف الرؤساء أو المرؤوسين، وخضوعها للرقابة أثناء عملية اتخاذ القرارات، كما تتعرض للظلم من خلال تحملها مسؤوليات تفوق قدرتها واستطاعتها ، الأمر الذي يجعلها تعيش في

ملخص

خوف دائم من اتخاذ قرارات خاطئة قد تؤثر على مستقبل المؤسسة أو مستقبل فرد في المؤسسة وذلك يجعلها في قلق و توتر مستمرين .

وكإجابة على التساؤل المركزي أثبتت النتائج أن المرأة القائدة تتعرض لمعوقات عديدة منها ما هو مرتبط بمحيطها الاجتماعي، ومنها ما هو متعلق بالبيئة التنظيمية وهو ما يتسبب في محدودية قراراتها الإدارية والتنظيمية .

Abstract

Abstract :

The purpose of this study is to highlight the social and organizational constraints faced by leading women; this limits the effectiveness of the decision-making process within the organization. The Directorate of Local Administration of the State of Tarif (DAL) has been selected as an area of field study.

The problem of the study has been illustrated by the following central question:

What are the socio-regulatory impediments to effective decision-making among women leaders?

To answer this question, it is divided into the following sub-questions:

What are the social constraints that limit the effectiveness of decision-making among leading women?

What organizational constraints limit the effectiveness of women leaders' decision-making?

In order to study the subject, a descriptive approach has been drawn upon, using a number of data collection tools, primarily the corresponding manual, for the collection of field data, and a sample of six women in leadership positions has been selected at the Directorate of Local Administration of the State of Tarif .

The study reached the following conclusions:

Women leaders suffer from social constraints that limit the effectiveness of administrative decision-making. The most important of these are multiple roles, the difficulty of balancing and reconciling their family requirements with the performance of their leadership functions, the lack of support often given

Abstract

to them by the family, as well as the criticism and pressure placed on them by the family and society in making important decisions, which makes them untrustworthy of the effectiveness of their decisions.

Leading women suffer from organizational constraints that limit the effectiveness of administrative decision-making, the most important of which is to be criticized by both superiors and subordinates, subjecting them to censorship during decision-making, and also to injustice by assuming responsibilities beyond their capacity and ability, which makes them constantly afraid of making wrong decisions that may affect the future of the institution or of an individual in the institution, this placing them in constant anxiety and tension.

As an answer to the central question, the results show that women leaders face many obstacles, including those linked to their social environment, including those related to the organizational environment, which causes their administrative and management decisions to be limited.

فهرس المحتويات

أولا : فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
	فهرس المحتويات
أ-ب-ت	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
	تمهيد
05	أولا : الإشكالية
07	ثانيا : أسباب اختيار الموضوع
07	ثالثا : أهمية وأهداف الدراسة
08	رابعا : تحديد المفاهيم
16	خامسا : الدراسات السابقة
22	سادسا : نظريات الدراسة
	خلاصة
	الفصل الثاني : الإطار النظري للمعوقات السوسيوتنظيمية
23	تمهيد

24	أولا : المعوقات التنظيمية
26	ثانيا : المعوقات الاجتماعية
31	ثالثا: أسباب المعوقات السوسيوتنظيمية.
35	رابعا : مصادر المعوقات السوسيوتنظيمية
36	خامسا : المؤشرات الدالة على تعرض المرأة للقائدة لمعوقات سوسيوتنظيمية .
37	سادسا : الآثار المترتبة على المعوقات السوسيوتنظيمية .
39	خلاصة
الفصل الثالث : الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار	
41	تمهيد
42	أولا : خطوات عملية اتخاذ القرار.
45	ثانيا : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.
48	ثالثا: خصائص اتخاذ القرار و استراتيجياته .
51	رابعا : الفرق بين عمليتي اتخاذ القرار و صنع القرار
52	خامسا: نماذج اتخاذ القرار و أنواع القرارات الإدارية
55	سادسا : أهمية عملية اتخاذ القرار .
56	خلاصة.
الفصل الرابع : الإطار النظري للمرأة القائدة	
58	تمهيد
59	أولا : تاريخ القيادة النسائية
61	ثانيا : واقع القيادة النسائية في الجزائر .

63	ثالثا : أنماط و خصائص القيادة النسائية
67	رابعا : الفرق بين قيادة المرأة و قيادة الرجل .
70	خامسا : أهداف القيادة النسائية
71	سادسا : أسباب الاهتمام بالقيادة النسائية
73	خلاصة
الفصل الخامس :الاطار المنهجي للدراسة	
75	تمهيد
76	أولا : مجالات الدراسة
79	ثانيا : العينة و كيفية اختيارها
80	ثالثا : المنهج المستخدم
82	رابعا : أدوات جمع البيانات
84	خلاصة
الفصل السادس :الاطار الميداني للدراسة	
84	تمهيد
87	أولا : تحليل المقابلات
101	ثانيا : نتائج الدراسة
104	ثالثا :النتائج العامة
خاتمة	
قائمة المراجع	
الملاحق	

ثانيا : فهرس الجداول

الجدول النظرية		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	المؤشرات التي تظهر على سلوك القاندة أو تجعلها تتصرف بطريقة لم تكن مألوفة عنها.	36
02	خطوات إتخاذ القرار في المؤسسة	44
03	الفرق بين قيادة الرجل و قيادة المرأة	69

ثالثا : فهرس الأشكال

رقم الشكل	الأشكال	الصفحة
01	يوضح أهم مصادر المعوقات التنظيمية	35
02	يوضح الآثار المترتبة عن المعوقات السوسيوتنظيمية في المؤسسة	38

مقدمة :

مما لا شك فيه أن العالم يشهد تغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات أو المنظمات بسبب النمو الاقتصادي و التطور التكنولوجي و ما نتج عنه من عولمة، وقد أصبح للاستثمار أهمية كبيرة خاصة فيما يتعلق باستثمار الرأسمال البشري من خلال تدريبه و تكوينه حتى يتمكن من تحقيق أهداف المنظمة.

فالعنصر البشري يضم النساء أكثر من الرجال باعتبار المرأة تمثل أكثر من نصف العالم بالرغم من القهر الذي لاقته قديما ، وقد شهد التاريخ العديد من النساء القويات و المؤثرات في مختلف المجالات و تبوأ العديد من المناصب القيادية ،و يمكننا استكشاف القيادة النسائية في القرن التاسع عشر وصولا إلى تحقيق المزيد من التقدم في العصر الحديث .

و تتضمن القيادة مجموعة من السمات والمهارات كالاتصال و تحفيز فريق العمل و اتخاذ القرارات الصائبة ،والقدرة على التكيف مع التحديات، لذلك تواجه المرأة القائدة العديد من المعوقات سواء كانت هذه المعوقات اجتماعية أو تنظيمية بما في ذلك ما تعانيه من تحديات في بناء الثقة بنفسها و قدرتها على اتخاذ القرارات نتيجة للتحيزات الثقافية أو التمييز .

وقد تلق النساء صعوبة في الوصول إلى المعلومات و الموارد الضرورية لاتخاذ قرارات صائبة بسبب عوامل متعددة كقلة الدعم المادي أو الوصول المحدود إلى الشبكات الاجتماعية والمؤسسات .

وتتميز القيادة النسائية بالموازنة بين القيم الإنسانية و المهارات الإدارية مما يجعلها عاملا محوريا في تحقيق التنمية المستدامة ، فاتخاذ القرارات بالنسبة لها يعتبر جزء أساسيا من مهارات القيادة التي تتطلب مزيجا من القدرة على التحليل العميق و التفكير الاستراتيجي و الشجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة ،

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتخذ المرأة القائدة قرارات متوازنة وعادلة تعكس قيم المساواة والعدالة الاجتماعية إلا أن هذه العوائق تحول دون الوصول إلى تحقيق أهدافها .

وقد شغل هذا الموضوع العديد من الدراسات إلى جانب دراستنا الحالية التي حاولنا فيها البحث عن المعوقات السوسيوتنظيمية واتخاذ القرار لدى المرأة القائدة .

ولقد احتوت هذه الدراسة جانبين نظري و جانب ميداني من خلال خطة بحث تضمنت مقدمة و عدة فصول ، و كل فصل يبدأ بتمهيد و يختم بملخص فصل على النحو التالي :

الفصل الأول :

الموسوم بالإطار العام للدراسة، وقد تناولنا فيه إشكالية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه و أهميته مع تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، وأخيرا عرض النظريات حول موضوع الدراسة .

الفصل الثاني :

تناولنا فيه الإطار النظري للمعوقات السوسيوتنظيمية ومصادرها إضافة إلى أسباب المعوقات السوسيوتنظيمية وزد على ذلك المؤشرات الدالة على تعرض المرأة للمعوقات ، كما تناولنا الآثار المترتبة على المعوقات والضغطات السوسيوتنظيمية.

الفصل الثالث : الموسوم بالإطار النظري لاتخاذ القرار تناولنا فيه : خطوات عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه ، و خصائص اتخاذ القرارات و إستراتيجياته و نماذجها ، وأنواع القرارات الإدارية والفرق بين عمليتي اتخاذ القرار وصنع القرار وأخيرا أهمية اتخاذ القرار .

الفصل الرابع : تناولنا فيه الإطار النظري للقيادة النسائية تضمن تاريخ القيادة النسائية في الجزائر و واقع القيادة النسائية في الجزائر وأنماط و خصائص القيادة النسائية والفرق بين قيادة المرأة وقيادة الرجل و أخيرا أهداف القيادة النسائية , وأسباب الاهتمام بها .

الفصل الخامس : تم تخصيصه للإطار المنهجي للدراسة تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة المكانية و الزمانية و البشرية,و العينة و كيفية اختيارها , والمنهج و استخداماته, بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات .

الفصل السادس : تطرقنا فيه إلى الإطار الميداني حيث قمنا بتحليل وتفسير البيانات الميدانية أين تم تقسيمه إلى 3 محاور تتماشى مع محاور دليل المقابلة فتناولنا فيه الخصائص العامة لمجتمع البحث، إضافة إلى المعوقات التنظيمية والمعوقات الإجتماعية لفعالية إتخاذ القرار لدى المرأة القائدة بمديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف، وأخيرا تم استنتاج نتائج الدراسة وصولا إلى خاتمة البحث إضافة إلى قائمة المراجع و الملاحق .

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

أولا : الإشكالية

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع

ثالثا : أهمية و أهداف الدراسة

رابعا: تحديد المفاهيم

خامسا : الدراسات السابقة

سادسا : النظريات المفسرة للدراسة .

تمهيد:

من الأمور المتفق عليها منهجيا لدى الدارسين السوسيولوجيين ، هو أن بحوثهم لابد ان تبدأ بمشكلة ، هذه المشكلة لا يمكن أن تفهم أو تدرس إلا إذا عبر عنها بوضوح وفهم في إطار عنوان محدد وقابل للإنجاز ولابد من التعرض لكافة المفاهيم التي يشمل عليها العنوان حتى يتم فهمها في السياق العلمي أو الاجتماعي الذي يقصده الباحث دون غيره من السياقات لذلك ارتأينا في هذا الفصل التعرض لكافة المفاهيم الرئيسية والمساعدة المتعلقة بهذا الموضوع بالإضافة إلى الدراسات السابقة، وتبني بعض النظريات الاجتماعية التي تم اسقاطها على واقع المرأة القائدة .

أولا : الإشكالية :

عرفت المرأة تغيرات وتطورات و تطورات عديدة وكثيرة منذ بداية التاريخ , فقد شاركت الرجل في كل شيء فكانت في وقت مضى على رأس القبيلة وعلى رأس الأسرة و المجتمع وربما جاء حين آخر تنازلت فيه أو أرغمت على التنازل عن كل مناصبها القيادية للرجل وربما هذا التغيير نتيجة لاتفاق "العقل الجمعي" على ذلك ¹.

ومع حدوث التطور في شتى المجالات وجدت المرأة مكانها في العمل وظهرت مفاهيم جديدة تصفها على أنها " عاملة أو موظفة " وتم إدراج العنصر النسوي في مختلف ميادين الحياة , ومن خلال هذه الإدماج تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن الإدماج التدريجي للمرأة في الحياة المؤسسة عامل يساهم في كثيرا في النمو الملموس لعالم الأعمال إذ تغيرت النظرة لدور المرأة في المجتمع فلم يعد محصورا بحدود الجنسين وبرزت ذلك من خلال التطور التدريجي في أدوارها ووظائفها الاجتماعية , فبعد أن تمكنت من الخروج للعمل في مختلف الأنشطة ولو بنسبة ضئيلة بدأت هذه المشاركة تزداد شيئا فشيئا إلى غاية تمكنها من تقلد المناصب القيادية والحساسة أما في ما يخص وضع المرأة في الجزائر فقد تغيرت المفاهيم و الأفكار حولها نظرا لما تتميز به المرأة الجزائرية من خصوصية , والتي تمكنت من إثبات جودها من خلال مشاركتها الفعالة في الثورة التحريرية والتصدي للقوى الاستعمارية الفرنسية , حيث حملت السلاح و تبوات مناصب و مراكز قيادية حساسة في صفوف المقاومة.

وبعد استرجاع الجزائر الاستقلال واصلت نضالها من اجل البناء والتشييد , فسجلت مساهمتها بقوة في عدة مجالات وذلك نتيجة التحولات الكبرى التي عرفتها الجزائر في تلك المرحلة كالتمدن و التصنيع , الأمر

1- محمد ارزقي فراد : جزائريات صنعن التاريخ (الكاهنة و أخواتها) ، دار الأمل للطباعة و النشر و التوزيع ، ط2، الجزائر ، 2006 ، ص 16.

الذي أدى إلى نزول المرأة الجزائرية للعمل رغم العادات والتقاليد التي جعلت من البيت المكان المناسب والطبيعي لها .

ثم تلت هذه الفترة استحداث عدد من القوانين التي سنت اعترافا بدورها في تحرير الوطن ,وضمنا لجملة من الحقوق كالحق في العلم والتعليم , وحتى في تولي مناصب قيادية , ويعود ذلك أيضا إلى الحراك الاجتماعي الذي فرض تغيرات حتمية أدت بالضرورة إلى تدخل كلا الطرفين (المرأة و الرجل) باعتبارهما عنصرا بشريا يسهم في إحداث هذا التغيير والنهوض باقتصاد البلاد وقيادة المؤسسات بكافة أشكالها و أنواعها نحو النمو والتطور .

ومن ذلك فان حضور المرأة وتقلدها للمناصب العليا بقي محدودا بسبب التعاطي مع جملة من المعوقات و التحديات ، وذلك لان دور القائد لا يقتصر على وضع الاستراتيجيات ومتابعتها و تنفيذها وإنما يتعداها إلى اتخاذ القرارات الحاسمة ، وإدارة المواقف الاستثنائية في ظل ظروف متغيرة مما يجعلها تواجه تحديات لعل أبرزها ما هو متعلق بالنواحي التنظيمية والاجتماعية ، حيث ترتبط هذه التحديات بطبيعة عمل المؤسسة سواء كانت حكومية أو غير حكومية ، وكذا بخصوصية المجتمع الذي تعيش فيه والذي يمارس نوعا من الضغوطات التي تؤثر على فعالية القرارات المتخذة .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة من أجل تسليط الضوء على أهم المعوقات الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر على فعالية إتخاذ القرار لدى المرأة خلال توليها للمناصب القيادية ،حيث تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي :

ما هي المعوقات السوسيوتنظيمية لفعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة ؟

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل تمت تجزئته إلى التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي المعوقات الاجتماعية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة بمديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف ؟

- ما هي المعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة بمديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف ؟

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع :

1/ الأسباب الذاتية :

- الميل إلى دراسة قضايا المرأة والاطلاع على ميدان عملها .
- الإحساس بأهمية الموضوع والرغبة في إيجاد بعض الحلول لهذه المشكلات.
- محاولة الوقوف على أهم الجوانب التي لم يتم التطرق لها من قبل في الدراسات السابقة.

2/ الأسباب الموضوعية :

- محاولة الوقوف على أهم معوقات التي تواجه المرأة القائدة في عملها .
- معرفة انعكاسات هاته المعوقات على فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة .
- وضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تقلل من الصعوبات المعرقة لعمل المرأة القائد

ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة :

1) أهمية الدراسة:

- تساهم هذه الدراسة في تزويد المكتبة العلمية وإثرائها .
- الاستعانة بهذه الدراسات كدراسة سابقة لدراسات قادمة في مواضيع مشابهة .
- تساهم هذه الدراسة في تزويد معارف ومدارك المرأة لأهم العراقيل التي تواجهها نتيجة لخروجها للعمل وتقلدها لمناصب عليا .

- تسليط الضوء على أهم المشكلات والعراقيل و العوائق التي تواجهها المرأة العاملة بصفة عامة والقائدة بصفة خاصة من اجل مساعدتها والتمكن من تجاوزها .

(2) أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- الوقوف على أهم المعوقات الاجتماعية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة بمديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف .
- التعرف على مختلف المعوقات التنظيمية والمهنية التي تزيد من محدودية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة بمديرية الإدارة المحلية الطارف .

رابعاً: تحديد المفاهيم :

1/ مفهوم المعوقات السوسيوتنظيمية:

المعوقات لغة :

اسم فاعل من الفعل الرباعي " عوق " قيل في الصحاح " عاق عن كذا ،يعوق ،أي حبسه عنه ، و عوائق الدهر ،الشواغل عن إحدائه ، والتعوق هو التثبط ، والتعويق ¹.

وقيل في "تاج العروس": "العوق الحبس والصرف ، يقال عاق عن كذا يعوقه إذا حبسه وصرفه " ².

ومن قوله تعالى " قد يعلم الله المعوقين منكم و القائلين لإخوانهم هلم إلينا ولا يأتون البأس إلا قليلا " سورة الأحزاب الآية 18 .

1- الصحاح الجوهري (5 / 22) مادة (عوق) .

2- تاج العروس من ظاهر القاموس (26 / 224) مادة (عوق) .

وقد ورد في المحرر الوجيز "المعوقين" الذين يعوقون الناس عن نصرته الرسول صلى الله عليه و سلم ويمنعونهم بالأقوال والأفعال من ذلك ويسعون على الدين ويقول عاقني أمر كذا وعوقني إذ ضعفت".¹

المعوقات اصطلاحاً : تعرف المعوقات بأنها "الحيلولة دون تحقيق الأهداف ، أو المنع عن ذلك أي عرقلة كل ما من شأنه أن يقف في وجه إنجاز الأمر أو إحراز نجاحه".²

المعوقات الإجتماعية إصطلاحاً :

تعرف المعوقات الإجتماعية على أنها كل النتائج والعمليات التي تحد من تكيف النسق الاجتماعي أو توافقه وتتضمن ضغطاً أو توتراً في المستوى البنائي ، كما يشار إليها على أنها العثرات أو الأشياء التي تقف وتحول دون تحقيق التقدم المنشود .

و كذلك تعرف على أنها "نتائج غير متوقعة للنظام البيروقراطي التي تشكل اختلالات واضطرابات تكمن وراء الوظائف الكامنة غير الظاهرة".³

المعوقات التنظيمية اصطلاحاً :

المعوقات التنظيمية هي جملة المعوقات التي تواجه الأفراد العاملين أو الموظفين في بيئة العمل و تعيق قدرتهم على تحقيق أهدافهم و المشاركة بشكل متساوي في سوق العمل ، وقد تكون هذه المعوقات ناتجة عن البنية التحتية غير الملائمة أو القيود القانونية أو التمييز أو نقص الوعي بحقوق الأشخاص (حقوق وواجبات الموظف).

1-المحرر الوجيز لابن عطية (4 / 435) .

2- عدنان أبو مصلح : معجم علم الاجتماع ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1، بغداد ، 2006 ، ص 27.

3- رشيد عبد الحميد وآخرون : اخلاقيات المهنة ، حقوق النشر و الطباعة، ط2، (ب-د)، 1985، ص 09.

- حيث أن المرأة تواجه عدة معوقات تنظيمية منها التمييز في الأجر وقلة وجودها في الوظائف القيادية،

وتواجه أحيانا صعوبة في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية .¹

- و تعتبر المعوقات التنظيمية عائق يحول دون تحقيق المساواة في فرص العمل وتتطلب مجهودا

مستمر من اجل معالجتها وتحقيق تقدمها في هذا المجال .

- كما تعرف أيضا على أنها "عوامل داخلية أو خارجية تقيد أو تحد أو تنظم أنشطة وإجراءات منظمة العمل"

- وتعرف المعوقات التنظيمية أيضا على أنها تمثل مجموعة من الحواجز أو العقبات التي تحد من

تحقيق المنظمة لأهدافها وتؤخر أو تمنع نموها وتطورها .

كما يستخدم " روبرت ميرتون " في تحليله الوظيفي مفاهيم تعتبر إضافة جديدة للوظيفية وهي "

الوظائف الكامنة "أو غير المتوقعة في مقابل الوظائف الظاهرة ، فالمعوقات الوظيفية أو الأضرار الوظيفية

في مقابل الوظيفية فهي تقلل من تكيف النسق و توافقه .²

1- صالح بن علي البهلوان الغامدي : المعوقات التنظيمية و الفنية التي تواجه المدارس الحكومية بمحافظة جدة ، جامعة ام القرى ،كلية التربية ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،، المملكة العربية السعودية ، 2012 ، ص،10.

المعوقات السوسيوتنظيمية إجرائيا:

يقصد بالمعوقات السوسيوتنظيمية جملة الصعوبات والمشكلات الاجتماعية والتنظيمية التي تواجه رئيسات المكاتب داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف وسعيهن جاهدات لمواجهة هذه العراقيل بغية تحقيق أهدافهن وأهداف المديرية التي ينتمين إليها.

2/ مفهوم اتخاذ القرار :

اتخاذ القرار لغة :

تشير معاجم اللغة العربية إلى تعلق مصطلح "اتخاذ القرار" بالنظم الإدارية، إذ تعرفها المعاجم بأنها تشمل المدير ومشغله، واتخاذ القرار في اللغة هو "اختيار منهج أو طريق أو آلية للسلوك من بين عدد من البدائل والخيارات الممكنة أو المتاحة وهو الرأي عند من يملك اختياره و تصديره"¹.

اتخاذ القرار اصطلاحا :

لقد تعددت تعاريف عملية اتخاذ القرار كل حسب اهتمامه فمنهم من عرفه أنه "القدرة التي توصل الفرد إلى مايبتغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته ، أو موقف محير وذلك باختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة ، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها الفرد حول المشكلة وعلى القيم والعادات والخبرة و التعليم والمهارات الفردية"².

ويعرف قاموس العلوم السياسية اتخاذ القرار بأنه " العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلات و الوصول إلى بدائل للفعل واختيار احد هذه البدائل .

2- معجم اللغة العربية (المنير): دار النهار للطباعة و النشر و التوزيع

1- جروان فتحي : تعليم التفكير مفاهيم و تطبيقات ,ط1, دار الكتاب , الجمعين , 1999

بينما يشير قاموس علم اجتماع إلى مصطلح اتخاذ القرار بأنه : يدل على عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة .

إتخاذ القرار إجرائيا : وهو عملية اختيار بين بديلين أو أكثر تسعى من خلاله المرأة القائدة إلى تحقيق أهداف معينة ضمن نشاطها داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف مما يحقق أقل الخسائر والأضرار للمؤسسة والأفراد العاملين بها على أن تتحمل بنفسها مسؤولية هذا القرار وتبعاته.

3/ مفهوم المرأة القائدة :

المرأة القائدة اصطلاحا :

و هي تلك القيادة التي تركز على المرأة و تشجع التغيير الاجتماعي وتعززه لتبادل الموارد و المعلومات والنفوذ¹.

- كما أنها مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص, التوقعات والمكافآت والإلام , وتشاركية اتخاذ القرار التي تمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال.

-وعرفت أيضا على أنها مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في أداء المهام القيادية مثل التحفيز , وتشجيع الاتصالات والقدرة على الإصغاء .

-وكما عرفها "كونتر" وأود نيل و" ايرج ":" على أنها المرأة التي تؤثر في المرؤوسين لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .

2- رافدة الحريري :مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،

- وتعتبر القيادة النسوية من المناصب الحساسة جدا و الدقيقة , والمجتمع يحتاج إلى نساء قائدات مع تقدم الوقت إلا أن الموارد البشرية نجد هناك ضرورة لإبقاء النساء الموهوبات في المستوى العالي بالرغم من وجود عوائق ومحدودات تواجه المرأة.¹

- فهي الشخص الذي يقوم أو يوجه أو يراقب أفعال الآخرين والتي تمتلك سمات شخصية ومؤهلات قيادية الأخرى, كما تعرف المرأة القائدة على انها شخص يشغل وظيفة أو مركز يقوم على اقتراحاتها و أوامرها وإمكانية الرقابة على سلوك الجماعة.²

المرأة القائدة اجرائيا:

يمكن القول بان المرأة القائدة هي كل امرأة متواجدة في مركز من مراكز صنع القرار وتتولى قيادة الإشراف على المرؤوسين داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف بغض النظر عن درجة القيادة وهن رؤساء مكاتب يحتلين مناصب عالية في السلم الهرمي داخل المديرية.

القيادة لغة :

تعرف القيادة لغة في معجم المعاني الجامع قيادة من الفعل قاد ، والقيادة مصدرها قائد والقيادة قاد و يقود وقودا .

1- معوض خليل مخائيل : علم النفس الاجتماعي , مركز الإسكندرية للكتاب , مصر , 2003, ص 50 .
2- هاشم حمدي رضا : التدريب و التأهيل الإداري , دار الولاية للنشر و التوزيع , ط1, الأردن , 2010, ص 29.

والقيادة هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك وطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.¹

القيادة إصطلاحاً :

- تعرف القيادة عند " اوردي تيد " بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ."

-أما " باس " فيعرفها بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجهاتهم في الاتجاه المرغوب فيه ."²

-ويشير " جولمباوسكي " إلى أن القيادة هي "القدرة القومية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة ."

كما يري " ليدر " بأنها "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة"³

و يتضح من خلال هذه التعاريف أن هناك ثلاث شروط أساسية لابد من توافرها لوجود القيادة و

هي :

1 (وجود جماعة من الناس.

2) وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير إيجابيا في سلوك بقية الأعضاء .

3) أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إليه.

1- يوسف شكري فرحات و بديع يعقوب : معجم الأدب العربي عربي - عربي ،دار الكتب العلمية ، بيروت ،لبنان ، 2001، ص 240 .

2- كيت جرينت :القيادة ،مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة ،القاهرة، 2013،ص11.

3 -رافدة الحريري،مرجع سابق ،ص.13

- فالقيادة عند " كهام " هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكم من الحماس والإخلاص من جهة ، ومن جهة أخرى فالقيادة "هي القدرة على حث وتحفيز الأفراد على انجاز ما ترغب المؤسسة في تحقيقه " ، فعندما يمارس الأفراد التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم بالأهداف كما لو كانت أهدافهم الشخصية .

ومن خلال هذه التعريفات نجد أن مفهوم القيادة ينطوي على بعدين هما :

- التسليم بقدرة و مهارة القائد على تحفيز الآخرين لانجاز ما يجب انجازه وما يجب أدائه .
- ميل و استجابة التابعين لإدراكهم بان ذلك سيحقق رغباتهم و طموحاتهم، ومع ذلك نجد أن القيادة هي سيف ذو حدين ، فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إلا إذا أدرك وشعر التابعون بأنه وسيلة لإرضاء و إشباع طموحاتهم لذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه القدرة وفي نفس الوقت لابد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين ¹.

4/المفاهيم المساعدة :

مفهوم ضغوط العمل :

الضغوط لغة: تعود كلمة ضغوط stress إلى الكلمة اللاتينية stringer و تعني يسحب بشدة و يشير

المعجم الوجيز إلى أن الأصل اللغوي لكلمة الضغط هو ضغطه ضغطاً أي عصره و زحمه .

ضغوط العمل اصطلاحاً :

1- محمد أكرم العدوانى :القائد الفعال ،قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ،200، ص 65.

يعرف "العبدلي" ضغط العمل بأنه : الجانب النفسي للتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته و إمكانياته وهذا بالنسبة إليه يعتبر تهديد يمارس ضغطا نفسيا عليه .

كما يعرفه " جيسبسون " بأنه: استجابة متكيفة تعدها الفروق الفردية و العمليات النفسية والتي تنشأ نتيجة عمل أو موقف يفرض على الفرد مطالب نفسية أو جسدية عالية " وتعرف أيضا على أنها : " قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فردا أو منظمة , وتؤدي إلى حدوث تغيرات داخلية في صورة إجهاد " ¹.

ضغوط العمل إجرائيا :

ضغوط العمل هي مجموعة العوامل الخارجية (نفسية أو فيزيقية) التي تؤثر على المرأة القائدة بمديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف سواء نفسيا أو جسديا و تؤدي إلى التأثير على أدائها ومردوديتها وكفاءتها وعلاقتها بمحيطها الداخلي و الخارجي

خامسا: الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : للباحثة " الزهرة صوالحية " بعنوان : المرأة المسيرة و الاتصال داخل المؤسسة .

وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في علوم الإعلام والاتصال,اتصال التنظيمات 2011/ 2012

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على التغيير الاجتماعي والثقافي نحو عمل المرأة .

1- محمود عبد الفتاح رضوان : إدارة النزاعات و الصراعات في العمل , المجموعة العربية للتدريب و النشر , القاهرة , ط1, 2013, ص 29.

- التعرف على واقع المرأة القائدة وتأثير المورث الثقافي على حياتها ونجاحها في الأسرة والعمل و المجتمع .
- التعرف على النمط الواقعي للمرأة القائدة في مجال العمل والأسرة و الحياة بشكل عام ومقارنة هذا النمط الواقعي بالنمط الثابت بهدف إعادة تركيب نمط واقعي يعبر عن خصوصية المرأة الناجحة مهنيا وبتلائم مع متغيرات العصر وتقادي عيوب الأنماط المتعارف عليها .
- معرفة تطور حجم العمالة لدى النساء في المهن العليا ومؤشرات هذا التطور إحصائي

إشكالية الدراسة :

ما هي أنماط التسيير الذي تتبناه المرأة المسيرة للتواصل مع مرؤوسيهيها ؟

التساؤلات الفرعية :

هل يختلف نمط تسيير المرأة حسب جنس المرؤوسين ؟

هل يختلف نمط تسيير المرأة حسب سنها ؟

هل يختلف نمط تسيير المرأة حسب المركز الذي تحتله ؟

مجالات الدراسة :

المجال الزمني: 2006 / 2007

المجال المكاني : جامعة باجي مختار عنابة .

عينة الدراسة (المجال البشري) :

يشمل 28 مفردة من العدد الإجمالي للمناصب القيادية وهو 58 منصب وتتمثل العينة جميع القيادات النسائية بمختلف المصالح الإدارية أي جميع النساء المتواجدات في مراكز قيادية مهما كان المنصب الذي تحتلينه في السلم الهرمي ،أي كل امرأة مشرفة ومسؤولة عن مصلحة معينة .

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي الذي يتعلق بوصف المشكلة المتعلقة بالمرأة المسيرة المتواجدة في مراكز القرار وسلوكها القيادي داخل متجمع التنظيم و انعكاساته على فئة المرؤوسين لها وعلى المؤسسة ككل .

نتائج الدراسة :

- نمط تسيير عينة البحث تتأرجح بين الصرامة والليونة (المرونة)
- الصرامة في تنفيذ العمل في وقته واحترام القوانين .
- السماح للمرؤوسين بإبداء رأيهم .
- القائدات صغيرات السن يركزن على الصرامة لأنهن مازلن يحاولن إثبات ذاتهن كتميزات
- القائدات اللواتي لهن خبرة أو اقدمية في مناصب قيادية يملن إلى الليونة وتفهم مشاكل الآخرين (المرؤوسين) لتفادي الصراعات .
- أهم نتيجة تم التوصل إليها : أن المجتمعات و حتى المتقدمة منها رغم اختلاف أديانها وثقافتها وعاداتها وتقاليدها ,كلها تمارس تمييزا ضد المرأة خاصة في ولوجها للمراكز العليا في مختلف أنواع التنظيمات .

الدراسة الثانية :

للباحثة يونسى فتيحة : علاقات المعوقات السوسيومهنية بالقيادة النسوية في المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر النساء العاملات , رسالة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل , جامعة محمد الصديق بن يحي , جيجل , 2017 / 2018 .

هدفها : الاهتمام المتزايد بقضايا المرأة و تفعيل دورها في التنمية الشاملة على المستوى العالمي عامة

وعلى المستوي العربي و الجزائري و دول العالم الثالث على وجه الخصوص والكشف عن علاقات المعوقات السوسيو مهنية بالقيادة النسائية في المؤسسة .و التحقق من مدى تأثير المعوقات السوسيو مهنية ببعديها الاجتماعي و المهني على تبوء المرأة المراكز القيادية الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة .

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي : هل للمعوقات السوسيو مهنية علاقة بعدم تبوء المرأة المراكز

القيادية الإدارية بالمؤسسة الجزائرية ؟

وتتفرع منه السؤالين التاليين :

1/ هل تحد المعوقات الاجتماعية من ممارسة المرأة السلوك القيادي ؟

2/ هل توجد علاقة بين المعوقات السوسيو مهنية وعدم تقدم المرأة إداريا؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي كأسلوب من أساليب التحليل المتمركز و قد تم الاستعانة بالملاحظة و المقابلة و استخدمت الباحثة المسح الشامل الذي يعكس الواقع الفعلي للمجتمع قيد البحث و قد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة المتمثلة في العاملات الإداريات الدائمات ببلدية الشقفة 52 عاملة و توزيع الاستمارة عليهن , وقد انتهت الدراسة إلى النتائج التالية :

- المرأة العاملة ببلدية الشقفة تعترضها صعوبات تحول بينها وبين تبوءها المراكز القيادية الإدارية
- الأفكار والسلوكات الاجتماعية السائدة في المجتمع والتي تنعكس على سلوك العاملين بالمؤسسة تجعل

المرأة العاملة تتنازل عن دورها القيادي احتراما لزميلها الرجل

التعقيب على الدراسات السابقة :

❖ أوجه التشابه :

من حيث الموضوع فقد تناولت هذه الدراسة نفس الموضوع الذي تناولته و بنفس المتغيرات سواء تعلق الأمر ب القيادة النسائية " المرأة المسيرة " .

من حيث المنهج المستخدم : هناك اتفاق بين دراستنا و دراسة يونسى فتيحة و الزهرة صوالحية في استخدام المنهج الوصفي .

من حيث العينة : تم الاتفاق في استخدام أسلوب العينة الخاصة و اختيار النساء القائدات .

من حيث الأدوات : اتفقت دراستنا مع دراسة " يونسى فتيحة " و " الزهرة صوالحية " في استخدام الملاحظة و المقابلة كأدوات لجمع البيانات الميدانية .

❖ أوجه الاختلاف :

من حيث الموضوع : تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة حيث تناولت الدراستين القيادة النسائية أو النسوية في حين أن دراستنا ربطت القيادة النسوية وفعالية اتخاذ القرار أما الدراسات السابقة لم تربط القيادة النسوية بمتغير اتخاذ القرار .

من حيث الميدان : تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة حيث دراستنا الحالية تم اختيار مديرية الإدارة المحلية , أما الدراسات السابقة فكان باختيار مجال آخر يتناسب مع طبيعة الموضوع و كذا المجال العام للبحث .

من حيث الهدف : هدف دراستنا هو التطرق إلى أهم المعوقات السوسيو مهنية التي لها تأثير في فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة في حين ان هدف دراسة يونسى فتيحة هدفت إلى التطرق إلى دراسة العلاقة

الموجودة بين المعوقات السوسيو مهنية و القيادة النسائية في المؤسسة , في حين تطرقت دراسة " صوالحية الزهرة إلى اتصال المرأة المسيرة في مجالها العملي داخل المؤسسة ونمط التسيير الذي تتبناه المرأة القائد داخل المؤسسة وطرق التواصل مع محيطها المهني .

سادسا: النظريات المفسرة للدراسة :

1 /: النظرية النسوية :

شكلت النظرية النسوية أو الأيديولوجية النسوية ليس كما يدعون على نقد كل من الرأسمالية و الاشتراكية , و لكن لتتفنيد الأسس النظرية للماركسية في تفسير أسباب التمييز بين الجنسين و تقسيم أدوارهما في إطار علاقات الملكية التي سادت مختلف المجتمعات الطبقة عبر تطور المجتمع الذي مرت به المجتمعات البشرية , و استدلوا من استخدامهم لمفاهيم استبدلوا بها المفاهيم الرئيسية للنظرية الماركسية , فالنظام الطبقي استخدم في مقابل النظام الأبوي في عملية الإنتاج استخدم في مقابلها عملية الإنجاب , و علاقات الإنجاب مقابل علاقات الإنتاج , و النضال ضد التفوق الذكوري مقابل النضال ضد الطبقة الرأسمالية¹.

إن اغلب الدراسات الاجتماعية التي كانت سائدة في النصف الأول من هذا القرن و التي تناولت موضوع التمييز بين أدوار الجنسين و تقسيم العمل يمكن تصنيفها إلى أربعة أنماط من الدراسات تختلف حسب المفاهيم و الجوانب التي ركزت عليها الدراسة , و هذه الأنماط هي :

- نمط يهتم بتحديد الفروق بين الجنسين .
- نمط يهتم بالمعايير و الأدوات التي تحكم كل منها .
- نمط يهتم بالنساء كإحدى الجماعات الإقليمية .
- نمط يهتم بالنساء كإحدى الجماعات السياسية .

وبينما يهتم النمط الأول بتحليل الخصائص الانفعالية و الإدراكية بين الجنسين , بينما يهتم النمط الثاني بإعطاء نماذج للأدوار التي يلعبها كل منهما والصراعات التي تنشأ بين هذه الأدوار , أما النمط

1- ليلي عبد الوهاب : علم اجتماع المرأة -الدراسة الاجتماعية لأوضاع المرأة في المجتمع , جامعة الأنبار , العراق , ص 15 .

الثالث فيهتم بدراسة الحياة الهامشية للنساء و الأضرار التي تلحق بهن و التماثل الذي قد يتحقق لهن , أما النمط الرابع و الأخير فيهتم بدراسة اهتمامات كل من المرأة و الرجل و توزيع القوة بينهما .

إن هذه الأنماط الأربعة من الدراسات الاجتماعية تنظر إلى التغيير الاجتماعي باعتباره العملية التي ستحقق التوازن بين الجنسين , ففي ضوء التغيير الاجتماعي سوف تختفي الاختلافات بين الجنسين و الانحراف يصبح طبيعيا , و تتماثل جماعات الأقلية , و تصبح علاقات القوة متكافئة .

والجدير بالذكر أن معظم تلك الدراسات و البحوث قد استمدت أصولها من التراث التاريخي لعلم الاجتماع الغربي والأمريكي الذي يؤكد على أن تقسيم العمل بين الجنسين يقوم على أساس طبيعي و وظيفي في نفس الوقت , أي أن الأصل النظري الذي يشكل الإطار المرجعي لمعظم الدراسات و البحوث يدعم فكرة التمييز و يساند قوة و سلطة الرجل في المجتمع وقدرته على ممارسة كل الأنشطة المختلفة , و يؤكد في نفس الوقت على تبعية المرأة و خضوعها لسلطة الرجل في المجتمع و الأسرة , بالإضافة إلى تلك الدراسات فقد ظهرت العديد من كتابات علماء النفس الموجهين بنظرية التحليل النفسي الذين حاولوا التأكيد أيضا على العلاقة بين الفروق الأنثوية والذكورية وما يترتب عنها من سلوك ينقل المرأة من مستوى الاهتمامات المهنية إلى الثبات العائلي.¹

2/ النظرية الوظيفية :

يميل الكتاب الذي يتبنون هذه النظرية إلى الاعتقاد بان تقسيم العمل بين الجنسين يقع على أساس بيولوجي , فالنساء و الرجال يقومون بالاهتمامات التي يصلحون بها بيولوجيا , و من هنا فان العالم

1- فليب بونز: المرجع السابق , ص 141.

الانثربولوجي " جورج ميردوك " يعتقد أن من الأفضل و الأكثر نفعاً من الناحية العلمية أن تركز النساء على العمل البيئي و على المستويات العائلية , بينما يتولى الرجال العمل خارج المنزل , و خلص " ميردوك " بعد دراسة مقارنة لنحو (200) فرد مجتمع إلى تقسيم العمل بين الثقافات و هو لا تعتبر ذلك نتيجة البرمجة البيولوجية بل ما يراه نتيجة منطقية لتنظيم المجتمع .

وقد اهتم " تالكوت بارسونز " زعيم المدرسة الوظيفية بدور العائلة في المجتمعات الصناعية و كان مهتما بصورة خاصة بتنشئة الأطفال و هو يرى أن العائلات المستقرة التي تدعم أطفالها هي مفتاح التنشئة الاجتماعية الناجحة , و هي العائلات التي يقسم فيها العمل بين الجنسين بطريقة واضحة , حيث تؤدي الإناث أدوار تعبيرية وفرت فيها العناية و الأمن للأطفال و قدمن لهم الدعم العاطفي , أما الرجال من ناحية أخرى فان عليهم ان يؤديوا أدورا المساعدة أي أن يزودوا العائلة بمصدر الرزق و المعيشة على أمل أن التقسيم التكاملي القائم على أساس التمايز البيولوجي بين الجنسين يؤمن التضامن للعائلة .

إضافة إلى أن النظرية الوظيفية تنظر إلى المؤسسة على أنها بناء اجتماعي يؤدي فيه كل فرد أو فاعل اجتماعي وظيفة و دور مختلف عن الفرد الآخر إلا انه مكمل له في نسق اجتماعي متكامل لا يمكن الاستغناء عن دور كل منهم , و المرأة و الرجل سواء داخل الأسرة أو داخل المؤسسة يشكلان فاعلا اجتماعيا يقوم كل منهما بمهامه دون الاستغناء عن الآخر .¹

1- معن خليل العمر : علم اجتماع الجندر , ط1, دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2012, ص 292.

خلاصة:

في هذا الفصل حاولنا من خلال مشكلة البحث المطروحة التعرف على المعوقات السوسيوثقافية لفاعلية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة ، حيث كان التساؤل الرئيسي ينصب حول مشكلة البحث وتفرع عنه سؤالين فرعيين كل منهما يعبر عن مؤشرات تخدم الموضوع ، كم تطرقنا إلى أهمية الدراسة والأهداف التي تمثل المسار الذي نتبعه، ثم تناولنا الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع وتطرقنا إلى مجموعة من المفاهيم الجوهرية والمساعدة التي تلعب دورا مهما في موضوعنا هذا.

الفصل الثاني : الإطار النظري للمعوقات
السوسيوتنظيمية:

تمهيد

أولا : المعوقات التنظيمية

ثانيا : المعوقات الاجتماعية

ثالثا : أسباب المعوقات السوسيوتنظيمية

رابعا: مصادر المعوقات السوسيوتنظيمية

خامسا : المؤشرات الدالة على تعرض المرأة للمعوقات

السوسيوتنظيمية

سادسا : الآثار المترتبة على المعوقات السوسيو تنظيمية

خلاصة

تمهيد :

رغم ما حققته القيادة النسائية على - قلتها - من نجاحات وما تتسم به من سمات وخصائص ، قياسا على ما توصلت إليه الأبحاث و الدراسات بأنها تواجه عقبات و صعوبات ناتجة عن التصورات المسبقة التي تكونت تاريخيا عن المرأة و قدرتها و ما يمكن أن تصلح أو لا تصلح له ، و هذه التصورات لا زالت قوية و تمثل مشكلات و صعوبات حقيقية تستوجب على القيادات النسائية مواجهتها لكي تحصل على فرصتها في القيادة و تشمل هذه الصعوبات و المعوقات شقا اجتماعيا و شقا مهنيا أو تنظيميا و تشكل في مجملها معوقات سوسيوتنظيمية تقف حاجزا بين المرأة و تحقيق طموحها في القيادة بأتم معنى الكلمة بما يشمل ذلك القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة .

أولاً: المعوقات التنظيمية:

1/ المرأة و الصورة النمطية في العمل :

إن الصورة النمطية للمرأة في العمل و القائمة على الفكرة التقليدية : " المرأة في البيت و الرجل في العمل " لازالت تمثل عقبات لها في مجالات عديدة , و هذه الصورة لها امتدادات كثيرة في اللغة و التربية و التعليم و من ثم في الأدوار الأخرى كما في السياسة و القانون .¹

2/ ظاهرة السقف الزجاجي : لقد أكدت الدراسات أن الفرصة المتاحة للمرأة كي تتطور اقل من تلك المتاحة

للرجل و ذلك لعدم تعرفها لوظائف مختلفة في العمل و التي من شأنها زيادة مزايا الموظف , و يرجع ذلك إلى تحميل المرأة مسؤوليات اقل من الرجل , و من أهم أسباب عدم وصول المرأة إلى القمة رغم أنها تتمتع بمستوى تعليمي ملائم و استعدادات لتحمل مسؤولية في العمل ما يسمى بالحاجز الزجاجي و هو الحد الأقصى لتطور المرأة المهني , و من أهم العوامل التي ساعدت على وجود هذا الحاجز هو اعتماد المنظمات على التقاليد و الأعراف المبنية على الاعتقاد بان المرأة غير قادرة على العمل و تحمل المسؤولية , و بالتالي تحيز المنظمة في منح الوظائف بين الرجال و النساء مما يمنع أصحاب الكفاءات و الأقليات من التدرج في الوظائف المختلف .²

و من أهم الأسباب التي ساعدت على وجود هذا الحاجز هو ظن النساء في وجوده لذلك لا يقبلن على التقدم لبعض الوظائف لتأكدهن من النتائج مسبقا , مما يؤكد على وجود هذا الحاجز حتى و لو لم يكن موجودا , لذلك هناك ميل لتحويل المهام التي تحتاج مهارات اقل إلى النساء .

1- عائشة احمد الحسيني : تقييم مساهمات المرأة السعودية في سوق العمل , مركز النشر العلمي و مطابع جامعة الملك عبد العزيز , ط1, جدة , 1996, ص 19.

2- نفس المرجع , ص 20.

3/ ضعف دعم الإدارة العليا :

يتمثل دعم الإدارة العليا في إعطاء المرأة حقوقها كاملة حتى تتمكن من التدرج على السلم الوظيفي بالعقبات, فبالرغم من وضوح القوانين في العمل التي لا تشمل أي تفریق على مستوى الجنس في تولى المناصب القيادية إلا أن الإدارة العليا لا تطبق في بعض الأحيان هذه القوانين مما يؤثر سلبا على المرأة و على قدرتها و فرصتها في تولى مناصب عليا أو قيادية.¹

4/ التفریق بين الجنسين في العمل :

اثبت العديد من الدراسات التي أجريت حول عمل المرأة و توليها مناصب قيادية ان معظم الأشخاص يفضلون توظيف الرجال و الشباب و السماح لهم بتولي المناصب العليا أو الحساسة على حساب المرأة فيتغاضى المدراء و المسؤولون عن مقاييس المهارة والخبرة أو الشهادة و يميلون للاختيار بصورة عنصرية , حيث يعتقدون أنها تخدم المنظمة , كما أن المناصب القيادية غالبا ما تكون للرجال و هذا ما يقلل من فرص إثبات المرأة لنفسها.²

5/ ثقافة المؤسسة :

تعتبر ثقافة المؤسسة هي الأساس في تحديد قواعد السلوك باعتبارها مجموعة من القيم المشتركة , المعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المؤسسة و تعمل ثقافة المؤسسة على تقليل فرص المرأة لتقلد المناصب العليا من خلال النقاط التالية :

1- مريم سليم و آخرون : المرأة العربية بين ثقل الواقع و تطلعات التحرر , دراسات الوحدة العربية , ط1, بيروت , 1999, ص 59 .

2- كاميليا إبراهيم عبد الفتاح : سيكولوجية المرأة العاملة , دار النهضة العربية للطباعة و النشر , بيروت , 1984 , بتصرف

- ضعف فرص تأهيل و تدريب المرأة .

- عملية تقييم أداء المرأة العاملة تكتفها العديد من المعوقات التي يترتب عليها التمييز في حقيقة الترقية و التقدم وفقا لقابليتها و كفاءتها حيث يعرف الأداء العالي المحقق من قبل المرأة إلى عوامل غير موضوعية مثل الحظ بدلا من الفترة و الكفاءة .

- اعتماد بعض الرؤساء على آدائهم الشخصية و انطباعاتهم الخاصة و المتأثرة بعاداتهم و تقاليدهم في الحكم على أداء المرأة القائدة , حيث يتصور بعض الرؤساء أن المرأة غير مؤهلة لتحمل مسؤوليات كبيرة.¹

ثانيا : المعوقات الإجتماعية:

تتضمن دراسة المعوقات الاجتماعية للمرأة القائدة و ما يعترض عملها من صعوبات و ما تعانيه من معوقات تحول دون تحقيق قيامها بالعمل بصورة إيجابية و تؤثر سلبا على الإنتاج كما ونوعا كما تتضرر بحركة المجتمع المادية و المعنوية و من أهم هذه المعوقات نذكر :

1/ تدني المستوى التعليمي و إنتاجية المرأة القائدة :

إن تعليم المرأة من العوامل المهمة التي ساعدتها في الخروج إلى العمل و تحررها من القيود و المعوقات التي تؤدي إلى جمادها و تخلفها إضافة إلى كون التعليم من العناصر الأساسية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية في المجتمع فمستوى تعليم المرأة و نظرتها إلى الحياة و اعتمادها صيغ العلاقات الإيجابية مع الآخرين يؤثر في إنتاجيتها و بالتالي في عملية الإنتاج الاجتماعي ككل .

1- موقف سهام : المرأة العاملة و المناصب القيادية " دراسة لظواهر السقف الزجاجي , أبحاث اقتصادية و إدارية , العدد السابع عشر , جوان 2015 , بسكرة , الجزائر , ص 249.

وعلى هذا الأساس أولت الجزائر أهمية كبيرة للتعليم بعد الحصول على الاستقلال و جعلته احد الأولويات الأساسية في عملية التنمية الشاملة من خلال إعلانها مجانية التعليم و إجبارية التعليم بعد سن السادسة لكل فئات المجتمع إناث و ذكور .

لكن المرأة القائدة تعاني من عدم معرفتها بطبيعة و نوعية المهنة التي تؤديها بصورة صحيحة نتيجة لقلّة تدريسها في مجال مهنتها و عدم اهتمام الإدارة و المسؤولين و المشرفين على العملية الإنتاجية و الخدمة بتتقيف و زيادة مهارات المرأة القائدة عن طريق دفعها في دورات التكوين كل حسب مهنتها و تخصصها¹.

إن عدم قيام الأجهزة الإدارية بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها بصورة إيجابية يقف حائلا أمام انطلاق المرأة القائدة في مجال عملها سبب من أسباب تدني إنتاجيتها و تظهر هذه الحقيقة بين النساء المتزوجات أكثر من النساء العاملات غير المتزوجات و يرجع ذلك إلى الأعباء الاجتماعية المختلفة الملقاة على عاتقها , و التي تشكل عائقا أمام انتظامها و حضورها للعمل كقيامها بواجبات المنزل و المسؤوليات الزوجية ... و يلعب نوع العمل و ظروف الأداء دورا واضحا في تحديد نسبة النساء العاملات المتزوجات , و وجود المرأة في مكان عملها خلال الساعات المخصصة للعمل ضروري لممارسة دورها في العملية الإنتاجية و الخدماتية حيث أن غيابها عن العمل بصورة متقطعة أو دائمة يؤثر في الإنتاج كما و كيفا .

2/ التناقض بين المهام الأسرية و الواجبات المهنية .

1- الحسن إحسان محمد : علم اجتماع عمل المرأة دراسة تحليلية عن عمل المرأة في المجتمع المعاصر , (د.ط) دار وائل 2008, ص 90 .

تعد المشكلات الأسرية من اخطر المشكلات التي تعاني منها المرأة القائد في الوقت الحاضر خاصة إذا كانت المرأة متزوجة و لديها أطفال , و تجسد في عدم وجود ما يحل مكانها في البيت أثناء خروجها للعمل لساعات طويلة و القيام بالواجبات الأسرية و أداء الأعمال المنزلية فالزوج غالبا لا يساعدها في ذلك بسبب القيم و المواقف التقليدية السائدة التي لا تحبذ الرجال بهذه الأعمال و بذلك تصبح المرأة المسؤولة الوحيدة عن تحمل أعباء أدوارها المنزلية و الوظيفية في آن واحد و هو ما يوقع المرأة في مشكلات التوفيق بين متطلبات عملها المنزلي و متطلبات عملها الوظيفي و مشكلات التعارض في الواجبات و المسؤوليات بين المهام الأسرية و المهام الإدارية يعرضها إلى الإعياء الجسدي و النفسي و ينعكس على عملها الخدمي و على علاقتها مع الإدارة و المسؤولين من جهة و على اضطرابات و سوء إدارة بيتها و علاقتها بزوجها و أسرتها من جهة ثانية .¹

3/ ثقافة المجتمع : حيث تؤثر الثقافة السائدة في المجتمع و المبنية على تقسيم الأدوار التقليدية بين الرجل و المرأة في الأمور الاجتماعية و الأسرية على عمل المرأة من خلال سيادة النشاط الذكوري على إدارة المؤسسات و سوق العمل و الاقتصاد و احتكار المناصب العليا من قبل الرجال , فغالبا ما يتم توظيف النساء في أعمال خدمتية و بالتالي تدني رواتبهم , و ضعف موقعن الوظيفي و الاقتصادي و الذي يعتبر من العوائق الكبيرة أمام تمكين المرأة حتى تصبح عنصرا هاما في مواقع و مؤسسات صنع القرار .²

على ضوء ما تقدم فالمعوقات التي تعترض المرأة القائدة دون قيامها بالعمل بصورة إيجابية لها علاقة بالجانب الاجتماعي , و الجانب المهني و الناتجة عن مزوج المرأة القائدة بين مهنتين أساسيتين هما مهام أسرتها في البيت و مهام العمل الإنتاجي و الوظيفي خارج البيت و محاولة التوفيق بينهما في ظل تلبية

1- محمد سيد فهمي : مشاركة المرأة في مجتمعات العالم الثالث , 2012 , ص 272.

2 -محمد سيد فهمي :المرجع السابق , ص 272.

متطلبات الأسرة و الالتزام بالقوانين التنظيمية القائمة على ضرورة المواظبة على العمل , و تطبيق الإجراءات و العقوبات الإدارية من طرف الإدارة و المسؤولين و كل ذلك يؤدي إلى تدني إنتاجيتها و إعاقة مسارها المهني و الوظيفي.

إن الاستقلال المادي للمرأة الناتج عن خروجها للعمل مكنها من الاستقلال عن الرأي و اتخاذ القرار كما حققت مكانة داخل المجتمع إلا أن اضطهادهن أمر نسبي لأن العادات و التقاليد و القيم الاجتماعية التي تميز كل مجتمع تبقى تلعب دورها و تعيق عمل المرأة القائدة .

4/ نظرة المجتمع : تعاني النساء بشكل عام و النساء القائدات بشكل خاص من توقعات اجتماعية قاسية تهدد قدراتهن على خوض الحياة المهنية و تحقيق النجاح الوظيفي .

و يشمل ذلك توقعات العائلة أو الزوج بان تحقق المرأة كافة متطلبات الحياة الاجتماعية دون ان يؤثر العمل أو دورها القيادي في ذلك ¹.

5/ القيود الاجتماعية المفروضة على المرأة بفعل " قانون الحشمة " :

ينظر إلى شرف المرأة كرمز للشرف العائلة وسمعتها كاعتبار اجتماعي , وهنا يعتبرها الرجال و النساء أيضا على حد سواء ميزة ثقافية لمجتمعات الشرق الأوسط و شمال إفريقيا , لكن ينظر إلى الحفاظ على سمعة الأسرة بأنه من مسؤولية الرجل و هنا يعتبر أيضا من حقه التحكم في إيصال الأنثى باعتبارها زوجته و أخته و العالم الخارجي " المجال العام " بما في ذلك التحكم في قدرتها على السفر و العمل , أي أن تخصيص حيز عام للرجال و النساء أمر مألوف في معظم الثقافات حول العالم و يستخدم " مفهوم المحرم

1- ابتسام زدادرة : مشكلات المرأة العاملة ,مذكرة ماستر , جامعة 08 ماي 1945 , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , قسم علم اجتماع, 2020 , ص 68.

" في المجتمعات الإسلامية علاوة على ذلك لتحديد أي نوع من أنواع التعامل مسموحا به بين الرجل و المرأة و يحدث مفهوم المحرم بشكل أساسي إمكانية تعامل الرجل و المرأة في الأماكن العامة و الخاصة لكن التعامل مع غير القريب سواء في مجال العام أو الخاص لشروط يتحكم بها.¹

6/ غياب وسائل الرعاية الأسرية :

لا تستطيع الكثير من السيدات اللواتي يمارسن الدور القيادي من ممارسة دورهن بفعالية بسبب غياب وسائل الرعاية الأسرية فالمرأة العاملة بصفة عامة والمرأة القائدة بصفة خاصة هي أولا وأخيرا امرأة (أنثى) بسبب الحمل و الولادة لهاو العديد من الصعوبات خاصة بعد إنجابهن لأطفال , إذ يواجهن صعوبة بسبب نقص الدعم أو المصاعب المالية نظير الحاضنات أو جلسات الأطفال , و هذا ما يؤثر عليهن , كما يؤثر الغياب الطويل عن العمل أو الانقطاع المتكرر بسبب الأمومة على مهارتهن و فرصهن المستقبلية و على مسارهن الوظيفي .

1- احمد محمد حرز الله : المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية و علاقتها بالتنظير الوطني لديهن , قسم إدارة الأعمال ,كلية الأعمال و الاقتصاد جامعة القدس , 2005 , ص 156.

ثالثا : أسباب المعوقات السوسيوتنظيمية :

إن من مسببات المعوقات السوسيوتنظيمية يمكن أن تكون أي مثير داخلي أو خارجي يؤدي إلى استجابة جسدية أو نفسية مع مراعاة الفروق الفردية عند الأشخاص .

وتعدد مصادر و مسببات الضغوط المهنية و التوتر في العمل من بين العوامل الداخلية و الخارجية و التي تترك أثارها على مستويات الأداء و على حالة المرأة القائدة النفسية و على العلاقات الشخصية مما يؤثر عليها الأمر الذي يؤدي إلى حالات من القلق و الأمراض و هي على النحو التالي :

ا/ غموض الدور (المرأة القائدة في المؤسسة) :

و يقصد بذلك شعور المرأة بصعوبة العمل الذي تؤديه و قد ينتج عنه شعورها بالضغط لعدة أسباب منها

- عدم فهم أبعاد و جوانب عملها .
- عدم توفر المعلومات التي تحتاجها في عملها يؤدي إلى قصور قدرات المرأة في حد ذاتها .
- توتر العلاقات بين الأفراد و بين المرأة القائدة .
- عبئ العمل الزائد كثيرا أو القليل جدا .
- فقدان سيطرة المرأة على عملها من حيث وتيرة العمل و دقته و اتخاذ القرارات .
- غموض مناخ عمل غير امن¹ .

ب ظروف العمل المادية :

1- محمود عبد الفتاح رضوان : الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل المجموعة العربية للتدريب و النشر , ط1, القاهرة , 2013 , ص 58.

و تتمثل في الظروف التي تسبب الإرهاق و التوتر و الشعور بالقلق بعدة نواحي :

- بيئة العمل المادية و طريقة تصميم العمل .
- مستوى الإضاءة
- درجة الحرارة و الرطوبة
- العمليات و تتضمن :
- اتصالات ضعيفة
- تغذية راجعة محدودة و ضعيفة نحو الأداء
- نظم رقابية غير عادلة و معلومات غير رسمية .
- و تتمثل صعوبة العمل نفسية فيما يلي :
- عدم معرفة المرأة للدور المطلوب منها
- عدم وجود وصف وظيفي .
- معدلات أداء عالية لا تتناسب مع الوقت المحدد للعمل .
- كمية عمل أكبر من القدرات المتاحة للمرأة القائدة.

ج مسببات الضغوط الناشئة عن جماعات العمل¹:

- الافتقار إلى تماسك الجماعة
- افتقار الفرد إلى عدم دعم الجماعة و موازنتها .
- التنازع و الصراع بين المرأة و الجماعة .

1- محمود عبد الفتاح رضوان: المرجع السابق ص 58

- الضغوط التي تسببها المنظمة .
- تسبب المنظمة ضغوطا كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين فمنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي و بعضها بثقافة المنظمة , و البعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال و القيادة و اتخاذ القرار .

و قد صنفت المسببات المنظمة للضغوط على النحو التالي :

عوامل تتعلق بسلسلات المنظمة و تتضمن :

- تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية و غير منصفة
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب و الحوافز .
- إجراءات غير واضحة
- تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة .

د/ الهيكل التنظيمي و يتضمن الجوانب و العوامل التالية :

- المركزية و عدم المشاركة في اتخاذ القرار.
- فرص محدودة من الترقية و التقدم .
- درجة عالية من التخصص الوظيفي .

هـ/ مسببات خارج المنظمة :

و تكون ناشئة عن عوامل و مؤشرات و ظروف ليست لها علاقة بعمل الأفراد أو الجماعة أو المنظمة التي تعمل فيها ,فقد تتعلق بحياة المرأة و خصائصها و ما تتعرض له من أحداث شخصية أو انفعالية¹

1- محمود عبد الفتاح : المرجع السابق , ص 58

المستمرة من وظيفته إلى وظيفة في بلد آخر، والتي تؤدي إلى مشكلات عائلية بسبب عدم رغبة الزوجة بالانتقال معه

و / صراع الدور : ينشأ هذا النوع من التوتر نتيجة التعارض و الاختلافات بين توقعات العاملين من التنظيم و توقعات التنظيم من العاملين .

الاختلاف بين الرؤساء و المرؤوسين بسبب الصراع على السلطة :

- و هذا يؤدي إلى عدم العدالة في منح فرص الترقية .
- العوامل الشخصية التي تتعلق بحالة المرأة القائدة و من الأمثلة على ذلك :
- وفاة عزيز لديها .
- قرب الإحالة و التقاعد .
- النقل إلى مكان آخر و تفاوت القائدات في شخصياتهن و خصائصهن و سماتهن و ميولاتهن و مدى قدرتهن أو قابليتهن للضغوط و التكيف معها و مدى شعور المرأة بقدرتها على السيطرة على زمام الأمور و الأحداث.¹

1- محمود عبد الفتاح رضوان : المرجع السابق ، ص 59.

رابعاً: مصادر المعوقات الاجتماعية:

وشكل رقم 01 يوضح أهم مصادر المعوقات التنظيمية

مصادر المعوقات التنظيمية داخل المؤسسة

ضغوط العلاقات

عدم الأمان

عدم الرضا

المسؤولية عن

المسؤولية عن

عبي العمل الزائد

نمط العمل

ضغوط المستقبل المهني

الرئيس غير الكفؤ

كمية البيروقراطية و الروتين في المؤسسة

نقص إعداد العاملين

التغيير في المنظمة

التنافس - التعويض

المستوى المرتفع من التكنولوجيا

التدريب غير الكافي

صناعة الخدمات

المدير الثابت (لا يتطور) الرئيس مدمن العمل

النقص في وضع الأهداف

ضغوط تنظيمية

المشكلات مع المشرفين

في العمل

المشكلات مع المساعدين

عن العمل

الصراع مع الزملاء

اتخاذ القرارات

العجز عن تطوير العلاقات الاجتماعية مرضية

الأشخاص و الأدوار

نقص المساعدة الاجتماعية

المناخ السائدة في المنظمة

النقص في تماسك الجماعة

سياسات المنظمة

صراع الدور و غموضه

خامسا : المؤشرات الدالة على تعرض المرأة للقائدة لمعوقات تنظيمية:

يستدعي على المرأة القائدة أن تكون على حذر من بعض المؤشرات فهناك العديد من المؤشرات التي

تظهر على سلوك القائدة و تجعلها تتصرف بطريقة لم تكن مألوفة عنها و منها ما يلي :

جدول رقم 01 : المؤشرات التي تظهر على سلوك القائدة أو تجعلها تتصرف بطريقة لم تكن مألوفة

عنها:

السلوك الأصلي	السلوك الجديد
الحضور المنتظم للعمل	الغياب و عدم المواظبة
اتخاذ القرار الجيدة	قرارات غير واعية و غير مبررة
الاجتهاد في العمل	الإهمال في العمل
جودة العمل و الأداء	ارتكاب الأخطاء في العمل و الأداء
روح مرحة	روح مكتئبة
اتجاهات إيجابية	اتجاهات سلبية
لانفتاح على التغيير	مقاومة التغيير
السرعة في العمل	التأخير و عدم الدقة
علاقات شخصية جيدة مع الآخرين	علاقات شخصية متدهورة مع الآخرين
حياة اجتماعية و أسرية سوية	حياة اجتماعية و أسرية غير سوية

المصدر : محمد الصرفي : السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) , دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر , ط1, الإسكندرية , 2008, ص341.

سادسا : الآثار المترتبة على المعوقات السوسيو تنظيمية:

يمكن تقسيم آثار ضغوط العمل إلى آثار إيجابية و أخرى سلبية منها ما هو متعلق بالمرأة و منها ما هو متعلق بالمؤسسة و و منها أيضا ما يتعلق بالمجتمع و هي كما يلي :

1/ آثار سلوكية : مثل التعرض للحوادث و الإدمان على الخمر و استخدام المخدرات و المسكنات , و

الانفجار العاطفي و الإفراط في الأكل و التدخين و السلوك العدواني و الضغط بعصبيةالخ

2/ آثار موضوعية : و منها القلق و العدوانية و اللامبالاة و الملل و الاكتئاب و الإرهاق و الإحباط , و

فقدان المزاج و الأعصاب , و عدم تقدير الذات و الوحدة ...

3/ آثار معرفية : عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة , ضعف التركيز , و انتباه قصير المدى , و

حساسية زائدة تجاه النقد و حواجز ذهنية .

4/ آثار فزيولوجية : تزايد نسبة غلوكوز الدم , زيادة في ضربات القلب و زيادة ضغط الدم و جفاف في

الدم , و العرق و ارتفاع أو انخفاض في حرارة الجسم

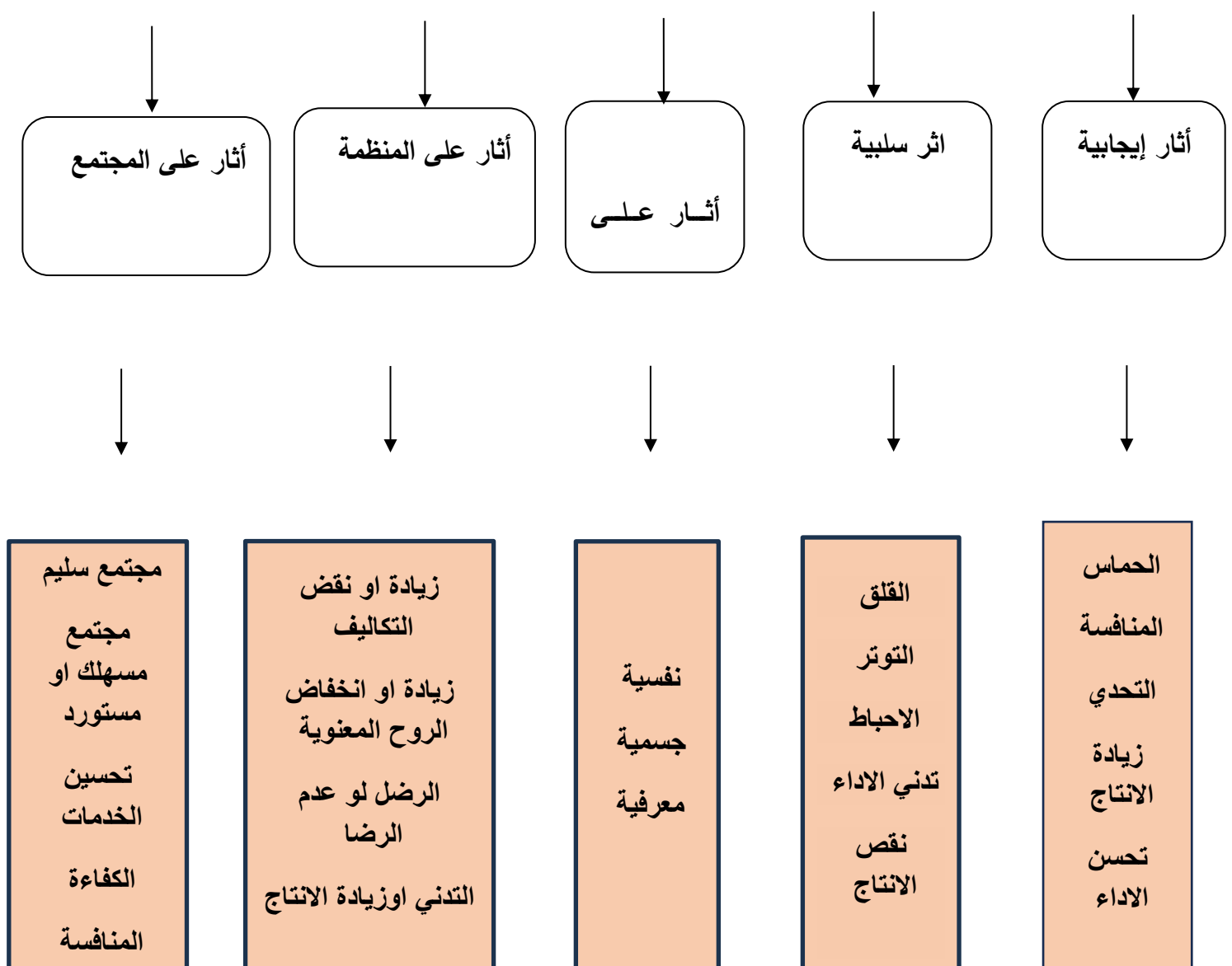
5/ آثار تنظيمية : مثل الغياب , و الدوران الوظيفي , و انخفاض الإنتاجية و العزلة من زملاء , و عدم

الرضا الوظيفي و انخفاض التزام المرأة القائدة و ولائها ¹.

1- محمد احمد الخضيرى : إدارة التوتر , مقدمة في إدارة التوتر المحلي و الدولي , ايرك للطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة 2009 , ص 258.

شكل رقم 02 يوضح الآثار المترتبة عن المعوقات السوسيوتنظيمية في المؤسسة

آثار المعوقات السوسيوتنظيمية



المصدر : احمد ضيف : الاساليب الكمية . المفاهيم العلمية و التطبيقات الادارية ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجلفة ، بتصرف .

خلاصة

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكن القول ان المرأة القائدة في المؤسسة تعاني من جملة من المعوقات بالمؤسسة و منا ما يتعلق بالمجتمع و الحياة الاجتماعية و أخرى تتعلق بشخصيتها و بسمتها الذاتية التي تؤثر تأثيرا بالغا على قدرتها على اتخاذ القرارات بفعالية و بالتالي تؤثر على أدائها و مردوديتها و منه تؤثر على المؤسسة ككل.

الفصل الثالث : الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

تمهيد :

أولاً : خطوات عملية اتخاذ القرار

ثانياً : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

ثالثاً: خصائص اتخاذ القرار و استراتيجياته .

رابعاً : نماذج في اتخاذ القرار و أنواع القرارات الإدارية

خامساً : الفرق عمليتي اتخاذ القرار و صنع القرار .

سادساً : أهمية اتخاذ القرار

خلاصة

تمهيد :

تمثل عملية إتخاذ القرارات الإدارية دورا محوريا من أدوار و وظائف المرأة القائدة في أي مؤسسة أو منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة صناعية أو تجارية أو خدمية , حيث تتخذ يوميا العديد من القرارات في شتى المجالات التي تؤثر على مختلف الوظائف الإدارية في التنشيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .ويواجه متخذوا القرار الإداري ضغوطا وتحديات متزايدة ومواقف وأحداث بشكل مستمر .

أولاً: خطوات اتخاذ القرار :

1- **تحديد القرار** : ينبغي على القائد القيام بتحديد الخيار الواجب عليه اتخاذه , بالإضافة إلى تحديد طبيعة المشكلة التي يتعلق بها القرار و الهدف من القرار و النتائج المتوقعة له , إلى جانب الأولويات الرئيسية مثل الوقت , المال و الجهد .

2- **التأني** : ينبغي على الشخص اخذ الوقت الذي يحتاجه عند اتخاذ القرار و لكن يمكن أن يكون ذلك غير ممكناً في حال كان عليه اتخاذ قرار طارئ , مثل حالات الطوارئ و الأقلية اخذ الوقت الكافي للتفكير في الأولويات , و الأهداف و القيم , و تقييم الخيارات في الذهن , مع قياس نقاط القوة , و الحوارات و الأهمية و الرغبات الحقيقية حيث يمكن ان يمنح التفكير البطء و المتعمد الواضح .

3- **تحديد البدائل** : يمكن أن يقوم الشخص بتحديد البدائل المختلفة لقراره بعد أن يكون فهم واضح لمشكلته , فمن المحتمل أن يمتلك الشخص العديد من الخيارات المختلفة , عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار معين , لذلك من المهم أن يقدم الشخص بوضع مجموعة من الخيارات حيث تساعده على تحديد أفضل خطة ممكنة لايتها من اجل تحقيق هدفه .

4- **الاختيار بين البدائل** : ينبغي على الشخص التأكيد من فهم المخاطر و الآثار المترتبة للقرار الذي سيأخذه لذا عليه اختيار الخيار الأنسب مع التأكد من فهم جميع المعلومات المرتبطة بهذا القرار بالإضافة إلى المخاطر المحتملة , من اجل اختيار أفضل الخيارات و بأقل مخاطر ممكنة¹.

5- **جمع المعلومات المتعلقة بالقرار** : ينبغي على متخذ القرار جمع المعلومات المتعلقة بالقرار , قبل اتخاذ أي خطوة فعلية تحديد المعلومات المطلوبة و أفضل المصادر المعلومات , و طريقة الحصول عليها تشمل

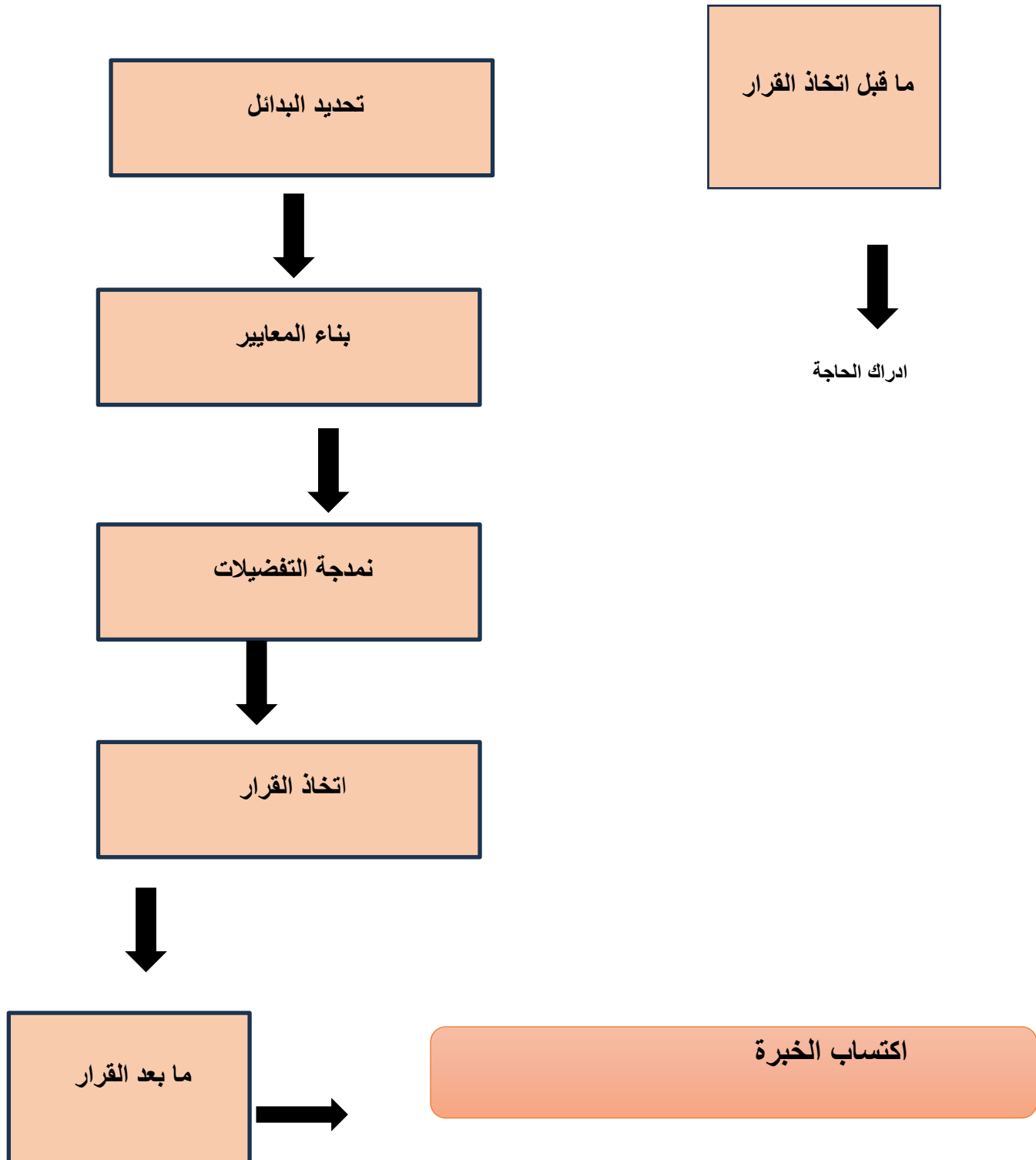
1- حسين حريم : السلوك التنظيم -سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال , دار الحامد للنشر و التوزيع , عمان الأردن , 2008, ص 231.

هذه الخطوة العمل الداخلي و الخارجي و من المتمثلة على المعلومات أو الرشيد الداخلية تلك المعلومات التي سيحتاجها الشخص خلال عملية التقييم الذاتي و من الأمثلة على المعلومات الخارجية تلك التي يمكن له إيجادها على الانترنت أو في الكتب أو من أشخاص آخرين أو من مصادر أخرى .

6- الإقدام على اخذ القرار : سيحتاج متخذ القرار إلى وضع خطة لتنفيذ قراره و يشمل ذلك تحديد المواد المطلوبة ., بالإضافة إلى الحصول على الدعم من الموظفين و حملة الأسهم و ينبغي عملية إشراك الآخرين في قراره من أجل تنفيذ خطته بشكل فعال فعليه إن يكون مستعدا للتعامل مع أي أسئلة أو مخاوف قد يواجهونها .

ويواجه متخذو القرار الإداري ضغوطا و تحديات متزايدة و مواقف و إحداث يصعب السيطرة عليها أحيانا , كالعولمة و المنافسة الشديدة والتغيرات البيئية المتسارعة والتطور التكنولوجي والثورة الاتصالية و المعلوماتية وزيادة حجم المؤسسات كل هذا العوامل تضاعف حجم الضغوط والتحديات وتجعل عملية اتخاذ القرار أكثر تعقيدا وأهمية. وسنناقش في هذا الفصل عملية اتخاذ القرار والفرق بينها و بين صنع القرار و خطوات عملية اتخاذ القرار و خطوات و خصائصها و نماذجها و العوامل المؤثرة فيها و أهميتها في المؤسسة .

شكل رقم 3 يوضح خطوات اتخاذ القرار في المؤسسة



المصدر : منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، نظرية القرارات ، 2018، ص 54، نقلا عن : صالح حلود ، نمذجة قرار سلوك المشتري للخدمات المصرفية ، المعهد العالي لإدارة الاعلام ، دمشق ، رسالة دكتوراه ، 2014 ، ص 52.

ثانيا : العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار :

تتأثر عملية إتخاذ لقرار من قبل القادة أو المديرين بعوامل ومتغيرات سلوكية عديدة بعضها يؤثر على جوانب أو مراحل معينة في عملية صنع القرارات , و البعض الآخر يؤثر على مجمل عملية صنع القرارات و من بين أهم تلك العوامل السلوكية قيم الفرد صانع القرار و اتجاهاته و إدراكه و شخصه و نزوعه للمخاطر و إمكانات عدم الانسجام المعرفي لديه و ستناول هذه العوامل بإيجاز في ما يلي :

1/ قيم الفرد واتجاهاته و مدركاته :

إن قيم و اتجاهات المدير أو القائد أو الفرد متخذ القرار تمثل عنصرا هاما في حد ذاته , فهي تشكل إطار أو مرجعيا و مرشد للفرد يوجهه حين مواجهة مشكلة معينة تتطلب إيجاد حل لها و تؤثر القيم و الاتجاهات في عملية صنع القرار في الجوانب التالية :¹

حين تحديد الأهداف: إذ يجب على القائد إصدار أحكام قيمة فيها يتعلق باختيار الفرص السانحة و تحديد الأولويات .

حين إعداد الحلول البديلة : إصدار القيم حول الاحتمالات المتعددة

حين اختيار بديل : فان قيم الفرد و اتجاهاته تؤثر على عملية الاختيار

حين تنفيذ القرار : يصدر المدير أحكاما قيمة أثناء اختيار وسائل التنفيذ و في مرحلة الرقابة و التقويم لا يمكن تجنب إصدار أحكام قيمة

حين إقرار إجراء تصويب أو علاجي و تنفيذه

1-حسين حريم: السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ,دار الحامد للنشر و التوزيع , الأردن , 2004 , ص 244.

مما لا شك فيه أن القيم تتغلغل في عملية صنع القرار متضمنة ليس فقط المسؤوليات الاقتصادية

و القانونية بل المسؤوليات الأخلاقية أيضا , و تنعكس في سلوك صانع القرار في جميع المراحل .

2/ الشخصية : تتأثر عملية اتخاذ القرارات كثيرا بشخصية صانع القرار من خصائص و سمات فزيولوجية

و نفسية و قدرات و استعدادات و ميول و غيرها من متغيرات و عوامل شخصية و من أهم الاستنتاجات

التي توصلت إليها الدراسات المتعلقة بتأثير الشخصية على إتخاذ القرار ما يلي :

- من غير المحتمل أن يتمتع الناس بنفس الكفاءة في جميع جوانب عملية اتخاذ القرارات , فبعض الناس

يمكن أن تحيد أو في جانب معين من العملية , فيما يجيد الآخرون في جانب آخر .

- ترتبط بعض سمات والخصائص مثل الذكاء بمراحل مختلفة من عملة صنع القرارات

- إن علاقة الشخصية بعملية اتخاذ القرار يمكن أن تتفاوت بين الجماعات المختلفة على أساس بعض

العوامل مثل الجنس و المركز الاجتماعي .

- الناس الذين يواجهون قرارات هامة و غامضة يمكن أن يتأثروا كثيرا بأراء نظرتهم .

- و من بين المتغيرات و الجوانب الهامة في الشخصية التي ترتبط بعملية إتخاذ القرارات و الميل نحو

المخاطرة , وهذا الميل نحو المخاطرة و هذا الجانب له تأثير كبير على عملية صنع القرارات , فالشخص

الذي لديه نزعة و ميل نحو اتخاذ المخاطر و يتصف بالجرأة و الإبداعية يقوم بعملية صنع و اتخاذ

القرارات بطريقة تختلف عن الشخص الذي لا تتوفر فيه هذه الميول و الخصائص , سواء في مرحلة

وضع الأهداف أو تطوير البدائل أو تقييمها أو اختيار الحل المناسب¹.

1- فتحي احمد زياب عواد : إدارة الأعمال و وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة , دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع , ط1, عمان , 2012 , ص 241.

عوامل الدافعية : يتفاوت المديرين من حيث أهمية و أولوية الحاجات التي يسعون إليها أو الأشياء ممت يؤثر في عملية صنع القرارات , فالمدير الذي يسعى لتحقيق ذاته يشعر بالرضا و السعادة و الإنجاز حينما يتخذ قرار حاسما و حيويا و يستمتع بالعمل و هو يبحث و يتقصى و يفاضل و يختار و يتابع التنفيذ و كذلك المدير الذي يسعى للتقدير و الاحترام في حين أن المدير الذي يشعر بحاجة كبيرة لأبحاث و الاستقرار , يسعى إلى تجنب المخاطر و عدم اتخاذ حلول غير مألوفة أو ليس متأكد تماما من نتائجها أو اتخاذ قرار لا يرضى عنه رئيسه.

المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية :

لا يستطيع الفرد المدير أو الفرد القائد و خاصة في المستويات الإدارية العليا في عصرنا هذا التهرب من المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية اتجاه المجتمع الذي ينتمي إليه , فنجد و هو يصنع قراراته في المنظمة يحرص أن تكون هذه القرارات في إطار القيم و القوانين و الأعراف السائدة في المجتمع و بما لا يلحق الضرر بالمصلحة العامة بل يتخذ بعض القرارات الهادفة إلى خدمة المجتمع في الدرجة الأولى مثل قرار منح الهيئات و التبرعات , و إنشاء المشروعات الخيرية و المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

تصعيد الالتزام : و يشير إلى الميل نحو التمسك بإجراء عمل غير فعال حينما لا يكزن احتملا تحويل الموقف السيئ إلى العكس و من الأمثلة الشخصية استثمار المزيد من المال في سيارة مكسورة ا وان يقرر شخص المحافظة على علاقات متدهورة أو قرار الاحتفاظ بأسعارها في انحدار , و تشير الدراسات إلى أن تصعيد الالتزام هو مسؤول جزئيا عن الخسائر المالية الكبيرة التي لحقت ببعض المنظمات ¹.

1-حريم حسين : نفس المرجع , ص 235.

ثالثاً: خصائص عملية اتخاذ القرار و إستراتيجياته :

1- خصائص إتخاذ القرار:

التي تشكل أسس القرار الرشيد و تبدأ الحاجة إلى القرار عند مواجهة الفرد لمهمة أو مشكلة و يتطلب الخروج من هذا الوضع اختيار مسار سلوكي يتم من خلاله تحقيق أهداف معينة و هذا ما يسمى بالإحساس بالحاجة إلى اتخاذ القرار .

يتكون القرار من عدة عناصر وهي :

- متخذ القرار و هو شخص لديه مهمة يحتاج إلى تنفيذ أو مشكلة تتطلب حلا و لديه نظام قيم و اتجاهات و اهتمامات و دوافع و رغبات في تحقيق الأفضل و مخزون من الخبرة و المعرفة و مصادر و معلومات و قدرات عقلية و مهارات تفكير محددة .
- هدف أو أهداف يسعى إلى إنجازها .
- ظروف أو أوضاع تحيط بالفرد بعضها مساندة ز بعضها تشكل دوافع و عقبات و بعضها مطالب و حاجات .
- مسارات فعل أو بدائل يمكن للفرد أن يختار منها .
- توابع و آثار تبني على تنفيذ الحل و الذي يتم اختياره ¹.

1 - بلخامسة رانيا : اثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر , جامعة 08 ماي 1945, قالمة ,كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , قسم علم اجتماع , تخصص تنظيم و عمل 2022/2023 . ص 50 .

عملية اتخاذ القرار عملية عقلية تكون أحيانا عميقة و معقدة و مركبة و خاصة عندما يكون القرار هاما إذا يتضمن تحليل المشكلة و استكشاف جوانبها و الوصول إلى أهداف يسعى الفرد إلى تحقيقها ثم جمع المعلومات حول المشكلة و طرق الحل من مصادر مختلفة .

عملية اتخاذ القرار عملية عقلية يمكن تطويرها لدى الأفراد فهي عملية متعلمة إذا يمكن تدريب الفرد على كيفية اتخاذ القرار الرشيد , من خلال تدريبه على التفكير النقدي و الحساسية للمشكلات و التخطيط و رسم الأهداف و تطوير قدرات البحث و الاستقصاء و جمع المعلومات .

عملية اتخاذ القرار تمتد عبر الزمن و تتصف بالاستمرارية.

عملية اتخاذ القرار عملية ذات طبيعة تطوريه متغيرة و يظهر ذلك من خلال التغيرات التي تطرا على المشكلة أو المهمة التي تواجه الفرد .¹

2- استراتيجيات اتخاذ القرارات المختلفة :

* **إستراتيجية المماثلة :** على القائدة أن تسال نفسها ما الذي يجعلها تحجم أو تتردد في اتخاذ القرار لأننا كثيرا ما نعجز عن التواصل إلى قرار لمجرد خوفنا من ارتكاب خطأ و لكن القلق الناتج عن التردد أو الخوف أحيانا اشد ألما من ارتكاب الخطأ بحد ذاته , فاتخاذ القرار أفضل من عدمه لأنه يكسبها الجرأة و الشجاعة و يتيح لها فرصة التقييم بعد الخطأ , فالأخطاء تجارب و زاد في المستقبل .

* **إستراتيجية الاندفاع :** تسمع كثيرا في العجلة الندامة و في التأني السلامة و هي حقيقة و لا نقصد بذلك التبطئ الشديد و إنما الوسيطية و التوازن كما هي الأساس في اتخاذ القرار .

1-بلخامسة رانيا : المراجع السابق ص 50

إذ أن أقدم الأخطاء في اتخاذ القرارات تعود إلى الإهمال في جمع المعلومات الصحيحة , فعلى المرأة القائدة قبل اتخاذ أي قرار أن تقوم بواجباتها و جمع كل ما تحتاج إليه من معلومات و استشارة من حولها ممن لديهم حكمة و خبرة و معرفة لأنها بذلك تختزل عامل الوقت و تجمع عقولا إلى عقلها , فقد تتجاهل أحيانا بمفردها الحقائق الأساسية التي من الممكن أن تؤدي إلى تغيير طريقة تنفيذه , فالمعلومات عام مهم في وضعها على الاتجاه الصحيح و ربما الخاطئ لذا عليها الانتباه .

استراتيجيات ترك الأمور إلى ما ستؤول إليه (ترك القرار إلى القدر) : قد تركز المرأة القائدة إلى الراحة بحج داخلية غير صحيحة و تترك الأسباب لذلك عليها إلا تدع الأمور تغلت منها بسبب خطوات جادة نحو الوصول إلى الأهداف .

* إستراتيجية التألم و إجهاد النفس :

على المرأة القائدة وهي بصدد اتخاذ قرار أن لا تتقل كاهلها بمعلومات كثيرة ثم لا تضعها موضع تنفيذ , ولكن عليها التحرك و التقدم خطوة إلى الأمام و عليها أن تضع وقتها لجمع المعلومات , وقتا لجمع آخر لبدء التنفيذ فان لم تتخذ القرار فسيصبح كل جهدها هباء منثورا و لا بأس أحيانا من اتخاذ قرار مؤقتا ريثما تجمع معلومات إضافية تتيح لها اعتماد قرار بديل وقد تبقى على القرار المؤقت و تجعله نهائيا .

*إستراتيجية التوافق : بمعنى أن المرأة القائدة في كثير من الأحيان وعند اتخاذ القرار إداري يجب أن تتبع غيرها , أي يجب أن تعلم أن لكل إنسان أسلوبه الخاص , فلا تقلد احد دون علم أو معرفة كما أن راء الناس دائما مختلفة , فان استشارت أحدا أعطها رأيا و أن استشارت احد آخر أعطها رأيا آخر مخالفا و هكذا .

فليكن لها أسلوب و بصمة فريدة فلا احد يعرف مصلحتها أكثر منها لذلك عليها أن لا تدع احد غيرها يقرر بدلا عنها .

*إستراتيجية إتباع الحدس : تعرف المرأة دائما بعواطفها و لكن العواطف ليست موضوعية دائما فليس كل ما ترتاح له هو الأفضل لنا ض, فعلى المرأة كقائدة البحث و التحليل بشكل موضوعي و عدم الثقة الزائدة بحدسها الذي قد لا يصيب في قرارات حساسة لذلك التحول بالمعلومات و الإدراك أفضل من إتباع الحدس بشكل مستمر .

*إستراتيجية التخطيط : الوصول إلى أفضل قرار يقتضي التنفيذ و التنفيذ يحتاج إلى المتابعة و التقديم مع العلم انه ليس المهم اتخاذ القرار فحسب فما بعد القرار مرحلة في غاية الأهمية أيضا , و هذه الإستراتيجية تعتبر أفضل إستراتيجية في كثير من الأحيان 1.

رابعاً: الفرق بين عمليتي اتخاذ القرار وصنع القرار:

إن الفرق بين عمليتي إتخاذ القرار و صنع القرار هي أن صنع القرار عبارة عن عملية منهجية تمر بعدة خطوات محددة و يسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة و البحث العميق للتوصل إلى اتخاذ القرار بكل حيطة و يقظة لتفادي وقوع الأمور السلبية , أما عملية اتخاذ القرار فهي عبارة عن رد فعل لما يحيط بالقرار من مؤثرات و قد تكون بصورة مفاجئة في بعض الأحيان , إلا أن القائد الناجح هو من يكون مستعداً لهذا التوقيت المفاجئ , كما ينصح دائماً بالتروي و عدم التسرع في اتخاذ القرار حتى لا يعود بالضرر على المؤسسة و عملها .

و هكذا فان عملية إتخاذ القرار هي البداية الأولى أو التمهيد لبدأ البحث عن بدائل و تمريرها بعدة عمليات كالمعالجة و الدراسة و البحث ، و أخيراً اتخاذ القرار الأنسب من بين مجموعة هذه البدائل المطروحة أي أن عملية اتخاذ القرار هي المرحلة الأخيرة و النهائية لعملية صنع القرار.

خامسا: نماذج إتخاذالقرار وأنواع القرارات الإدارية:

1- نماذج إتخاذ القرار:

يطمح أي قائد إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد و العقلانية أي موضوعية و منطقية بصورة كاملة و لن الواقع غالبا عكس ذلك فالمرأة القائدة غالبا ما تقوم بصنع القرارات في ضوء معلومات غير كاملة , لذلك نجد في الكثير من الكتاب قاموا بتصنيف طريقة صنع القرارات الإدارية إلى نموذجين رئيسيين هما : ¹

***النموذج الرشيد :** و يطلق عليه أيضا النموذج المثالي , و يركز على ما يجب ان يفعل القائد و كيف يجب أن يصنع قراراته , و يستند إلى النظرية الاقتصادية التقليدية التي تنظر إلى القائد على انه كامل الرشد , و يسعى لتحقيق أعلى الأرباح و العوائد , و تفترض أيضا أن القائدة تمتلك الخصائص التالية لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوفرة لحل المشكلة .

- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل .
- لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل لموضوعه .
- لديه نسق أو منظومة مرتبة و ثابتة من الأفضليات (القيم و المعايير)
- يقوم بإتخاذ قرارات مثلى .

و على أساس هذا النموذج فان المرأة القائدة في مديرية الإدارة المحلية يتوقع منها أن تكون قراراتها الإدارية مثالية و كاملة استنادا إلى ما تمتلكه من معارف و قدرات و بدائل مدروسة بدقة أن تجانب الصواب أو الدقة و لا أن تحيد عن تحقيق النتائج المرجوة و ضرورة اتخاذ القرارات الحاسمة بأقل الإضرار .

1- محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , 2002, ص 165.

* النموذج السلوكي :

يرى العديد من العلماء و الباحثين ان الافتراضات التي تبني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق و تتوافر جميعها , أن لم يكن مستحيلا لان الواقع عكس ذلك تماما , وان القرارات القائد بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل و هي محدودة و مقيدة بالقدرات الذهنية و قيم و مشاعر صانع القرار , سواء كان رجلا أو امرأة و مرتبطة أيضا بالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته , وقد أطلق على هذا الموقف أو الحالة " الرشد المحدود " و مع الأخذ بعين الاعتبار أن المؤسسات تعيش في بيئة مضطربة , معقدة و متنوعة جدا , حيث هناك العديد من البدائل و نتائجها تبقى غير معروفة فأى سلوك يسعى إلى الرشد هو بطبيعة محدودة .

وهكذا يعتقد " هيربرت سايمون " أن القائد يكتفي بالقرار الموصي بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار

الأمثل¹.

و على أساس هذا النموذج فان المرأة القائدة متخذة القرارات بمديرية الإدارة المحلية تعتمد على قدرتها الذهنية و قيمها و مشاعرها أخذة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية و حالة للاستقرار و اللاتبات في محيط المؤسسة , و تسعى إلى اتخاذ القرار الأقل إضرارا و مخاطرة و ذلك بدراسة البدائل و نتائجها بدقة و موضوعية .

2- أنواع القرارات الإدارية :

* **القرارات البسيطة** : هي تلك التي يتميز بكيان مستقل و تستند إلى عملية قانونية واحدة غير مرتبطة بعمل قانوني اخر و تشكل هذه القرارات النوع الغالب في القرارات الإدارية كتوظيف احد الأفراد أو ترسيمه

1- محمد سعيد سلطان : المرجع السابق , ص 165.

*قرارات مركبة : و هي تلك القرارات التي تدخل في عملية قانونية مركبة تتم من عدة مراحل , مثل مسألة نوع الملكية التي تتطلب إجراءات معينة .

*قرارات تنظيمية : هي تلك القرارات التي تحتوى على قواعد عامة مجردة تسري على جميع الأفراد الذين تطبق عليهم الشروط التي وردت في القاعدة القانونية .

*القرارات الإدارية غير التنظيمية : هي تلك القرارات التي قد تكون فردية و التي تتعلق بعدد من الأشخاص المعروفة أسماؤهم فهي تصدر المعالجة حالات فردية أو جماعية .

*قرارات مشتتة : هي تلك القرارات التي تحدث أو تعدل أو تغير أو تلغي مراكز قانونية موجودة و تعلن بمجالات التي تدخل في نطاق السلطة التقديرية لإدارة كتعيين أو تأديب موظف.¹

*قرارات كاشفة : هي تلك القرارات الإدارية التي لا ستحدث أمورا جديدة بل يقتصر عملها على إثبات أو تقرير حالة موجودة من قبل و من نماذجها القرار الذي يقضي تفسير قرار سابق بدون أن يضيف إليه جديدا

*قرارات خاضعة لرقابة القضاء :

- القرارات الخاضعة لرقابة القضاء هي القرارات القابلة للطعن أمام القضاء , و الأصل أن تخضع جميع القرارات الإدارية النهائية لرقابة القضاء عملا بمبدأ المشروعية .
- القرارات المحصنة : هي القرارات التي منعت التشريعات الطعن أمام القضاء .

1- سامر جلة : السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة , دار أسامة للنشر و التوزيع , الأردن , عمان , ط1
2009, ص 67.

سادسا: أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة :

تعد عملية اتخاذ القرار عملية يومية يقوم بها أفراد على مستويات مبسطة و تلقائية أو على مستويات عليا تتعلق بمصير الأفراد العاملين بالمؤسسة أو بمصير المؤسسة في حد ذاتها لذلك تعد عملية مهمة و تتطلب العديد من المهارات و التدريبات .

ويمكن أن نلخص أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية :

***التعلم من الأخطاء** : أن اتخاذ القرار خاطئ من الأمور المحتمل أن يقع بها أي مسؤول أو قائد حيث أن الوقوع في الخطأ يعد الطريقة التي يمكن من خلالها معرفة الأخطاء التي أدت إلى اتخاذ قرار سيئ و غير مناسب و بالتالي يمكن تعلم طريقة اتخاذ خطوات صحيحة للحصول على قرارات و تصحيح الأخطاء¹.

***التواصل إلى قرارات ذات جودة عالية** : يساهم اتخاذ القرار في الحصول على خبرة في عملية اتخاذ القرار بشكل عام و هو ما يؤثر في التواصل إلى قرارات ذات جودة عالية مع مرور الوقت , فاتخاذ قرار سيء و الاضطرار إلى التعامل مع النتائج المرتبة على ذلك القرار يساهم في اتخاذ قرارات بجودة أفضل في المستقبل

***مهارات حياتية ضرورية** : يعد اتخاذ القرار مهرة حياتية مهمة و ضرورية تعلمنا تحمل العواقب و المسؤولية المرتبة على ذلك فالقرارات يمكن أن تغير مسار المؤسسة بالكامل و تحدد مصيرها و مستقبلها ومكانتها في البيئة الخارجية و من هنا كانت لزاما إتقان هذه المهارة .

1- قاسمي العطرة : عملية اتخاذ القرار و أثرها على أداء العاملين في المؤسسة مذكرة ماستر جامعة قاصدي مرياح , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , قسم علم اجتماع و الديمغرافيا , تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل , السنة الجامعية 2020 , 2021 , ص16.

خلاصة :

إن الفرد في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عمله أو مستواه الوظيفي يقوم باتخاذ قرارات متفاوتة الأهمية و التأثير و لكن هذه العملية (إتخاذ القرارات) تمثل دورا محوريا من أدوار المرأة القائدة مهما كان عملها أو منصبها أو مستواها الوظيفي , فهي حينما تقوم بوظائف التخطيط و الرقابة و التنظيم و القيادة و الاتصال و التوجيه تقوم أساسا باتخاذ القرارات العديدة و المختلفة ذات الأثر الكبير على المؤسسة و نجاحها و تطورها و تسعى جاهدة إلى اتخاذ أفضل القرارات و تحقيق اكبر المكاسب و المساهمة في بناء وتطوير هذه المؤسسة و تحقيق استقرارها و استمراريتها .

الفصل الرابع :الإطار النظري للقيادة النسائية

تمهيد

أولا : تاريخ القيادة النسائية

ثانيا : واقع القيادة النسائية في الجزائر .

ثالثا : أنماط و خصائص القيادة النسائية .

رابعا : الفرق بين قيادة المرأة و قيادة الرجل .

خامسا : أهداف القيادة النسائية .

سادسا : أسباب الاهتمام بالقيادة النسائية

خلاصة

تمهيد :

شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن و كان طبيعيا ان تصدر بصددھا أراء كثيرة خاصة و أنها طالما كانت مرتبطة بمفهوم الذكورية، إلا إن دخول المرأة مجال العمل و ارتقائها إلى بعض المناصب القيادية و ما أظهرته من كفاءة عالية في هذا المجال جعل هذا المفهوم تغير تدرجيا لاسيما بعد التأثير الكبير الذي أحرزته المرأة في متطلبات العمل و جماعات الضغط و الذي جعلها تشكل لب التغيير في المؤسسة وذلك جنبا إلى جنب مع الرجل .

أولاً : تاريخ القيادة النسائية :

مارست المرأة القيادة على مر التاريخ من خلال دورها الأساسي كأم و مربية و كذلك دورها في الجهاد و الفقه والعلم و غيرها , و تولت المرأة مناصب قيادية عديدة عبر التاريخ , حيث قدم القران الكريم عناصر من القيادة بأمثلة و نماذج و مهارات أساسية يقتدى بها .

إن موضوع القيادة هو من المواضيع المهمة عند الكثير من علماء الاجتماع خاصة في محاولتهم لدراساتها كظاهرة سوسولوجية لها صور متعددة ، و يبدو أن هذا الاهتمام اخذ اتجاهات مختلفة , فبعض العلماء الاجتماعيين حاولوا الربط بين القيادة و التغيير الاجتماعي ، كما اهتم فريق آخر بدراسة الحراك الاجتماعي والصفوة في مجتمعات الإنجاز الصناعي , و التي شهدت تطورات هائلة في عمالة النساء و قيادتها و التي كانت لها تأثيرات في منظمات العمل و جماعات الضغط من اجل تحقيق مطالب المرأة في بناء فريق عمل .

و التاريخ يشهد العديد من الشخصيات النسائية التي تحمل صفات للقائدة الناجحة , انطلاقا من شعب اليمن الذي أولى " بلقيس" ابنة الملك سبا و التي برزت بقوتها .

بالإضافة إلى "فاطمة الفهرية" مؤسسة أول جامعة في التاريخ ،حيث تعد جامعة القرويين في مدينة " فاس" بالمغرب أقدم جامعة قائمة في العالم و كانت قد أدرجت من كونها مسجدا حتى أصبحت مقرا مهما للعلم يدرس فيها العديد من العلماء و أبرزهم " ابن خلدون " و "محمد ادريس " و كانت " فاطمة الفهرية " الملقبة " بأم البنين " هي التي وضعت حجر الأساس لجامعة " القرويين إحدى أهم المؤسسات التعليمية في التاريخ¹.

1- فاطمة محمد علي عثمان : القيادة النسائية في علم متغير , الملتقى المصري لإبداع و التنمية , الإسكندرية،2016 , ص 29.

والشهيدة "جميلة بوحيدر" الشهيدة الجزائرية التي لا تزال على قيد الحياة ناضلت و حاربت الاستعمار الفرنسي في الجزائر حتى أصبحت المطلوبة رقم (01) لدى الفرنسيين و لقبته "بالشهيدة الحية"، حيث كانت أولى المتطوعات لزرع القنابل في أماكن تجمع الفرنسيين في الجزائر.¹

و إذا رجعنا إلى الشريعة الإسلامية نرى أن الإسلام أعطى المرأة حقها في الشورى مما يؤهلها على أن تكون القائدة في الحياة العامة، فالشورى ركن أساسي في أركان النظام الإسلامي و الحديث في الشريعة الإسلامية يتناول جوانب عدة أهمها: تحديد صفات أهل الشورى و الشروط التي يجب أن تتوفر فيهم فالحقيقة إن مصادر الشريعة تنص على أن لا فرق بين الذكورة و الأنوثة بصدد تحديد الصفات التي ينبغي أن تتوفر لدى من يعدون أهلاً لمركز الشورى في المجتمع الإسلامي، و أساس ذلك المواقع التي دلت على سنة سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و سير الخلفاء الراشدين.

إنما الخير كل الخير أن نكون أمناء على هذا المشروع الحنيف لا نفتقر شيئاً من مكان و لا نستبدل كما بغيره، و في أن يعطى كل ذي حق حقه على أن نذكر المرأة المسلمة في الوقت ذاته بما كفلها الله عز و جل به رعاية و تشريعاً لها، من واجب الصيانة و الستر، حتى يكون عطاؤها للمجتمع خالياً من الزلل صافياً من الشوائب بعيداً عن المنزقات و عوامل الانحراف، فالإسلام الذي منح المرأة الأحقية في إبداء الرأي في الحياة العامة و في كل المجالات دافع قوي و لافت على أن المرأة لها الحق في القيادة و التسيير ما رغبت في ذلك و حسب ظروفها المتاحة، فالمسلمون جميعاً شركاً في تحمل المسؤولية لقوله تعالى "و المؤمنون و المؤمنات بعضهم أولياء بعض"²

رموز نسائية عربية - http://www.sasapoct.com/influealar.al.woman 21/08/2015-1

2-سورة التوبة : الاية 71.

ثانيا : واقع القيادة النسائية في الجزائر :

على الرغم من اعتلاء الكثير من الملكات و القائدات رأس الهرم القيادي في تاريخنا العربي و الإسلامي على غرار " بلقيس " ملكة سبأ و " كليوباترا " ملكة مصر و " زرنوبيا " ملكة سوريا و " الكاهنة " و لالا فاطمة نسومر " وجميلة بوحيرد " قائدات الثورة الجزائرية وغيرهن بقيت قيادة الجماعة ملكية ذكورية من شؤون الرجال إلى يومنا هذا و مع ولوج المرأة سوق العمل وزيادة إعداد المنظمات تزايدت معها مهام و مسؤوليات دور المرأة في مقابل هيمنة الرجال على المراكز القيادية حيث تشير التقارير المتتالية التي تعنى بقضايا المرأة إلى التذكير المستمر بضرورة نسبة النساء في مواقع اتخاذ القرار كلما صعدنا في السلم الإداري للمؤسسات بكل أشكالها , استشارية تنفيذية , عامة أو خاصة , وفي كافة أنشطة المجتمع عربيا و دوليا .¹

والمرأة الجزائرية ليست في منأى عن هذه المعطيات فبالرجوع إلى تاريخ الجزائر نجد أن المرأة الجزائرية كانت عنصرا فعالا و أساسيا في الثورة التحريرية إذ وقفت إلى جانب الرجل و ساندته و تحملت مسؤوليات أسرته , سياسية و عسكرية و كانت مساهمتها بمشاركتها في مختلف المستويات إذا حملت السلاح إلى جانب الرجل و تقلدت مهام كثيرة فكانت مسبلة , فدائية , ممولة , مجاهدة , ممرضة , و تعرضت للاعتقال و التعذيب و الاغتصاب , بالإضافة إلى تعرضها لمحاكمات غير عادلة , و كتب للكثير من النساء و كانت المرأة الجزائرية مثلها مثل الرجل رمن للكفاح و التضحية و الوطنية و رغم ذلك فالمرأة الجزائرية إبان ثورة التحرير لم تلاقى في الكتب العسكرية و بقيت تابعة رجل المجاهد و الرجل البطل و الرجل القائد .¹

1-كاميليا إبراهيم عبد الفتاح :سيكولوجية المرأة العاملة ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت

1-يونسى فتيحة : علاقة المعوقات السوسومهنية بالقيادة النسائية في المؤسسة الجزائرية , مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل , قسم علم اجتماع , جامعة محمد الصديق , جيجل , الجزائر , 2017 / 2018 , ص 45.

وبمقارنة مكانة المرأة و الرجل إبان الثورة مع مكانته في الجزائر اليوم نجد أنها تحظى باهتمام كبير في الحياة العامة بعد ولوجها عالم الشغل و تبدل أدوارها الاجتماعية من ربة بيت إلى عاملة خارج البيت باجر ، وصولا إلى اعتلائها مراكز قيادية في الدولة نظرا لتطور مستواها التعليمي و التغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي عرفها المجتمع الجزائري الذي تأثر بالتحويلات العالمية و ما حملته العولمة من تطورات و تناقضات و التي أدت إلى تغيير في النسق الثقافي و التاريخي للمجتمع الجزائري .

حيث ارتفعت منزلة و مكانة المرأة في النسق الاجتماعي و خاصة بعد انتشار الحركات النسوية عبر العالم الغربي و العربي للمطالبة بتحرير المرأة و دعمها و إشراكها في التنمية الاجتماعية الشاملة و تكريس الدستور الجزائري و الاتفاقيات الدولية مبدأ المساواة بين الرجل و المرأة في الحقوق و الواجبات بين الانفتاح و التغيير الذي عرفه المجتمع الجزائري و المكانة و الدور الذي ارتقت إليه المرأة الجزائرية ، نجد أن القيم الثقافية و العادات و التقاليد السائدة في المجتمع لا تزال تلعب دورا في الجزائر اليوم كما لعبته في الجزائر الماضية من حيث أنها تشكل وعيا للمجتمع لدور المرأة باعتباره حصر في كونها ربة بيت و أم و هذا يعنى أن هناك تعارض بين دور المرأة كأم و زوجة و ربة بيت و بين دورها في العمل القيادي داخل المنظمات و المؤسسات و الذي تنازلت عنه للرجل في ما يخص إرادتها تارة و خضوعا لثقافة و نظرة المجتمع للقيادة النسائية تارة أخرى وهذا ما أدى إلى ضالة مشاركة المرأة في المراكز القيادية بالمؤسسات الجزائرية .¹

ثالثا : أنماط و خصائص القيادة النسوية :

1-أنماط القيادة

1-إيلي محمد بلخير: قضايا المرأة في زمن العولمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين مليلة 2006 ،ص225.

- القيادة الأوتوقراطية : يعتبر هذا الأسلوب هو أسلوب ممرکز حول القائدة , فتقوم المرأة القائدة بالقرارات العامة و التابعون يقبلون بها دون سؤالها أي سؤال , فيقبل الموظفون أفكارها و آراءها و أهدافها , و يتبعون الإجراءات بصرامة , فنادرا ما تتشاور تلك القائدة التسلطية مع من يعملون تحت إشرافها , فتطور أعمال الآخرين حتى تتناسب مع خططها فهي تعرف ما تريد و تعمل على إنجازه فيتوفر لدى هؤلاء القادة قوة الشخصية و نادرا ما يركنون شكواهم و جدير بالذكر أن نقول بان هذا الأسلوب القيادي يؤدي إلى تدهور العلاقة بين المرأة القائدة و التابعين لها فعادة ما تشعر المرأة القائدة بهؤلاء التابعين لو لم يرضوا لتوقعاتها و يؤدي هذا الأسلوب إلى خلق بيئة عمل غير سارة بين الموظفين

و لقد أوضحت الدراسات زيادة عدد الآراء المتصلبة بين النساء القائدات و التابعين من هذا النوع فمجموعة التابعين لهذا النظام يأخذون وقتا طويلا لانجاز العمل اكبر من الوقت الذي يأخذه تابعو الأساليب القيادة الأخرى , و لكن إذا كانت القائدة موجودة فسينجزون أعمالهم بسرعة اكبر ولكن إذا غابت القائدة انخفض معدل أداء عملهم و ذلك بسبب عدم ترك القائدة فرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم و عدم اهتمامهم بترغيب الأتباع في العمل .

و هؤلاء القائدات أما أن يكن محبوبين و مرغوبين , فالقائدة المحبوبة الأوتوقراطية تقنع الموظفين بأوامرها من خلال أن تكون محبوبة جدا لدرجة انه لا احد يريد أن يصعب أو يطيح بها .

و القائدة الأوتوقراطية المراوغة هي التي توهم الموظفين بأنهم يشاركون في صنع القرارات

فالفرق الوحيد بين القائدات المتسلطات هو أسلوب قيادتهم و تحكمهم سواء من خلال الخوف أو من خلال الإقناع , فعلى مدار الوقت يحبين هؤلاء القائدات أن يحطن أنفسهم بمن يقول " نعم دائما " أي الأفراد الذين

ليس لديهم أي مسؤوليات سواء القيام بما يطلب منهم فقط فتلك المجموعة من القائدات المقسمات و التابعين الضعفاء غالبا ما تكون منتجة , و لكن ذلك محدود و بقدرة القائدة الأوتوقراطية ,

وفترة نجاح الشركة التي قاندها من هذا النوع التسلطي فترة قصيرة فلو لم تعد القائدة قادرة على القيادة و لم تكن المؤسسة لتحول الأمر إلى فوضى و عصيان , فهؤلاء القائدات يواجهن دائما مخاطر البيئة المحيطة

1.

-القيادة الديمقراطية:

ينبع الأسلوب من احتياجات الجماعة , فهؤلاء القائدات يشجعن أعضاء المجموعة على الأداء وظائف و مسؤوليات القيادة فهؤلاء القائدات يقترحن و لا يأمرن و يعتمدن على إرضاء الأتباع و يفضلن عمليات صنع القرارات المشتركة بين الأتباع و القائدات , فالقائدات يتحملن مسؤولية القرار, و لكن يتشاورون مع أتباعهن و غالبا ما يميلن إلى رائهن لأنهم اقرب إلى العمل منهم. و يمكن أن يتركبن القائدات مهمة تنفيذ القرار وإصدارها إلى الجماعة فأصدار القرارات يتطلب إجراء اقتراح عليهم و هنا تشجع القائدة لأتباع على المشاركة في اتخاذ القرار و لا حاجة لان نقول أن هذا الأسلوب يتطلب مهارات و بدون القدرة على قيادة المجموعة أثناء عملية صنع القرارات فلن يتم أبدا صنع القرار.

فلا بد أن يكون الموظفون مستعدون للمشاركة في عملية صنع القرارات خاصة الجماعات التي لديها الخبرة في المشاركة في العمليات والتي تقودها قائدة ناجحة تكون أكثر المجموعات إنتاجا . ومن المهم أن نقول أن المشاركة في عمليات إتخاذ القرار تنمي ارتباط الفرد بالمؤسسة و أيضا مواقفه المفضلة اتجاه العمل , فلقد أوضحت الدراسات التي قام بها كل من " قيذر اوكيمرز " أن المجموعة التي تقودها قائدة

1- معن محمود عاصرة , مروان محمد بني احمد : القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري , دار الحامد للنشر و التوزيع ط1, عمان , الأردن , 2008 ص 160.

ديمقراطية أكثر المجموعات رضا وأكثرهم أداء للعمل بطريقة إيجابية و منظمة و لكن عيب هذا الأسلوب القيادي الديمقراطي هو المهارة التي يحتاجها لأداء العمل و الوقت الذي يستغرق للوصول إلى القرارات و بالتالي نجد أن هذا الأسلوب القيادي لا يتلاءم مع كل المؤسسات و المواقف .

- القيادة الترسلية :

يشجع هذا الأسلوب الموظفين على تنفيذ العديد من وظائف القائدة ويتطلب هذا الأسلوب مهارات تنظيمية قوية , حيث تبقى القائدة خلف الكواليس و تسمح للموظفين بالقيام بالعمل و لكن تحت إشراف بسيط , و بالطبع لا يمكن للقائدة أن تترك مسؤولية القرارات كلها للموظفين و لكن يجب إعلام الموظفين بالقرارات و حركات التطور المهمة فتحتاج المرأة القائدة إلى القوانين يهدف استخدام هذا الأسلوب القيادي إلى تنمية أساليب التقييم الشخصي الفعال , فلو أسندت إلى الموظفين مسؤولية القرارات الجديدة فتبدأ أولاً من التأكد أن مهارات الموظفين و خبرتهم تؤهلهم للقيام بتلك المهام و المسؤوليات .

و ربما يعمل الأسلوب الترسلية بشكل جيد في المؤسسة المعقدة التي تختص بإنتاج منتجات و خدمات غير معيارية في مثل هذه المؤسسات هناك العديد من القرار التي لا بد أن تؤخذ بشأن قضايا عديدة فلا بد أن تصبح هنا مركزية القرارات فيتطلب هذا الأسلوب وقت و جهد كبير لإحداث التنسيق بين القرارات و إحداث التغيير المطلوب و يمكن أن يؤدي ذلك الأسلوب إلى إحباط بين الموظفين خصوصاً إذا لم يكن لديهم علم بمهمة المؤسسة و لذلك من احد مهام المرأة القائدة في المؤسسة و التي تمارس هذا الأسلوب هو تطوير المهنة و ترجمتها إلى رؤية و غرض لكل موظفي المنظمة .¹

- خصائص القيادة النسائية :

1-معن محمود عباصرة , مروان محمد بنب احمد :المرجع السابق ص 162.

يضيف على القيادة النسائية الطابع الأنثوي لذا فالمرأة تتميز بأسلوب مختلف في القيادة عن الرجل و يعود ذلك إلى مجموعة الخصائص التي تتفرد بها المرأة، فحسب دراسة "Rouleau Corroll" فإن الخصائص المشتركة بين النساء اللواتي يعملن مديرات في المنظمات و التي مكنتهم من البقاء في وظيفتهن و الحفاظ على النجاح و الفاعلية تتمثل في الاتصال , الدعاية , التعاطف , الاستماع , التعاون , البداهة , و الشمولية إضافة إلى الخصائص التي خلصت بها دراسة " إيمان بشير محمد الحسين " و المتمثلة في أن المرأة تتميز بشخصيتها المتزنة و قدرتها على تحمل المسؤولية لديها حب الاضطلاع على ما هو جديد , عادلة و ملتزمة , و تمتلك مهارات إدارية عديدة لا تهتم إلا بالعمل .و في ضوء ما تم ذكره و في ضوء ما توصلت إليه جل الدراسات الحديثة " فالقيادة النسائية " تتميز بالخصائص التالية :

***المشاركة :** و من أنواعها الاستشارة في عملية اتخاذ القرار فالمرأة تحب الاستشارة و المشاركة و هذه الصفة ممتازة ينصح بها علماء الإدارة و جميع القياديين في العصر الحديث .

***التعاطف :** الشعور بالرحمة و تقدير احتياجات الآخرين و ظروفهم و هذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية و صادقة مما يجعل الأتباع يحبونها و يتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم¹.

***الإبداع :** فالدراسات تشير إلى أن المرأة أكثر إبداعا من الرجل بحوالي 25% فإذا أضفنا إلى هذا أما مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبيا فكل هذا يعطي المرأة القدرة على إيجاد حلولاً غير مسبوقه و المساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع المتغيرات السريعة التي تجري في العالم .

رابعا : الفرق بين قيادة المرأة و قيادة الرجل :

2- يونسى فتيحة : مرجع سبق ذكره , ص 40

ظل التقدم الإداري للنساء لفترات طويلة مسدود بسبب العادات و التقاليد التنظيمية التي جعلت الأقلية من النساء يشغلن مناصب قيادية , الأمر الذي صعب دراسة و معرفة أوجه التشابه و الاختلاف بين قيادة الإناث والذكور ولكن مع مرور الوقت تزايد احتلال المرأة للمناصب القيادية في مختلف المؤسسات تدريجيا و تزايدت معه إمكانية إجراء دراسات مقارنة بين الرجال و النساء في المواقع القيادية .

لقد اهتمت الكثير من الدراسات الأجنبية بأثر عامل الجنس على نمط القيادة و توصل معظمها إلى وجود اختلاف بين نمط قيادة الذكور و نمط قيادة الإناث , فوصفت الإناث بأنهن أكثر ممارسة للقيادة فوق الجماعة والتي توصف بالتحكم و السيطرة الاجتماعية و من أمثلة هذه الدراسات تلك الدراسة الشهيرة التي قامت بها "جودي روزنر" عن أنماط القيادة لدى النساء , حيث وجدت أن هناك فروق جوهرية بين الذكور و الإناث في أساليب القيادة , حيث كان الرجال يفضلون أساليب السيطرة و الضبط الرسمي في التعامل مع المرؤوسين و إعطاء الأوامر و اتخاذ القرارات العقلانية الرشيدة , في حين وجدت " روزنر " أن النساء يملن إلى جعل مكان العمل أكثر إنسانية , و أكثر ميلا لعدم تركيز القوة و عدم إتباع خط السلطة في التعامل مع المرؤوسين و يسألن عن التوجه و الإرشاد من المرؤوسين دون التركيز على إعطاء الأمر ¹.

إن تلك الدراسات تشكلت في بيئة مختلفة عن بيئتنا العربية , فقد يكون الاختلاف الثقافي دور مهم في التأثير على سلوك الأفراد و على رؤيتهم و إحساسهم بظاهرة القيادة و مدى ممارستهم لنمط قيادي معين لذا قامت الباحثة " سارة عبد الله المنقاش " سنة 2007 بدراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور و الإناث في جامعة الملك سعود بالرياض حيث كشفت فيها عن مدى اختلاف النمط القيادي الذي يمارسه الذكور عن النمط القيادي الذي يمارسه الإناث و مدى ميل كل منهما إلى القيادة مع الجماعة و القيادة فوق الجماعة , و قد توصلت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من الدور يمارسون نمط القيادة مع الجماعة و

1- لظفي طلعت إبراهيم : علم اجتماع التنظيم , دار غريب , مصر , 2007 , ص 70.

أن الإناث يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة و القيادة مع الجماعة و لكن نسبة الإناث اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة كانت اكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط .

و هذا ما يؤكد تأثير البيئة و ثقافة المجتمع على سلوك الأفراد و اتجاهاتهم في اختيار القيادة و نمط القيادة الذي يتقنونه في المنظمات و في إمكان العمل المختلفة .

وقد تبين في دراسة : لانش " سنة 2003 أن الرجال يتمتعون بصفات تساعدهم على القيادة و تتمثل هذه الصفات في : الاكتفاء الذاتي , الحسم , تأكيد الذات , السيطرة , الثقة بالنفس , الدافعية , القدرة على المنافسة , و الانضباط , فيما تتصف المرأة بصفات أظهرت قوة قدرتها القيادية فهي تعزز التفاعل بين الأفراد , تعاونية و تركز على العلاقات الاجتماعية أكثر من تركيزها على التسلسل الهرمي , أسلوب القيادة الديمقراطية التشاركية هو الأسلوب الأكثر شيوعا لدى المرأة العاملة .¹

جدول رقم 02 : يوضح الفرق بين قيادة الرجل و قيادة المرأة

قيادة المرأة	قيادة الرجل
- تعمل بدرجة واحدة من الجهد لكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة	-يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد و لكن بدون انقطاع.
-تعتبر المقاطعات فرصة لبناء علاقات و لتفهم احتياجات الأتباع و مساعدتهم .	-المقاطعات و الزيارات تربيكه و تؤثر على إنتاجيته و أدائه

<p>-تخصص وقت لأمر أخرى و من أهمها متابعة الأمور الأسرية .</p> <p>-لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة .</p> <p>-ترتبط بعملها لكنها ترتبط بأمر أخرى .</p> <p>-تقيم كل عمل و تحرص على دراسة الآثار المستقبلية</p> <p>-تحب تبادل المعلومات .</p> <p>-تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل هرمي .</p>	<p>-يحرص على العمل بشكل كبير و لا يتخلل ذلك أمور أخرى في الغالب</p> <p>-له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة</p> <p>-يرتبط بعمله بشكل عميق .</p> <p>-يتابع أداء عمله أو المهمة دون تركيز كبير</p> <p>-تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية .</p> <p>-يحب الاحتفاظ بالمعلومات و يحرص على التسلسل التنظيمي .</p>
---	---

المصدر : السويدان طارق محمد , برشاجيل عمر : صناعة القائد , ط3, مكتبة جرير , الرياض , 2005, ص 214.

خامسا : أهداف القيادة النسائية:

رغم القوة و التأثير الذي وصلت إليه المرأة في مواقع عملها إلا أن الأبحاث و الدراسات لا تزال تشير إلى القيادة النسوية بدرجة اقل من القيادة الرجالية و حتى لو كانت المرأة أكثر نجاحا من الرجل , و إذا كانت القيادة الرجالية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة عن طريق فرض القوة و السيطرة و المنافسة , فالقيادة النسائية تهدف إلى تقديم نموذج جديد للقيادة و يقوم على خصائص النساء حيث الأمومة و الحنان و الحب مقابل السلطة و التسلط و النعومة مقابل الصلابة و التعاون بدلا من المنافسة و العدوانية و التشارك بدلا من التفرد و ربما الفن و الجمال الإنساني بدلا من العلم و التتاسق الهندسي .

عموما فالهدف الأساسي للقيادة النسائية حسب ما توصلت إليه الدراسات و الأبحاث العربية و الأجنبية

تتمثل في :

- اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المنظمة بأقل الجهود و التكاليف على مستويات التعاون و الألفة عن طريق الاستثمار القوي للعاملين بالمنظمة .
- و حسب ما أشارت إليه الأبحاث و الدراسات أيضا فان تحقيق هذه الأهداف رئيسية للقيادة النسوية أي عبر تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها :
- تمكين المرأة من أداء دور متغير في التنمية المستدامة من خلال إعطائها دورها الحقيقي في المجتمع
- رفع مستوى العاملين من خلال التدريب و المساندة و التطوير و إدراك حاجاتهم و تطوير مستوى الخبرة لديهم¹.

- تحسين قمة الأداء من خلال تحفيز العاملين بطريقة تتسم بالألفة و المودة و حشد الهمم وتوضيح المهام التي يجب أن يقوموا بتنفيذها .
- التعامل مع الصراعات داخل المنظمة بصبر و بدهاء و رابطة جاش بشكل يسرع من إنهاؤها و خلق التفاهات المشتركة .

سادسا : أسباب الاهتمام بالقيادة النسائية :

إن تقلد المرأة لمراكز القيادة قديم قدم التاريخ فمن الشرق أولى شعب اليمن " بلقيس" ابنة ملك سبأ فحينما تنبأ كهنة و حكمائه بانهيار سد مأرب أعلن الملك انه سوف يترك المدينة و يفر هاربا بحياته و من أراد الإلتباع المخلصين لكن ابنته بلقيس فررت عدم الهرب و البقاء في سبا لتعمل على إنقاذها مهما كلفها

1- السويدان طارق محمد , بارشاجيل : المرجع السابق ص 391.

الأمر وقد تمردت بلقيس مملكة سبا تدميرا بشعا و أعطى بذلك شعب سبا بلقيس لواء القيادة و صنعت حضارة عظيمة , إضافة إلى ملكة " حتشبسوت " التي حكمت مصر حوالي عشرين سنة (1468-1486) و كليوباترا التي حكمت مصر و عاشت 22 سنة كملكة , و الملكة " زتوبيا " بسوريا و غيرهم ¹.

وما حدث هو تزايد الاهتمام بالقيادة النسائية في القرن الواحد والعشرين ويعد ذلك إلى عدة عوامل منها :

- أن هناك ما يسمى بالاقتصاد الذي يشير إلى أن المرأة أصبحت تمتلك القوة كبيرة في العمل و السوق و هذا لا يعتمد على الصورة النمطية و إنما على وقائع .
- تزايد النساء في مواقع العمل المختلفة على المستوى العالمي .

- في مجال العلم و النساء أصبحت عالمات و حاملات جوائز نوبل في المجالات المختلفة (هناك 10 نساء حاملات جائزة نوبل في العلوم) . وفي بعض الحالات اختيرهن بالتنافس مع فئات الرجال جراء تميزهن في مشروعاتهم على أقرهن من الرجال .تطور التعليم بشكل عام و بالتعليم العالي للنساء مما جعلهن اليوم موجودات في كل القطاعات و الشركات و المهن المتخصصة , و جميع المستويات التنظيمية .

- التحول إلى مجتمع و اقتصاد المعرفة بكل ما يتسم به من خصائص تقوم على القدرات الذهنية لا القوة العضلية و على العمل الجماعي و التعاون و التشارك و ليس على العمل الفردي أو المنافسة أو تركيز

1- حسين عبد الحميد رشوان : القيادة الإدارية دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , 2010, ص 117.

الاتصالات و المعلومات في الأعلى , ما جعل القيادة بحاجة إلى خصائص (تقوم على القدرة جديدة

في القيادة هي اقرب لخصائص المرأة الرجل في الإدارة و العمل .

• ظهور النساء في القائدات في مجالات كثيرة بما في ذلك قطاع الأعمال الحركة النسوية الواسعة في

كثير من دول العالم التي اكتسبت شعبية كبيرة و تأثيرات مهمة من اجل أن تكون المرأة إلى جانب الرجل

في المجالات المختلفة بدون تميز غير مبرر منها المواقع القيادية.¹

1- المرجع السابق ص 363-364.

خلاصة :

انطلاقاً مما تم تناوله في هذا الفصل بأن اعتلاء المرأة العاملة المراكز القيادية في مكان عملها يتوقف على مدى قدرتها على مواجهة التحديات التي تعترضها داخل وخارج المؤسسة، والتاريخ يشهد على أهم وأكبر الإنجازات التي حققتها بالرغم من أنها تتحمل المسؤولية داخل العمل ومسؤولية خارج العمل وبالتالي المرأة القائدة تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها بالرغم من كل الضغوطات والمواقف التي تواجهها

الفصل الخامس :الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة :

ثانيا : العينة و كيفية اختيارها

ثالثا : المنهج المستخدم

رابعا : أدوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد :

من المعروف أن القيمة العلمية لأي بحث علمي لا تقاس بمقدار أو كمية التراث النظري حول المشكلة موضوع البحث بل تتعداه إلى نزول الباحث إلى ميدان محل الدراسة و يأخذ الجانب الميداني للبحث في العلوم الاجتماعية أهمية كبيرة فمن خلاله يمكن للباحث أن يفهم ارتباط و التفاعلات بين الظواهر و المتغيرات و بالتالي فان تناول و دراسة مشكلة محددة يتطلب الأساليب و الأدوات العلمية و يعتبر البحث و اختيار المنهج الخاص بالبحث و تقنيات جمع البيانات و كذا عينة الدراسة من أهم الخطوات المنهجية التي تحدد للباحث مسار بحثه , و هذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا الفصل ابتداء من تحديد مجالات الدراسة المكانية و الزمانية و البشرية ثم تحديد العينة و كيفية اختيارها و المنهج المستخدم و تقنيات و أدوات جمع البيانات .

أولا : مجالات الدراسة :

يعد التعرف على مجال الدراسة عملية ضرورية و نقطة أساسية في البحث الاجتماعي لما يكسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية

1/ المجال المكاني :

و يقصد بها الموقع أو المكان الذي أجريت فيه الدراسة و في موضوعنا هذا يتمثل المجال المكاني مديرية الإدارة المحلية ولاية الطارف و التي تحتوي بدورها على ثلاثة مصالح كالأتي :

مصلحة الموارد البشرية .

مصلحة الميزانيات و ممتلكات.

مصلحة التنشيط المحلي .

• و تعبر مديرية الإدارة المحلية هي هيئة إدارية تنظيمية ذات بنية تسييرية , تعتمد على التسيير المحاسبي لكل عملياتها سواء كانت داخلية أو خاصة , وتعتمد على تنفيذ و تطبيق كل التنظيمات و القرارات لصالح الجماعات المحلية التابعة للدولة .

• تعتبر مديرية الإدارة المحلية عموما أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة , حيث تقوم على ما يلي : توزيع النشاطات و الواجبات بين الأجهزة المركزية المحلية .

• بتفويض جزء من صلاحيتها إلى السلطات المحلية في المناطق و الأقاليم المختلفة التابعة لدائرة اختصاصها .

- كما تساعد الأجهزة المحلية (الدوائر و البلديات) في تسيير مرافقها العامة بكفاءة , وتحقيق أغراضها التتموية المشروعة
- المساهمة في تنمية و تطوير مجتمعها بما فيها العلاقة المباشرة مع الموظفين .
- متابعة و مراقبة سجلات ومكونات الأملاك وعملية الجرد للبلديات و المرافق التابعة للبلديات
- متابعة تحصيل المداخل استغلال ممتلكات الولاية.
- تحليل واستغلال المعلومات والمعطيات الإحصائية المتعلقة بالبلديات والمؤسسات العمومية المحلية.
- تسيير حظيرة السيارات التابعة للولاية و اقتناء اللوازم و العتاد و التجهيزات الضرورية لسير مصالح الولاية و الدوائر .
- إحصاء و تقييم الاحتياجات فيما يتعلق ببرامج الإشهار و التجهيز بالتنسيق مع القطاعات المعنية و اقتراح برامج التجهيز في إطار العمليات المخططة من أجل تمويلها و وضعها حيز التنفيذ و التمويل الضروري لانجاز برامج التجهيز الممولة ذاتيا و ضمان المتابعة و التنفيذ .

2/ المجال الزمني :

و هو المدة التي استعرضت لانجاز الدراسة ابتداء من الإطار النظري و إعداد أدوات البحث إلى تحليل البيانات و استخلاص النتائج النهائية و كان وفق المراحل التالية :

المرحلة الأولى : و هي التي تم فيها ضبط موضوع المذكرة و بعدها القيام ببحث و جمع المراحل التي تناولت متغيرات الدراسة من 10 / 11 / 2023 إلى غاية 14 / 11 / 2003.

المرحلة الثانية : من 12 فيفري إلى غاية 06 ماي 2024 و التي تم فيها بناء و إعداد الجانب النظري لموضوع الدراسة .

المرحلة الثالثة :

من 01 /05 /2024 إلى غاية 14 /05 /2024 تم فيها النزول إلى الميدان و المتمثل في مديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف من اجل قبول الترخيص الممنوح لنا من قبل إدارة القسم لجمع المعلومات و المعطيات الخاصة بالدراسة , و لأنه كان لنا سهلا الدخول إلى مديرية الإدارة المحلية نتيجة لشغل الطالبة عباس سمراء منصب عمل في تلك الإدارة ساعدنا على الاتصال المباشر بجميع النساء القائدات داخل مختلف المصالح الخاصة بمديرية الإدارة المحلية إذا تم استقبالنا من طرف رئيسة مكتب المارد البشرية و رئيسة مكتب التكوين , ورئيسة مكتب الوسائل العامة و الممتلكات و رئيسة مكتب الإعلام الآلي .

المرحلة الرابعة :

من 10 ماي إلى غاية 16 ماي و تم فيها إعداد استمارة المقابلة و قمنا بالوقوف عليها من خلال مقابلتنا لرؤساء المصالح و تفرغ بياناتها و تحليلها و تفسيرها .

المرحلة الأخيرة : و من 16 ماي إلى بداية شهر جوان تم فيها استخلاص النتائج بعد تفسير و تحليل مختلف النتائج المتوصل إليها نظريا و ميدانيا و التي من خلالها ساعدتنا على الإجابة على مختلف التساؤلات و الإشكالية و بعد ذلك تم طباعة و إخراج المذكرة في آخر مرحلة .

المجال البشري : و يمثل مجتمع البحث الذي أجريت فيه دراسته و يضم 180 موظف موزعين على مختلف المصالح و المكاتب بمديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف .و هذه المكتتب هي :

✓ مكتب الموارد البشرية و يضم 18 موظف

✓ مكتب الميزانيات و الممتلكات و يضم 24 موظف .

✓ مكتب التنشيط المحلي و يضم 16 موظف .

✓ مكتب التكوين و يضم 6 موظفين

✓ مكتب النشاط الاجتماعي يضم 18 موظف .

✓ مكتب الإعلام الآلي يضم 6 موظفين .

و يتشكل مجتمع الدراسة من النساء اللواتي يشغلن منصب رئيسة مكتبة بمديرية الإدارة المحلية الواقع مقرها بالولاية القديمة و اللاتي بلغ عددهن 06 نساء موزعين على مختلف المكاتب الذي سبق ذكرها .

ثانيا : العينة و كيفية اختيارها :

تعتبر العينة جزء من مجتمع البحث تتصف بنفس خصائصه و سماته , يتم اختيارها بصورة منظمة تجرى عليها عملية البحث و الدراسة و يتم بعدها تعميم النتائج المتوصل إليها على كامل المجتمع المدروس و تجب مراعاة عدة شروط منهجية أثناء اختيار العينة الدراسة و مراعاة تمثيلها لمجتمع الدراسة قد الإمكان , من اجل الحصول على الكبر قدر ممكن من المعلومات الأولية .

و قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة القصدية أو العينة غير الاحتمالية و هي : نوع من أنواع عينات البحث العلمي , و هي عكس العينة العشوائية¹.

و للعينة القصدية عدة أنواع اخترنا نحن نوع العينة "الهادفة" و هذا النوع من العينة يستهدف فيها الباحث أشخاصا معينين لأنهم يملكون السمات التي يريد درستها في بحثه و يسمى هذا النوع أيضا بالعينة الحكيمة لأنه يعتمد على حكم الباحث في الاختيار و على الرغم من انه يصعب تعميم النتائج على كافة أفراد المجتمع في هذا النوع إلا انه يخدم أغراض و أهداف البحث بشكل دقيق :

1- حسين عبد الحميد رشوان : ميادين علم اجتماع و مناهج البحث , دار المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , 2014 , ص 111.

و قد استخدم هذا النوع من العينات لانه إذا كان للباحث معرفة مسبقة بالمجموعة المستهدفة و قدرته على الوصول إليهم كهذا النوع يستخدم في حالة دراسة مجموعات صغيرة و محدودة من الأفراد أو المجتمعات التي يكون من الصعب العثور على عينة عشوائية تمثيلية بسبب قلة أفرادها لذلك يكون اختيار الأمثل للحصول على معلومات مهمة في هذه المجموعات المستهدفة .

مزايا العينة القصدية وخصائصها :

- من المميزات التي تتميز بها العينة القصدية التي تمنحها أفضلية في البحث العلمي ما يلي :
- ✓ أنها تستخدم عند الرغبة في الحصول على آراء مجموعة متخصصة أو مستهدفة من المبحوثين بناء على موقعهم أو خصائصهم و سماتهم .
- ✓ تستخدم أيضا إذا كان الحال و الوقت محدود لذا فان اخذ العينات غير الاحتمالية يسمح للباحث بالعثور على عينة من المبحوثين دون استثمار الكثير من الموارد .
- ✓ أيضا من خصائص العينة القصدية أنها تسمح للباحث بالحصول على ردود الاستجابات بشكل أفضل من غيرها لان العينة في الغالب تكون معروفة بالنسبة للباحث .
- ✓ إضافة إلى أن موافقة افراد العينة على المشاركة في الدراسة يتم بسرعة مقارنة بالأفراد الذين تم اختيارهم عشوائيا .¹

ثالثا : المنهج المستخدم :

هو مجموعة الخطوات العلمية الواضحة التي يسلكها الباحث في مناقشة أو معالجة ظاهرة اجتماعية و أساسية أو إعلامية معينة .

1- احمد حلمي و آخرون : أساسيات البحث العلمي , دار الصفاء للنشر و التوزيع , عمان , 1999 , ص 10.

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه الطريقة و الأسلوب أو الكيفية أو الوسيلة المحددة التي تؤدي إلى الغرض المطلوب أو الغاية المعنية ¹.

المنهج الوصفي :

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعد أكثر المناهج استخداما و اسهلها تطبيقا في العلوم الاجتماعية و هو ما يعرف بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين , كما انه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة ².

كما أن منهج الدراسة يتم اختياره حسب طبيعة الموضوع الذي يحدد لنا طبيعة المنهج , و قد كانت طبيعة موضوع بحثنا تفرض علينا اللجوء إلى المنهج الوصفي بسبب تلاؤمه مع طبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى الحصول على معلومات و بيانات تصف لنا جملة المعوقات الاجتماعية و المهنية التي لها تأثير على فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية المهمة لدى المرأة القائدة بمديرية الإدارة المحلية , و من ثم تحليل هذه البيانات و تفسيرها تفسيرًا علميًا .

1- زهرة تيقزة و اخرون : منهجية البحث العلمي و كفاياته في العلوم الاجتماعية , المركز الديموقراطي العربي , المانيا , ط1, 2019 , ص14.

1-عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث , ديوان المطبوعات الجزائرية , بن عكنون , الجزائر , ط4, 2007, ص 139.

رابعاً : أدوات جمع البيانات :

تختلف أدوات جمع البيانات حسب طبيعة الموضوع المدروس الذي يمدد لنا طبيعة المنهج المتبع في تقصي الحقائق و جمع المعلومات إذ تعتبر خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي التي لا يمكن الاستغناء عنها .

و قد استخدمنا في بحثنا هذا الأدوات التالية :

1/ الملاحظة :

هي تقنية من تقنيات جمع البيانات و هي المرحلة الأولى التي ينطلق منها الباحث في إجراء بحثه , و تتمثل في ملاحظة كل ما تعلق بالموضوع المراد دراسته و تجب أن تكون دقيقة و موضوعية .

و الملاحظة هي " الإدراك الهادف و القصدي للظواهر المرتبطة بموضوع الدراسة دون التدخل الشخصي للباحث بعيداً عن ميولاته و رغباته الشخصية , فهي يعتمد فيها على حواسه و على قدراته الشخصية في الربط المنطقي و الموضوعي بين ما يلاحظه و بين أهداف المحيط الذي تتواجد فيه " .1

2/ المقابلة :

المقابلة هي " عبارة عن تفاعل مقصود بين شخصين أو أكثر في حالة تواصل و حوار و نقاش حول موضوعات محددة تم الاتفاق عليها مسبقاً " .1

2- ماجد محمد خياط : أساليب البحث العلمي , دار الراية للنشر و التوزيع , ط1, عمان , 2011, ص170.

كما ان المقابلة هي عبارة عن وسيلة أو أداة من أدوات جمع المعلومات من الفئات المبحوثة , و تكون إما شفوية أو مكتوبة فإذا كانت مكتوبة اعتبرت بمثابة استبيان يعرف بدليل المقابلة , يقوم من خلالها الباحث باللقاء المباشر مع المبحوثين و طرح الأسئلة عليهم .

و تعد المقابلة من أكثر أدوات جمع البيانات صدق أنها تسمح بالاتصال المباشر مع المبحوثين (النساء القائدات) و رصد جميع الحركات و التفاعلات و السلوكات الحاصلة بينها و بين المرؤوسين في اتصالهم اليومي لمعرفة حقيقة و واقع هذه العلاقات و الوقوف على طبيعتها مع المحافظة على حياد الباحث و موضوعيته .

و يتميز دليل المقابلة بالمرونة و قابلية التعديل , كما انه من السهل متابعة المبحوثين و التوضيح لهن و الرد على استفساراتهن حيث يتمكن من الإجابة على الأسئلة مع مراعاة الحياة بالنسبة للباحثة .

و قد تم إجراء المقابلة مع 06 نساء قائدات (عينة الدراسة) باعتبارهن رئيسات مكتب بمديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف ، و قد قسم الدليل إلى ثلاثة محاور موزعة كما يلي :

المحور الأول : ضم البيانات الشخصية المتعلقة بالنساء القائدات و تكون من 05 أسئلة من (01- 05)

المحور الثاني : يتعلق بالمعوقات الاجتماعية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة و ضم 08 أسئلة من (06-13).

المحور الثالث : يتعلق بالمعوقات المهنية (الوظيفية) التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة بمديرية الإدارة المحلية ضم 08 أسئلة من (14-22).

خلاصة :

تم في هذا الفصل إتباع جميع الخطوات المنهجية من اجل إجراء الجانب الميداني للدراسة من خلال جمع و تحصيل البيانات الضرورية حول مجتمع الدراسة و العينة المأخوذة منه بغية التحقق و التأكد من أهم النتائج المتوصل إليها .

الفصل السادس

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً : الخصائص العامة لمجتمع البحث

ثانياً : المعوقات الإجتماعية التي تحد من

فعالية إتخاذ القرار لدى المرأة القاندة .

ثالثاً : المعوقات المهنية التي تحد من

فعالية إتخاذ القرار لدى المرأة القاندة.

خلاصة

تمهيد:

إنه من الضروري تحقيق التجانس والترابط بين شقي البحث النظري والتطبيقي ، وذلك لا يتأتى إلا من خلال حوصلة نتائجه والإجابة على تساؤله المركزي وتساؤلاته الفرعية لتكون الرؤية أكثر وضوحا وشمولا لما تم التعرض إليه وعرضه في فصول الدراسة.

وفي إطار تحقيق هذا الهدف سنعمد في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات التي نرمي إلى تحقيقها ميدانيا و التي تركز أساسا على معرفة الوضع الحقيقي للمرأة القائدة في مديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف.

أولا : تحليل المقابلات : المقابلة الأولى :

المحور الأول : الخصائص السوسولوجية للمبحوثة (البيانات الشخصية)

المبحوثة عمرها 45 سنة متزوجة تقيم في المدينة ذات مستوى تعليمي جامعي , لها اقدمية في المنصب المشغول لمدة 07 سنوات .

المحور الثاني : المعوقات الاجتماعية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة .

تقول المبحوثة أنها تعاني من إشكالية تعدد الأدوار كونها ام وزوجة و ربة أسرة و رئيسة مكتب , فهي تقر بان المرأة أحيانا ما تستطيع الموازنة و التوفيق بين متطلباتها الأسرية و أداء مهامها القيادية و هذا إذا لقيت الدعم من أسرتها في بعض الأحيان حيث قدمت مثال على الزوج أحيان يكون منهم أنانيا و قد قالت المبحوثة أن هناك اعتبارات شخصية أو اجتماعية تأخذها المرأة في الحساب في معظم الأحيان أثناء عملية اتخاذ القرار و يتجلى ذلك حسب تصريحها في الزوج و رأيه في القرار و اثر هذا القرار و يتجلى ذلك حسب الاعتبارات تشمل الزوج و الأسرة و المجتمع .كما قالت المبحوثة أن المرأة القائدة تتعرض للضغوطات من طرف الأسرة أثناء عملية اتخاذ القرار و خاصة من طرف الزوج و الذي يمارس أحيانا كبير دور المراقب و أحيانا كثيرة مسشيره إذا استدعى الأمر و هذا ما يدل على أن الزوج له سلطة على زوجته من شأنها أن تؤثر على أداء الزوجة أو المرأة القائدة في عملها فقد يكون هناك تحفظات أو توقعات مختلفة بسبب الثقافة أو التقاليد كما صرحت المبحوثة أثناء مقابلتنا معها , أن المرأة القائدة تتعرض لضغوطات من طرف المجتمع أثناء عملية اتخاذ القرار نظرا لوجود اعتبارات كثيرة يجب أخذها بالحسبان و كما ذكرنا سابقا من الثقافة و التقاليد فقد تواجه تحديات كبيرة بسبب التوقعات الاجتماعية المفروضة على المرأة و دورها الاجتماعي و أيضا الجند فقد يتم معاملتها بشكل مختلف أو يتم تقديم تقديرا اقل لقراراتها بسبب جنسها بالإضافة إلى

الاحتياجات العائلية فقد تواجه المرأة ضغوطات بسبب مسؤوليتها العائلية مما يمكن أن يؤثر على قراراتها المهنية و أيضا التوازن بين العمل و الحياة الشخصية فقد تحتاج إلى موازنة بسبب متطلبات العمل و احتياجاتها الشخصية و الأسرية و كل هذه الاعتبارات قد تؤثر على قدرتها على اتخاذ القرار بحرية و فعالية , زيادة على ذلك فقد قالت المبحوثة ان العلاقات الاجتماعية تؤثر على عملية اتخاذ القرار لذلك فهي دائما تحاول فصل العلاقات و إقامة الصداقات تتجنبها كثيرا حتى لا تتأثر بها و بخصوص تأثر المرأة القائدة بالقيم الاجتماعية و دنيا المجتمع الجزائري أثناء عملية اتخاذ القرار فقد بررت المبحوثة موقفها بأنها في مجتمع مسالم و لابد من مراعاة ذلك حيث قدمت مثلا عن نفسها بان هالا يمكنها الفصل بين أخلاقها و دينها و تصرفاتها مثال الدخول و الخروج و اللباس و السفر خارج الدولة لذلك لا يجب اتخاذ قرار مناسب للتعاليم الإسلامية , كما قالت المبحوثة بخصوص تعرض قراراتها الإدارية و التنظيمية للانتقاد من طرف الأسرة و المجتمع لأنها تحاول دائما ان تكون حيادية و لا تسمح لأحد بالتدخل في قراراتها و لا لكنها تراعي أسرتها القريبة جدا فقط ما الباقي لا يهملها المهم ان لا تكون قراراتها ظالمة أو جائرة , كما أضافت المبحوثة أن هذا الانتقاد يكون من طرف الرجال أكثر و لكن النساء أيضا ينقدونها و تعقد بسبب الغيرة أما الرجال فبسبب عدم الرغبة في ان تتحكم فيهم امرأة و يرونها اقل منهم , زيادة على ذلك قالت المبحوثة بان مستواها المادي لا يؤثر على فعالية اتخاذ القرار معادا من الزوج أحيانا فقد , كما تعتقد بأنها لا تمتلك صلاحية لاتخاذ القرار فعليا , تبقى صلاحيتها مجرد حبرا على ورق إلا في القرارات غير المحسوبة .

المحور الثالث : المعوقات المهنية و التنظيمية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة .

تقول المبحوثة أن الطريق التي حصلت على المنصب الحالي هو الشهادة و قد خضعت لعملية التكوين في مجال عملها تكوين ما قبل الترقية , كما إجابات المبحوثة عن سؤالنا حول طبيعة علاقتها برؤسائها بأنها علاقة احترام و عمل مجرد أوامر و نواهي و إنما مبنية على الاحترام و التحاور , كما صرحت

المبحوثة بأنها أحيانا ما تتعرض لانتقاد من طرف رؤسائها , كما أن قراراتها خضع للرقابة من طرف الرؤساء , و عن سؤلنا حول شعور المبحوثة بالحرية أثناء عملية اتخاذ الإدارية فأنها قالت بأنها لا تشعر بذلك من اجل إثبات نفسها و تحسين صورتها على أن تكون دائما حذرة و حريصة , فقد فقالت المبحوثة بأنها تعتقد أن المرأة تعاني من الظلم أثناء اختيارها لتوالي المناصب العليا (الشروط) فدائما يفضل الرجل بأنه يعتبر بالنسبة لهم قادر على تحمل المسؤولية و مواجهة الصعاب و ضغوط العمل , كما صرحت لنا بأنها أحيانا ما أن سبق و أن اتخذت قرار إداري لاقا اعتراض إداري من طرف الرؤساء , و عن سؤلنا حول أهم الضغوط التي تتعرض لها أثناء تأدية مهامها كقائدة إدارية فقد إجابات المبحوثة بان كونها لا تستحق المنصب وأنها لا تستطيع تحمل المسؤولية إلى جانب مهامها ل لكثيرة كما حدث لنا المبحوثة نوع الاتصال السائد بينها و بين المرؤوسين حيث أكدت لنا بأنه اتصال مباشر في خط مستقيم تسمح لهم بإبداء رأيهم و تتناقش معهم أحيانا فهي دراسة " كبابي نبيلة و براي لامية " حول المعوقات الوظيفية للمرأة العاملة 2018 سنة توصلت إلى أنه كلما كان هناك تعاون و تضامن بين جماعات العمل كلما ساعد ذلك على اندماج العاملات في العمل و العمل بروح الفريق و أن اندماج المرأة في العمل لا يعني أنها لا تصادف معيقات و عراقيل و إنما العكس سواء المتعلقة بالأسرة أو العمل .

المقابلة الثانية :

المحور الأول : الخصائص السوسولوجية للمبحوثة (البيانات الشخصية) :

المبحوثة عمرها 45 سنة عزباء تقيم في القرية ذات مستوى تعليمي ثانوي . لها اقدمية في المنصب المشغول لمدة ثلاث سنوات .

المحور الثاني : المعوقات الاجتماعية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة .

فيما يتعلق بسؤالنا حول معاناة المرأة من إشكالية يعدد الأدوار فقد أجابت المبحوثة بأنها لا تعاني من ذلك حيث صرحت انه لا تستطع الموازة و التوفيق بين متطلبات أسرته و أداء مهامها القيادية و ذلك إذا أحسنت تقسيم وقتها ففي دراسة " كسور اسيا " بعنوان القيادة النسائية من منظور سوسيولوجيا التنظيمات " حيث بينت لنا أن المرأة مارست القيادة على مر التاريخ من خلال دورها الأساسي كأم و مربية و كذلك دورها في الجهاد و الفقه و الحكم و غيرها و تولت مناصب قيادية عديدة في التاريخ حيث قدم القران الكريم عناصر من القيادة النسائية بأمتثلة و نماذج و مهارات أساسية تقتدي بها و قد خلص الدراسة إلى أن القيادة النسائية من المواضيع المهمة خاصة عند الباحثين و علماء الاجتماع حيث أن المرأة تتجاوزها التوقعات الذهنية للعادات و التقاليد و النظرة الدونية لها استطاعت أن تقتحم كل المجالات الحياة بما فيها العمل و أصبحت قادة على تحمل المسؤولية و أن كانت لها خصوصية تميزها عن الرجل في طريق القيادة و أسلوبها الإداري , كما صرحت المبحوثة انه لا توجد اعتبارات شخصية أو اجتماعية تأخذها المرأة في الحسبان أثناء عملية اتخاذ القرار و أن المرأة القائدة .

المحور الثالث : المعوقات المهنية و التنظيمية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة :

بخصوص سؤالنا حول الطريقة التي حصلت بها المبحوثة على المنصب الحالي فقد اجابت بانها تحصلت عليه عن طريق الشهادة كما صرحت بانها خضعت لعملية التكوين في مجال عملها وحددت طبيعة علاقتها برؤسائها بأنها علاقة رسمية في إطار الاحترام المتبادل و مع رؤوسيتها أيضا رسمية في إطار الأوامر و النواهي و بالتالي علاقة عمل فقط بالإضافة إلى رؤسائها أما من طرف رؤوسيتها فهي لا تتعرض للانتقاد .

و بالحديث عن رؤسائها الذين تتعرض من طرفهم لانتقاد أحيانا و ذلك من خلال آراءهم التي يبديونها ففي دراسة صوالحية بعنوان " المرأة المسيرة و الاتصال داخل المؤسسة 2007 حول نمط التسيير الذي تتبناه المرأة المسيرة للتواصل مع مرؤوسيتها , حيث خلصت الدراسة إلى انه من الضروري السماح للمرؤوسين بإبداء آرائهم كما ان القائدات اللواتي لديهن خبرة و اقدمية في مناصب قيادية يملن إلى الليونة و فهم مشاكل الآخرين و خاصة المرؤوسين لتفادي الصراعات , فقد قالت الباحثة بان قراراتها تخضع للرقابة من طرف الرؤساء .

وأنها تشعر بالحرية أثناء عملية اتخاذ القرارات الإدارية حيث صرحت بأن المرأة لا تعاني من الظلم أثناء اختيارها لتولي المناصب العليا (الشروط) ولم يسبق لها وأن اتخذت قرار إداري ولاقى اعتراض داخل المؤسسة , كذلك بينت لنا الباحثة بأن من أهم الضغوطات التي تعترضها أثناء تأدية مهامها كقائدة إدارية كلها تتعلق بالأعمال الإدارية : كثرة الأعمال والانشغالات,التجاوزات ,والملتقيات والاجتماعات والخرجات الميدانية ,كما حددت الباحثة بأن الاتصال السائد بينها وبين مرؤوسيتها هو اتصال رسمي .

المقابلة الثالثة :

المحور الأول الخصائص السوسولوجية للمبحوثة (البيانات الشخصية)

المبحوثة عمرها 46 سنة ,متزوجة تقيم في المدينة ذات مستوى تعليمي جامعي ,لها أقدمية في المنصب المشغول لمدة 4 سنوات .

المحور الثاني :المعوقات الاجتماعية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة .

تقول المبحوثة أن المرأة تعاني من إشكالية تعدد الأدوار فهي كامرأة عاملة تعاني من مشكلة تعدد الأدوار خاصة وأنها تشعر بأنها مقصرة في حق أولادها وحياتها الخاصة ,كما صرحت المبحوثة بأن المرأة تستطيع

الموازنة والتوفيق بين متطلباتها الأسرية وأداء مهامها القيادية إذا وجدت البيئة المناسبة، وبالتالي القدرة على التوفيق بين الحالتين العملية والخاصة، وعن سؤالنا حول اتخاذ القرار بأنها توجد اعتبارات شخصية أو اجتماعية تأخذها المرأة في الحسبان أثناء عملية اتخاذ القرار بأنها توجد اعتبارات ولا يخلو اتخاذ القرار من اتخاذ بعض الاعتبارات ويتخلى ذلك حسب إجابة المبحوثة في الأسرة والمجتمع، كما صرحت المبحوثة بأن المرأة القائدة تتعرض للضغوطات من طرف الأسرة أثناء عملية اتخاذ القرار وذلك إذا كانت الأسرة غير راضية أو بالأحرى غير داعمة لها فهذا سيؤثر على نوعية القرارات التي تتخذها .

كما أنها تتعرض لضغوطات من طرف المجتمع أيضا وذلك من خلال تعرضها دائما للنقد والضغط وهذا ما يجعل عملية اتخاذ القرارات صعبة لأنها ستسعى إلى أن تكون موالية للمجتمع ولو على نفسها ورأيها، كما أضافت المبحوثة أن العلاقات الاجتماعية تؤثر على عملية اتخاذ القرار لهذا يستحسن الابتعاد عن بناء علاقات صداقة داخل العمل، يجب أن تكون العلاقات مبنية على العمل وتحسينه و هو ما يسمى مبدأ التعاون و الزمالة ، كما أكدت لنا المبحوثة أن المرأة القائدة تتأثر بالقيم الاجتماعية و الدينية للمجتمع الجزائري أثناء عملية اتخاذ القرار إذا لا يمكن لشخص أن يتخذ قرارا معاديا لمجتمعه او مناقضا لتعاليم دينيه حيث قالت المبحوثة أن قراراتها الإدارية و التنظيمية تتعرض لانتقاد من طرف الأسرة و المجتمع و لكن تحاول اخذ الانتقادات البناءة بعين الاعتبار ، أما الانتقادات التي تسعى لـإنقاص منها كشخص فهي لا تلتفت لها من الأساس و صرحت المبحوثة أن هذا الانتقاد يكون من طرف الرجال لأنهم لا يتقبلون وجود امرأة متخذة للقرار ، كما أن مستواها المادي لا يؤثر على فعالية اتخاذ القرار .

لا للمحابة في اتخاذ القرار ، و قد تأسفت المبحوثة لعدم تلقيها لأي نوع من الدعم سواء من طرف الأسرة او المجتمع المحيطة بها في عملية اتخاذ القرار و نظرا لذلك تعتقد المبحوثة بأنها لا تملك صلاحية اتخاذ

القرار فعليا فمجتمعنا لا يثق في المرأة ثقة كاملة ، حيث تتم مناقشة القرارات قبل تنفيذها و نقدها و أحيانا نقضها .

المحور الثالث : المعوقات المهنية و التنظيمية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة :

فيما يتعلق بسؤالنا حول الطريقة التي حصلت بها المبحوثة على المنصب الحالي ، فقد اجابت بانها حصلت عليه عن طريق الشهادة ، و قد صرحت المبحوثة بانها خصعت للتكوين في مجال عملها ، كما حددت لنا علاقتها برؤسائها و مرؤوسيهها .

اما مع رؤسائها فهي علاقة احترام و نقاش و تحاور ، اما مرؤوسيهها فهي ايضا علاقة نقاش و تحاور و احترام و تبادل افكار و علاقة امر و نهى و قد صرحت لنا المبحوثة بانها في بعض الاحيان تتعرض لانقاد سواء من طرف الرؤساء في بعض الاحيان أو من طرف مرؤوسيهها في إطار تبادل الأفكار و مناقشة القرارات ، أي إنتقادات في مجال العمل.

كما قالت المبحوثة بأن قراراتها تخضع للرقابة من طرف الرؤساء لذلك فهي لا تشعر بالحرية أثناء عملية إتخاذ القرارات الإدارية ، فهي مقيدة بما يحفظ صورتها كإمرأة و قائدة في ان واحد و كمرؤوسة تسعى لتحسين نظرة رؤسائها إليها ، و تعتقد المبحوثة أن معظم النساء يعانين من الظلم و التعسف أثناء إختيارهن لتولي المناصب القيادية (الشروط).

كذلك صرحت المبحوثة أنه سبق لها أن إتخذت قرار إداري و لاقى إعتراض داخل المؤسسة ، حيث تم رفض ذلك القرار من طرف المسؤولين ، و عن سؤالنا حول أهم الضغوط و المعوقات التي تتعرض لها أثناء تأدية مهامها كقائدة فقد صرحت بأن كونها امرأة يجعلها دوما لكي تقدم الأفضل و أحيانا على حساب حياتها الشخصية فقط كي لا تترك فرصة للحكم عليها بأنها أقل من المنصب أو المسؤولية التي و كالت لها وهذا ما سبب لها التعب و الإرهاق .

المقابلة الرابعة :

المحور الأول: الخصائص السوسولوجية للمبحوثة (البيانات الشخصية) :

المبحوثة عمرها 48 سنة متزوجة تقيم في المدينة ذات مستوى تعليمي جامعي ، لها اقدمية في العمل

في المنصب المشغول لمدة 5 سنوات

المحور الثاني : المعوقات الاجتماعية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة .

فيما يتعلق بسؤالنا حول معاناة المرأة من إشكالية تعدد الأدوار فقد أجابت المبحوثة بأنها و بكل تأكيد تعاني من ذلك فهي أم و زوجة و أخت و ربة أسرة , و لها مسؤوليات كثيرة لها زوج أو أطفال حيث بررت لنا موقفها بان المرأة صعب جدا أن تستطيع الموازنة و التوفيق بين متطلباتها الأسرية وأداء مهامها القيادية لكن بذلت جهدا كبيرا يكون على حساب صحتها النفسية و الجسدية و في دراسة يونسى فتيحة بعنوان " علاقة المعوقات السوسومهنية بالقيادة النسوية بالمؤسسة الجزائرية من وجهة نظر النساء العلامات " 2018 و التي هدف إلى تحقيق مدى تأثير المعوقات السوسومهنية ببعدها الاجتماعي و المهني على تمص المرأة للمراكز القيادية الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة حيث خلص إلى ان المرأة العاملة تعترضها صعوبات تحول بينها و بين تمصها المراكز القيادية الإدارية و ان الأفكار و السلوكيات الاجتماعية السائدة في المجتمع و التي تنعكس على سلوك العاملين بالمؤسسة تجعل المرأة العاملة تتنازل عن دورها القيادي احتراما لزميلها الرجل .

وقد قالت المبحوثة بأنه توجد اعتبارات شخصية و اجتماعية تأخذها المرأة في الحسبان أثناء عملية اتخاذ القرار , حيث صرحت بأنها تأخذ رأي الزوج و الأصدقاء المقربين ة الأسرة , كما بينت لنا أنها لا تتعرض للضغوطات من طرف الأسرة أثناء عملية اتخاذ القرار بل تستشروهم فقط دون التأثير عليها , و لكنها تتعرض للضغوطات من طرف المجتمع أثناء عملية اتخاذ القرار , كما أضافت أن العلاقات الاجتماعية تؤثر على هذه العملية , حيث يكون من الصعب أحيانا اتخاذ قرار إذا تعلق بشخص تعرفه سواء كان جار أو صديق أو قريب و هم ما يدل على تدخل عاطفة المرأة في التسيير , و قد صرحت المبحوثة بان المرأة القائدة تتأثر بالقيم الاجتماعية و الدينية للمجتمع الجزائري أثناء عملية اتخاذ القرار و أكدت انه يجب مراعاة أخلاقنا و مبادئنا و تربيتنا و ديننا و وضحت ذلك بالنهاي عن الغش و الرشوة , كذلك قالت المبحوثة بان قراراتها

الإدارية و التنظيمية لا تتعرض لانتقاد من طرف الأسرة و المجتمع و حتى ان حدث ذلك فانه يكون من طرف النساء أكثر زيادة على ذلك فقد قالت المبحوثة بأنها مستواها المادي لا يؤثر على فعالية اتخاذ القرار و انه لا علاقة بينها , كما أنها تتلقى الدعم من طرف الأسرة خاصة من زوجها أما المجتمع فلا , كما صرحت لنا بأنها تعتقد أنها لا تمتلك صلاحية اتخاذ القرارات فعليا .

المحور الثالث : المعوقات المهنية و التنظيمية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة .

بخصوص سؤالنا حول الطريق التي تحصلت بها المبحوثة على المنصب الحالي فقد قالت بأنها عن طريق الترقية , حيث خضعت لعملية التكوين في مجال عملها , كما حددت طبيعة العلاقة برؤسائها و مرؤوسيتها فكانت مع رؤسائها علاقة رسمية في إطار الأوامر و النواهي و مع مرؤوسيتها علاقة غير رسمية هناك حوار و تشاور و هو ما يدل على وجود علاقات إنسانية ما بين الأطراف العاملة , كما قالت المبحوثة بأنها تتعرض أحيانا لانتقاد من طرف رؤسائها في مجال العمل و نادرا ما تتعرض لانتقاد من طرف مرؤوسيتها من باب النصيحة و التشاور , كما صرحت بأنها قراراتها تخضع للرقابة من طرف الرؤساء دائما و هو ما يجعلها لا تشعر بالحرية أثناء عملية اتخاذ القرارات الإدارية . زيادة على ذلك فقد قالت المبحوثة خلال هذه المقابلة أنها تعتقد ان المرأة تعاني من الظلم أثناء اختيارها لتولى المناصب العليا (الشروط) و بالتالي تحملها مسؤولية تفوق قدراتها , حيث أقرت المبحوثة لأنه سبق لها و أن اتخذت قرار إداري و لاقى اعتراض من داخل المؤسسة من طرف الرؤساء زيادة على ذلك فان المبحوثة تتعرض للضغوطات أثناء تأدية مهامها الإدارية كقائدة إدارية من أهمها ضغوط العمل , المسؤولية الكبيرة , الانتقاد المستمر و خاصة من طرف المرؤوسين لعدم رغبة الرجال في سلطتها عليهم , حيث حددت نوع الاتصال السائد بينها و بين مرؤوسيتها في كونه في غالب الأحيان علاقات غير رسمية و لكنها لا تخلو من الرسمية إذا اقتضت الضرورة ذلك.

المقابلة الخامسة :

المحول الأول : الخصائص السوسولوجية للمبحوثة (البيانات الشخصية) :

المبحوثة عمرها 51 سنة مطلقة , تقيم في القرية ذات مستوى تعليمي ثانوي و لها اقدمية في المنصب المشغول لمدة 13 سنة .

المحور الثاني : المعوقات الاجتماعية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدي المرأة القائدة .

فيما يتعلق بسؤالنا حول معاناة المرأة من إشكالية تعدد الأدوار فقد أجابت المبحوثة بأنها تعاني من ذلك فهي تؤدي دور الأم و ربة بيت و مسؤولة عن أسرتها , إضافة إلى دورها كرئيسة مكتب و امرأة عاملة , و قد قالت لنا المبحوثة بان المرأة تستطيع الموازنة و التوفيق بين متطلباتها الأسرية و أداء مهامها القيادية و لكن بصعوبة مقابل التضحية بصحتها النفسية و الجسدية أحيانا على حساب حياتها الشخصية حيث صرحت المبحوثة بوجود اعتبارات شخصية و اجتماعية تأخذها المرأة في الحسبان أثناء عملية اتخاذ القرار تتمثل في الأسرة و المجتمع , كذلك فقد قالت المبحوثة بأن المرأة القائدة تتعرض للضغوطات من طرف الأسرة أثناء اتخاذ القرار و من طرف المجتمع أيضا فهي جزء لا يتجزأ منه , و قد وضحت لنا بان العلاقات الاجتماعية تؤثر على عملية اتخاذ القرار فنحن نعيش في مجتمع قائم على علاقات اجتماعية و أن المرأة القائدة تتأثر بالقيم الاجتماعية و الدينية للمجتمع الجزائري أثناء عملية اتخاذ القرار و انه أحيانا ما تتعرض قراراتها الإدارية و التنظيمية لانتقاد من طرف الأسرة و المجتمع و خاصة من طرف الرجال , كما صرحت لنا المبحوثة بان مستواها المادي لا يؤثر على فعالية اتخاذ القرار

كذلك قالت المبحوثة بأنها أحياناً ما تتلقى الدعم من طرف الأسرة و المجتمع المحيط بها أثناء عملية اتخاذ القرار ، كما صرحت بأنها تعتقد أنها لا تمتلك صلاحية اتخاذ القرارات فعلياً ، لأنه من الضروري الرجوع إلى رأي الأسرة أحياناً .

المحور الثالث : المعوقات المهنية و التنظيمية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة.

فيما يخص سؤالنا حول الطريقة التي حصلت بها المبحوثة على المنصب الحالي فقد حصلت عليه عن طريق الإقضية ، حيث خضعت للتكوين في مجال عملها ، كما حددت العلاقة برؤسائها في كونها علاقة عمل رسمية يسودها الاحترام و كذلك نفس الشيء بالنسبة لمرؤوسيتها احترام و تشاور ، كما صرحت المبحوثة بأنها أحياناً تتعرض للانتقاد من طرف رؤسائها ، أما مرؤوسيتها فهي لا تتعرض للانتقاد من طرفهم ، كما قالت أن قراراتها تخضع للرقابة من طرف الرؤساء و بالرغم من ذلك فهي تشعر بالحرية أثناء عملية اتخاذ القرارات الإدارية و لكنها تعتقد أن المرأة العاملة عموماً تعاني من الظلم ، وأنه سبق لها و أن اتخذت قرار إداري لاقى اعتراض داخل المؤسسة من طرف الرؤساء ، و قد بينت لنا المبحوثة ان من أهم الضغوطات التي تتعرض لها أثناء تأدية مهامها كقائدة إدارية هو الخوف من اتخاذ قرار خاطئ يؤثر على مستقبل المؤسسة و الخوف من تبعات اتخاذ القرار إذا كان القرار يتعلق بمصير فرد في المؤسسة و كذلك الخوف من الانتقاد من طرف الرؤساء ، بالإضافة إلى ذلك حددت المبحوثة نوع الاتصال السائد بينها و بين المرؤوسين بأنه اتصال غير رسمي مما يدل على وجود علاقات إنسانية ما بين القائدة و مرؤوسيتها .

المقابلة السادسة :

المحول الأول : الخصائص السوسولوجية للمبحوثة (البيانات الشخصية) :

المبحوثة عمرها 53 سنة متزوجة , تقيم في المدينة ذات مستوى تعليمي ثانوي و لها اقدمية في المنصب الذي تشغله حوالي 09 سنوات .

المحور الثاني : : المعوقات الاجتماعية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدي المرأة القائدة .

بخصوص سؤالنا حول معاناة المرأة من إشكالية تعدد الأدوار فقد صرحت لنا المبحوثة بأنها شخصيا كرئيسة مصلحة و أم لا تعاني من أي مشكلة في تعدد الأدوار و كل هذا يعود بعد توفيق الله عز و جل إلى حسن التنظيم و إدارة الوقت فوقت عملها يكون للعمل فقط أما المنزل فهو للحياة الأسرية فقد , و كذلك قالت المبحوثة بان المرأة تستطيع الموازنة و التوفيق بين متطلباتها الأسرية و أداء مهامها القيادية و خاصة إذا وجدت الدعم الأسري و المساعدة من الزوج الذي يؤدي مهامه المنزلية و الأبناء المتفهمين لطبيعة حياة والدتهم تنقسم إلى قسمين امرأة قائدة ليست عاملة فقط و زوجة و أم فيحاولوا تفادي ما يمكن تفاديه كأولاد دون أن يؤثر هذا سلبا عليهم طبعاً , كما صرحت المبحوثة بأنه لا يوجد اعتبارات شخصية و اجتماعية تأخذها المرأة في الحسبان أثناء عملية اتخاذ لان تولى منصب المرأة القائدة يجعلها مسؤولة أمام الله و أمام الأطراف الاجتماعية العاملة و المتعاملة معها فالاعتبار الوحيد الذي يجب أخذه هو مصلحة العمل و استمرارية تطوره إلى الأحسن , كذلك فقد قالت المبحوثة بأمن المرأة القائدة تتعرض للضغوطات من طرف الأسرة أثناء و من طرف المجتمع أيضا أثناء عملية اتخاذ القرار فبالنسبة للأسرة و يجب وجود الدعم الأسري لكي تمر هاته المسؤولية على أحسن ما يكون أما بالنسبة للمجتمع فوجود المرأة في حد ذاتها في أي منصب عمل سواء كانت رئيس أو مرؤوس يعرضها لانتقاد أصلا فما بك و هي صاحبة القرار , زيادة على ذلك و قد أفرت المبحوثة بان العلاقات الاجتماعية بإمكانها ان تؤثر على عملية اتخاذ القرار , كما أن المرأة القائدة تتأثر بالقيم الاجتماعية و الدينية للمجتمع الجزائري أثناء عملية اتخاذ القرار فهي في النهاية لان تتسلخ من هويتها و تصبح معادية للقيم . و بخصوص سؤالنا حول تعرض قراراتها الإدارية و التنظيمية

لانتقاد من طرف الأسرة و المجتمع فقد صرحت بان أسرتها داعمة لقراراتها الإدارية و التنظيمية لأنهم يتقون في رؤيتها لأمر و عقلانيتها في دراسة الأحوال و الحالات و تحليل النتائج فبالنتالي إيجاد حلول و اتخاذ قرارات مناسبة , و حتى و أن تعرضت لانتقاد فيكون من طرف النساء أكثر شيء لان كبت المشاعر السلبية صعب بعض الشيء فيتم عرضه على شكل انتقاد و صرحت المبحوثة بأنها شخصيا تتقبل النقد مادام يحسن منها أو من شكل الحياة الذي اتخذته نهجا .

و قد أضافت بان مستواها المادي لا يؤثر على فعالية اتخاذ القرار قلا شي كما ذكرت سابق شخص عقلاني عند وضعه أمام مسألة ما يحاول حل الموضوع بالأسلوب الأكثر سلاسة و البعيد عن كل مؤثر كذلك قالت المبحوثة بأنها تتلقى الدعم من طرف الأسرة و المجتمع المحيط بها أثناء عملية اتخاذ القرار لان المهم هو حسن السير و النتائج الظاهرة و نتائجها مرضية الحمد لله . و أيضا لا ننسى أن المبحوثة تعتقد بأنها تعتقد أنها تمتلك صلاحية اتخاذ القرارات فعليا , لان التنفيذ يتم مباشرة بعد اطلاع رؤسائها عليهم و موافقتهم على الأمر.

المحور الثالث : المعوقات المهنية و التنظيمية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة .

فيما يتعلق بسؤلنا حول الطريق التي حصلت بها المبحوثة على المنصب الحالي فقد حصلت عليه عن طريق الترقية كما أكدت أنها دائما خضع لعملية التكوين في مجال عملها , وحددت طبيعة علاقتها أما علاقتها برؤسائها فهي علاقة يسودها الاحترام المتبادل لان بين الطرفين علاقة تشاور و نقاش لأوامر ونهي أما علاقتها بمرؤوسياتها فهي كذلك نفس الشيء علاقة باحترام و تقدير بين الطرفين لكي يسود جو من الألفة و الجدية في العمل , فلا بد من أن يثق المرؤوس برئيسه و يحترمه لتحسين المردودية , تام فيما بتعرضها للانتقاد من طرف رؤسائها أما مرؤوسياتها فهي لا تتعرض للانتقاد من كلا لطرفين , وقد أقرت

المبحوثة بان قراراتها تخضع للرقابة من طرف الرؤساء و هذا أمر طبيعي كما صرحت بأنها تشعر بالحرية أثناء عملية اتخاذ القرارات الإدارية و تتخذها بكل حرية لأنها تعلم الأصح لمصلحتها و العمال تحت لوائها في جود يسوده الاحترام دائما

وتعتقد المبحوثة أن المرأة تعاني من الظلم أثناء اختيارها لتولى المناصب العليا (الشروط) , و قد قالت لنا المبحوثة بأنه سبق لها و أن اتخذت قرار إداري و لاقى اعتراض داخل المؤسسة .و ذلك في بيتها لأنها كانت محدودة الرؤية للأمور المحيطة بها و هذا يدل على أن الخبرة المهنية و الاقدمية في العمل تلعب دورا فعالا في اتخاذ القرارات الصائبة و الرشيدة و هذا الاعتراض تلقته من طرف المرؤوسين .

وقد بينت لنا المبحوثة أن من أهم الضغوطات التي تتعرض لها أثناء تأدية مهامها كقائدة هم المرؤوسين الذين يعتبرون وجودها في منصبها على سبيل المحاباة البعض منهم طبعاً مما يؤدي إلى بعض التضادات لكن الأمور تحت السيطرة لأنها تفتح المجال الحوار و تبادل الأفكار معهم .

وقد حدث المبحوثة نوع الاتصال السائد بينها و بين المرؤوسين بأنه اتصال مباشر سواء وقت تبادل الأفكار في الاجتماعات أو أثناء تأدية زيارتها اليومية للفروع حتى يكون العمل تحت إشرافها و على نظرتها و حتى لا تفاجئ بوجود مشاكل في العمل و تكون آخر من يعلم بها

نتائج الدراسة :

أولاً : النتائج المتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع البحث :

-أثبتت المعطيات المتحصل عليها من المقابلات أن أغلبية القائدات تتراوح أعمارهم ما بين 45 و 53 سنة و ذلك بمديرة الإدارة المحلية لولاية الطارف و أن اغلبهن متزوجات تقع على عاتقهن مسؤولية أسرهن و أن مستواهن التعليمي إما جامعي أو ثانوي و هو المستوى المطلوب لضمان نجاح عملية اتخاذ القرار .

- أشارت المعطيات المدرجة في تحليلنا للمقابلات أن النساء القائدات يمتلكون اقدمية مهنية تتراوح ما بين 3 سنوات إلى 13 سنة فكلما كانت مدة الاقدمية في المنصب طويلة كلما كانت عملية اتخاذ القرار ناجحة و فعالة نظرا للخبرة المهنية في مجال العمل .

ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة :

1/ مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الأول " ما هي المعوقات الاجتماعية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة؟"

❖ أشارت معطيات السؤال الأول من المحور الثاني من المقابلة حول معاناة المرأة من إشكالية تعدد الأدوار أن المرأة غالبا ما تعاني من هذه الإشكالية نظرا لكونها تمارس عدة أدوار في وقت واحد فهي عاملة و ربة بيت و زوجة و أم و بالتالي لها مسؤوليات كثيرة تقع على عاتقها مما يجعل تقصر في أداء بعض الأدوار بالشكل المكتوب .

- ❖ بينت النتائج حسب معطيات السؤال رقم 2 من المحور الثاني حسب إجابات المبحوثات أن المرأة تستطيع الموازنة و التوفيق بين متطلباتها الأسرية و أداء مهامها القيادية و لكن بصعوبة و أيضا تستطيع ذلك إذا لقيت الدعم من أسرتها و المساعدة و تفهمهم .
- ❖ تؤكد معطيات السؤال رقم 03 من المحور الثاني للمقابلة حسب أغلبية المبحوثات وجود اعتبارات شخصية أو اجتماعية تأخذ المرأة في الحسبان أثناء عملية اتخاذ القرار و خاصة من طرف الأسرة و الزوج
- ❖ تبنت لنا نتائج حسب معطيات السؤالين 4 و 5 من المحور الثاني للمقابلة حسب تصريحات المبحوثات أن المرأة القائدة تتعرض للضغوطات من الأسرة و المجتمع أثناء عملية اتخاذ القرار خاصة إذا كانت الأسرة غير راضية و وجودها كقائدة أيضا يسبب لها الانتقاد من طرف المجتمع و المحيطين بها في عملها .
- ❖ كشفت لنا نتائج معطيات السؤال 6 من المقابلة أن العلاقات الاجتماعية تؤثر على عملية اتخاذ القرار كوننا في مجتمع قائم على علاقات اجتماعية لذلك و جب الابتعاد عن بناء العلاقات الاجتماعية و فصلها عن مجال العمل لضمان عدم التأثر بها .
- ❖ أشارت معطيات السؤال 7 من مقابلة البحث أن المرأة القائدة تتأثر بالقيم الاجتماعية و الدينية للمجتمع الجزائري أثناء عملية اتخاذ القرار فلا يمكن للشخص أن يتخذ معاديا لمجتمعه و مخلفا لقيم دينه و تعليمه و لابد من مراعاة ذلك .
- ❖ اثبت النتائج حسب معطيات السؤال 8 و 9 من المحور الثاني أن القرارات التي تتخذها المرأة القائدة سواء كانت إدارية أو تنظيمية تتعرض لانتقاد أحيانا من طرف الأسرة و المجتمع سواء كان من طرف فئة الرجال لأنهم لا يتقبلون وجود امرأة تتسلط عليهم أو النساء التي تغار من المنصب .

❖ أظهرت لنا النتائج حسب معطيات السؤال 10 من المحور الثاني أن المستوي المادي للمرأة القائدة لا يثر على فعالية اتخاذ القرار و انه لا توجد علاقة بينهما .

كشفت لنا نتائج معطيات السؤال 11 من المحور الثاني للمقابلة أن المرأة القائدة أحيانا لا تملك صلاحية اتخاذ القرار فعليا كون مجتمعنا لا يثق في المرأة ثقة كاملة و أنها تبقى مجرد حبر على ورق .

2- مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثاني : ما هي المعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة ؟

❖ أشارت معطيات السؤال رقم 1 من المحور الثالث إلى أن المبحوثات غالبا ما حصلت عن المنصب الحالي عن طريق الشهادة و هو ما يدل على أهمية الشهادة أثناء تولي منصب معين

❖ كشفت لنا معطيات الدراسة حسب السؤال 02 من المحور الثالث أن النساء القائدات خضعت لعملية التكوين في مجال عملهن باعتباره أساس الأداء الجيد و اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

❖ بينت لنا النتائج حسب معطيات السؤال 3 و 4 من المقابلة أن طبيعة علاقة المرأة القائدة برؤسائها علاقة رسمية يسودها الاحترام و التقدير المتبادل بين الطرفين و كذا نفس الأمر بالنسبة لعلاقاتها مع رؤوسها من خلال التشاور و تبادل الآراء تبقى علاقة رسمية في بعض الأحيان لا تكون مجرد أوامر و نواهي فقط و هنا تدخل العلاقات الإنسانية بين الطرفين .

❖ اثبت نتائج حسب المعلومات الوارد في السؤالين 5 و 6 أن المرأة القائدة أحيانا ما تتعرض لانتقاد سواء من طرف رؤوسها أو مرؤوسيهيها و ذلك في إطار التشاور و تبادل الأفكار أي في مجال العمل فقط و انه يتم اخذ ذلك بعين الاعتبار و الاستفادة من ذلك الانتقاد .

❖ أظهرت لنا النتائج حسب معطيات السؤال 7 و 8 أن القرار التي تتخذها المرأة القائدة تخضع للرقابة من طرف رؤسائها و هو ما يجعلها نوعا ما لا تشعر بالحرية أثناء عملية اتخاذ القرار على عكس

بعض القائدات الأخريات اللواتي يشعرون بالحرية نظراً لأنهن يعلمن الأصح لمصلحتهن و العمال تحت لواءها و إشرافها .

❖ أشارت الدراسة حسب معطيات السؤال 9 أن المرأة تعاني من الظلم أثناء اختيارها لتولي المناصب العليا وذلك من خلال تحميلها لمسؤوليات تفوق قدرتها مما يؤثر على صحتها النفسية و الجسدية .

❖ أكدت لنا النتائج حسب معطيات السؤال 10 أن النساء القائدات سبق لهن و ان تخذن قرار إداري و لاقى اعتراض داخل المؤسسة من طرف الرؤساء .

❖ بينت لنا النتائج حسب معطيات السؤال 11 أن المرأة القائدة تتعرض للضغوط أثناء تأدية مهامها كقائدة إدارية و يتخلى ذلك في اعتبار أن كونها أنثى لا تستحق المنصب لأنها لا تستطيع تحمل المسؤولية و هذا يتعبها بالإضافة إلى ضغوط العمل و الانتقاد المستمر و خاصة من طرف المرؤوسين و أيضا الخوف من اتخاذ القرارات الخاطئة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة .

❖ أكدت النتائج حسب معطيات السؤال 12 حسب إجابات المبحوثات أن نوع الاتصال بين المرأة القائدة و مرؤوسيهما بأنه اتصال رسمي مباشر في خط مستقيم و أحيانا تتخلله الغير الرسمية من خلال التشاور و تبادل الأفكار .

ثالثا : النتائج العامة :

تحدد النتائج العامة للدراسة فيما يلي :

✓ هناك معوقات اجتماعية تحد من فعالية اتخاذ القرار لدي المرأة القائدة تتمثل في معاناتها من مشكلة تعدد الأدوار و صعوبة الموازنة و التوفيق بين متطلباتها الأسرية و أداء مهامها القيادية و عدم تلقيها للدعم من الأسرة في غالب الأحيان , بالإضافة إلى تعرضها للانتقادات و الضغوطات من طرف الأسرة و المجتمع أثناء اتخاذها للقرارات الإدارية و هو ما يجعلها لا تثق في القرارات التي تتخذها و هكذا نكون قد أجبنا على التساؤل الفرعي الأول .

✓ هناك معوقات تنظيمية تعرقل سير المرأة القائدة و تحد من فعالية اتخاذ القرار لدي المرأة القائدة تتمثل في تعرضها للانتقاد من طرف الرؤساء و المرؤوسين و أن الرقابة المفروضة على القرارات التي تتخذها لا يشعرها بالحرية كذلك مع معاناتها من الظلم أثناء اختيارها لتولى المناصب العليا نظرا لتحملها مسؤوليات تفوق طاقتها , زيادة على ذلك خوفها من اتخاذ قرارات خاطئة تؤثر على مستقبل المؤسسة و الخوف من الانتقادات من طرف الرؤساء و أيضا من تبعات اتخاذ القرار , إذا كان القرار يتعلق بمصير فرد ، و هكذا نكون قد أجبنا على التساؤل الفرعي الثاني .

✓ و كإجابة عن التساؤل المركزي للدراسة اثبت النتائج أن المعوقات السوسيلوجية و التنظيمية لفعالية اتخاذ القرار لدي المرأة القائدة تتجلى في كل المشكلات التي تعاني منها المرأة القائدة سواء كانت في أسرتها من مسؤوليات كثيرة و تعدد لأدوار, إما في مكان العمل من طرف الرؤساء و المرؤوسين و كل الضغوطات التي تعيقها على أداء مهامها على أكمل وجه

خاتمة:

لقد كانت هذه الدراسة محاولة علمية للتعرف على عملية اتخاذ القرار و على أهم المعوقات المهنية و الاجتماعية و التنظيمية التي تحول دون تحقيق المرأة القائدة فعالية في اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في تطوير المؤسسة الجزائرية باعتبارها البناء الاجتماعي الذي يحقق النمو و التطور والتنمية للمجتمع و يحقق آليات وطموح المرأة القائدة في تحقيق ذاتها و إثبات قدرتها على رأس هذه المؤسسات.

و من هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم المعوقات التي تقف في وجه المرأة بصفة عامة و المرأة القائدة بصفة خاصة متمثلة رئيسات مكاتب مختلف المصالح بمديرية الإدارة المحلية -الولاية القديمة - سواء ما تعلق بالجانب الاجتماعي على أساس تعدد أدورها بصفقتها وزوجة وربة منزل و لها مسؤوليات ومهام اجتماعية , إضافة إلى ما يتعلق بالجانب المهني و التنظيمي و مسؤولياتها في اتخاذ القرارات المهنية والصعبة ومسؤولياتها في استثمار كافة مواردها البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة وأن تحقيق هذه الأهداف لا يتأتى إلا من خلال قدرتها على تجاوز هذه العراقيل .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج لعل أهمها عدم قدرة المرأة على اتخاذ القرارات الإدارية بكل حرية و تعرضها للنقد المستمر سواء داخل المجتمع من أسرة و محيط اجتماعي او من طرف المرؤوسين و الرؤساء على حد سواء , مما يجعلها تحت الرقابة المستمرة و عدم القدرة على الموازنة بين متطلبات الأسرة و المجتمع و متطلباتها كقائدة في المؤسسة .

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المواقع الإلكترونية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

القران الكريم

أ) القواميس و المعاجم:

1. تاج العروس من ظاهر القاموس الزبيدي (224 /26) مادة (عوق)
 2. المحرر الوجيز لابن عطية (4 / 435) .
 3. الصحاح الجوهري (22/5).
 4. عدنان أبو مصلح : معجم علم الاجتماع , دار أسامة للنشر و التوزيع , ط1, بغداد , 2006.
 5. يوسف شكري فرحات و بديع يعقوب:معجم الأدب العربي،عربي عربي،دار الكتب العلمية،بيروت 2001،
 6. معجم اللغة العربية -المنير- دار النهار للطباعة والنشر والتوزيع .
- ب_ الكتب:
7. -أحمد حلمي جمعة واخرون: أساسيات البحث العلمي،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،1990
 8. جروان فتحي : تعليم التفكير مفاهيم و تطبيقات , دار الكتاب الجمعين , ط1 ، 1999.
 9. حسين كريم : السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، 2004
 10. حسين عبد الحميد رشوان : القيادة الإدارية دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , 2010.

11. حسين عبد الحميد رشوان : ميادين علم اجتماع و مناهج البحث , دار المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , 2014 .
12. رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية , دار المناهج للنشر و التوزيع , عمان , 2008.
13. رشيد عبد الحميد و اخرون : اخلاقيات المهنة , حقوق النشر و الطباعة , ط2، 1985
14. زهرة تيغزة و اخرون : منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية , المركز الديموقراطي العربي , برلين،المانيا , ط1, 2019 .
15. سامر جلدة :السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الطبعة 1،عمان،الأردن،2009.
16. السويدان طارق محمد وبرشاجيل عمر : صناعة القائد , , مكتبة جرير , ط3 ،الرياض , 2005
17. صالح بن نوار : مبادئ في منهجية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ,دار الفائز للطباعة و التصنيف , جامعة متنوري قسنطينة , الجزائر، 2012 .
18. عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث , ديوان المطبوعات الجزائرية , بن عكنون , الجزائر , ط4, 2007.
19. *فاطمة محمد علي عثمان : القيادة النسائية في عالم متغير , الملتقى المصري للإبداع و التنمية ،الإسكندرية،2016 .
20. -فتحي أحمد زياب عواد :إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ،دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ،ط1 ،عمان 2012 .
21. فيليب جونز :النظريات الإجتماعية و الممارسات البحثية ، و الممارسات البحثية ،ترجمة محمد ياسر الخواجة ،مصر العربية للنشر والتوزيع ،ط1، مصر ،2010 .

22. كاميليا إبراهيم عبد الفتاح :سيكولوجية المرأة العاملة ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت 1984.
23. 24. كيت جرينت : القيادة مؤسسة هنداوي للتعليم و الثقافة،القاهرة،2013.
24. ليلي عبد الوهاب :علم الإجتماع المرأة،- الدراسة الاجتماعية لأوضاع المرأة في المجتمع ،جامعة الأنبار ،العراق.
25. -ليلي محمد بلخير:قضايا المرأة في زمن العولمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين مليلة،،2006.
26. لطفي طلعت إبراهيم : علم اجتماع التنظيم , دار غريب , (ب - ط) مصر , 2007
27. ماجد محمد أكرم العدلوني :القائد الفعال،قرطبة للإنتاج الفني ،الرياض ،2000.
28. محمد احمد الخضيرى : إدارة التوتر , مقدمة في إدارة التوتر المحلي و الدولي , ايراك للطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة 2009 ,
29. محمد خياط : أساليب البحث العلمي , دار الراية للنشر و التوزيع , ط1,عمان , 2011
30. محمد ارزقي فراد : جزائريات صنعنا التاريخ (الكاهنة و أخواتها) , دار الأمل للطباعة و النشر و التوزيع , ط2 , الجزائر , 2006 .
31. محمىج الصرفى : السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) , دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر , ط1, الإسكندرية , , 2008.
32. عوض خليل مخائيل : علم النفس الاجتماعي , مركز الإسكندرية للكتاب (د ط) , مصر , 2003.

33. محمود عبد الفتاح رضوان : الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل
المجموعة العربية للتدريب و النشر , ط1, القاهرة , 2013
34. محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،
الإسكندرية ،2002.
35. محمد الصرفي : السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و
النشر ، ط1, الإسكندرية ، , 2008,
36. محمود عبد الفتاح رضوان :إدارة النزاعات و الصراعات في العمل ،المجموعة
العربية للتدريب و النشر ،الطبعة الأولى،2013.
37. مريم سليم واخرون :المرأة العربية بين ثقل الواقع و تطلعات التحرر ،مركز دراسات
الوحدة العربية ،ط1 ،بيروت ،1999
38. -معن خليل العمر: علم الإجتماع الجندر،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان ، الأردن
، ط1، 2012.
39. معن محمود عياصرة ومروان محمد بنبي احمد : القيادة و الرقابة و الاتصال
الإداري ، ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،ط1, عمان ، الأردن ، 2008 .
40. -موفق سهام:المرأة العاملة و المناصب القيادية – دراسة لظاهرة السقف الزجاجي -
،أبحاث إقتصادية و إدارية ، العدد السابع عشر ،، النشر و التوزيع ، القاهرة 2009.
41. هاشم حمدي رضا : التدريب و التأهيل الإداري ، دار الراية للنشر و التوزيع ، ط1،
الأردن ، 2010

42. أحمد محمد حرز الله : المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية و علاقتها بالتطور الوطني لديهن , قسم إدارة الأعمال ,كلية الأعمال و الاقتصاد جامعة ال قدس , 2005.
43. ابتسام زدارة : مشكلات المرأة العاملة ,مذكرة ماستر , قسم علم اجتماع ،جامعة 08 ماي 1945 , قالمة،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , , 2020.
44. بلخامسة رانيا :أثر القيادة الإدارية على عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ،قسم علم الاجتماع ،تخصص تنظيم وعمل ،جامعة 8 ماي 1945 ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قالمة ،2022/2023.
45. صالح بن علي البهلوان الغامدي : المعوقات التنظيمية و الفنية التي تواجه المدارس الحكومية بمحافظة جدة , جامعة ام القرى كلية التربية , قسم الإدارة التربوية تخطيط , المملكة العربية السعودية , 2012 .
46. -قاسمي العطرة :عملية إتخاذ القرار وأثرها على اداء العاملين في المؤسسة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ،تخصص تنظيم وعمل،جامعة قاصدي مرباح.

47. ،ورقلة ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،2021/2020.

48. يونسى فتيحة : علاقة المعوقات السوسومهنية بالقيادة النسائية في المؤسسة

الجزائرية , مذكرة ماستر

ثالثا: المواقع الالكترونية:

49. -<http://dspace.univ-jijel.dz>

50. <http://www.sasapost.com/influential.arab.woman> رموز نسائية عربية.-

51. -<http://bakkah.learning.com>.

52. <http://subel.sa>-بوابة سبل للتثقيف و الإرشاد. -



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية



قسم علم الاجتماع

دليل مقابلة بالاستمارة خاصة بمذكرة تخرج ماستر بعنوان:

تخصص تنظيم وعمل

المعوقات السوسيوتنظيمية لفعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة

–دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف–

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتان :

بوراوي حياة

عباس سمراء

ملاحظة : هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية : 2024 /2023.

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1- السن :

2- السكن : ريف قرية مدينة

3- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي دراسات عليا

4-

5- الحالة الشخصية :

عزباء متزوجة

مطلقة أرملة

6- الاقدمية في المنصب :

المحور الثاني : يتعلق بالمعوقات الاجتماعية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة :

7- ما طبيعة الضغوط التالي تعانين منها نتيجة تعدد أدوارك خارج مجال العمل ؟

كزوجة

ربة منزل

أم

8- ما هي الاعتبارات التي تأخذينها في الحسبان أثناء اتخاذ القرارات المهنية في العمل ؟

الزوج

الأهل

خصوصيتك كأنثى

9- ما هي الاعتبارات المرتبطة بمحيطك الاجتماعي و التي يمكن ان تؤثر علي قرارك في العمل ؟

ثقافة المجتمع

القيم

المقدسات الدينية

10- هل تتعرض قراراتك الإدارية و التنظيمية الانتقاد من طرف الأسرة و المجتمع ؟

.....

11- هل يمكن أن تؤثر علاقاتك الاجتماعية على عملية اتخاذ القرار

الواسطة

المعارف

الأصدقاء

12- هل يمكن أن يؤثر مستواك المادي على قراراتك الإدارية ؟

.....

13- الظروف المادية الصعبة وعدم القدرة على تلبية الاحتياجات اليومية يؤثر على الجانب النفسي و

بالتالي على قراراتك في العمل

14- هل تتلقين الدعم من محيطك الاجتماعي في قراراتك كقائدة ؟

.....

المحور الثالث : يتعلق بالمعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية اتخاذ القرار لدى المرأة القائدة

15- ما هي الطريق التي حصلت بها على المنصب الحالي ؟

الترقية

الاقدمية

الشهادة

على أساس الاقتراح من طرف السلطة الإدارية المختصة

أخرى تذكر

16- هل استفدت من دورات تكوينية في إطار مهامك كقائد بالمديرية ؟

الدورات المتعلقة بالمنصب

17- هل تعقيدين بان هناك تحيز ضد المرأة في اختيارها لتولى المناصب العليا ؟

.....

18- هل تعتقد أن حجم المسؤوليات الإدارية الموكلة إليك في منصبك الحالي قد تؤثر على قرارك كقائدة

.....

19- في اعتقادك كيف يمكن أن يؤثر نوع الاتصال السائد بينك و بين مرؤوسيك على تقبلهم لقراراتك ؟

اللامبالاة نتيجة عدم وجود حواجز بين القائد و المرؤوسين

عدم الالتزام و الإهمال

عدم الامتثال لأوامر المرأة

20- هل تمتلكين الصلاحية في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامك دون الرجوع لرؤسائك في العمل كونها

امرأة ؟

21- هل سبق و أن تعرضت لقراراتك لاعتراض من طرف؟

الرؤساء كونك امرأة

المرؤوسين كونك امرأة

22- هل تعتقد أن منحة المنصب النوعي التي تتقاضينها مع حجم المسؤوليات الموكلة و صعوبة

القرارات المتخذة في منصبك

.....الحالي؟