

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال

الموسومة بـ :

أثر مهارات المرأة القيادية على العلاقات العامة
بالمؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بالوكز الجوارى بالضرائب بعين الصفراء أنموذجاً

تحت إشراف:

د. عيسى عبيدي نورية

من إعداد الطالبتين:

• عبيد شيماء

• عنبه فاطمة الزهراء

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
مشرفاً	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	أستاذ محاضر قسم - أ -	د. عيسى عبيدي نورية
رئيساً	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	أستاذ محاضر قسم - أ -	د. غانم عبد الوهاب
مناقشاً	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	أستاذ محاضر قسم - أ -	د. صفاح أمان

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي، والذي الهمنا الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمد كثيرا
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة والمشرفة "عيسى عبيد نورية" علي كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة والتي ساهمت في اثناء موضوع دراستنا، فكانت لنا نعم الأستاذة ونعم لمرشدة.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل اساتذة مسار العلاقات العامة وإلى إدارة قسم علوم الاعلام والاتصال الذين سهلوا لنا طريق العلم والمعرفة، كما نتوجه بالشكر إلى اعضاء اللجنة المناقشة.
دون ان ننسى كل من ساعدنا من مؤطرين بالمركز الجوارى للضرائب بعين الصفراء ولاية النعامه.
كما اشكر الأخت مداحي آمال على مساعدتي في كتابة هذه المذكرة، وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد لأداء عملنا في احسن الظروف والله الحمد وعلى رسوله الصلاة و سلام

إهداء

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي، والذي الهمنا الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمد كثيرا
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذة الدكتورة والمشرفة "عيسي عبيد نورية" علي كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة والتي ساهمت في اثناء موضوع دراستنا، فكانت لنا نعم الأستاذة ونعم لمرشدة.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة مسار العلاقات العامة وإلى إدارة قسم علوم الاعلام والاتصال الذين سهلوا لنا طريق العلم والمعرفة، كما نتوجه بالشكر إلى اعضاء اللجنة المناقشة.
دون ان ننسي كل من ساعدنا من مؤطرين بالمركز الجواري للضرائب بعين الصفراء ولاية النعامه.
كما اشكر الأخت مداحي آمال على مساعدتي في كتابة هذه المذكرة، وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد لأداء عملنا في احسن الظروف والله الحمد وعلى رسوله الصلاة و سلام

عيد شيماء

إهداء

الحمد لله لا يحمد على النعمة سواه والصلاة والسلام على من عظمه واصطفاه
رحمة للعالمين محمد ﷺ
أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من وهبتي شبابها وحملتني وهنا على وهن وسقتني
من فيض حنانها وسهرت الليالي، إلى أمي الغالية
إلى من تعب السنين لأرتاح وضح بالنفيس لأنجح، وكان منارة دربي وقوتني
ولا يزال، أبي الغالي
إلى احياء قلبي واستقاء روحي، اخوتي، كريمة، حليلة، عبد الحميد، جمال،
محمد، عبد العزيز، سعاد، عصام، سمية، آسيا
وإلى رفيقة دربي شيماء ورفيق دربي صهيب وإلى كل من شاركنا المقاعد،
زملائي الأعزاء
وإلى كل من أخذت عنه قبسة العلم وأمدني زهرة فكر، من وسعتهم ذاكرتي
لتسعهم مذكرتي

عنتة فاطمة الرهراء

المقدمة

المقدمة:

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها منظمات الاعمال في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فقد أصبحت تدرك أهمية القيادة المشتركة.

فالدور القيادي الذي يمارسه المدير في المنظمة، لا ينبغي ان يتأثر به الرجل دون المرأة وخاصة في هذا العصر الذي يشهد تحولات جزئية نحو تمكين المرأة واشراكها في سوق العمل وصنع القرار سياسيا كان هذا القرار أم اقتصاديا.

والجزائر ليست بعيدة عن هذه التحولات والتطورات العالمية، فقد تمت ملاحظة تطورات اكيدة في وضع المرأة الجزائرية، وهذا بفضل كفاح النساء وإرادة سياسية تتجه نحو تحسين وضع المرأة ومركزها في المجتمع، حيث أصبحت المرأة تتولى مناصب قيادية كانت في العهد القريب حكرا على الرجال.

ومن منطلق أن القيادة تحتل مكانة بارزة في التنظيم وينسب إليها فشل او نجاح أي عمل، ومما يزيد في أهميتها التغيير والتعاقب اللذان هما سما عصر الحديث.

ونظرا لحدثة هذه التجربة ألزمتنا كدارسين ان نهتم بالجوانب المرتبطة بالقيادة النسوية، ودراسة الظواهر المرتبطة بهذا المفهوم، وكذا العلاقة بين القائد والأداء وكذلك المعوقات والتحديات التي تواجه المرأة القائدة اثناء ممارستها لوظائف التوجيه واتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المنشودة.

وحتى نتعرف أكثر على ظاهرة القيادة النسوية تناولنا في هذه الدراسة موضوع أثر المهارات القيادية للمرأة في العلاقات العامة رغبة في الكشف عن الواقع الفعلي للمرأة القيادية في الإدارة الجزائرية والتحديات التي تواجهها المرأة في ظل تواجدها في منصب قيادي، وأيضا التعرف على مختلف المهارات التي تميز المرأة عن الرجل في المناصب القيادية، وفي إطار هذه الابعاد تتبلور إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، اهداف وأهمية الدراسة، تحديد المفاهيم وكل هذا لفهم الموضوع بشكل أدق، حيث قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين: قسم نظري وقسم تطبيقي.

القسم النظري: قد ضم فصلين تنطوي تحتها مباحث هما على التوالي:

المبحث الأول: مدخل عام للقيادة في خمسة عناصر هي: أشكال القيادة وأساليبها، أنماط القيادة الإدارية، التطور التاريخي للقيادة ونظرياتها، خصائص ومهارات القائد الناجح، بالإضافة إلى أهمية وأهداف القيادة في المؤسسة.

أما المبحث الثاني: تناولنا فيه العلاقات العامة وأداء الموظفين، وذلك يكون في ستة عناصر هي: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين داخل المؤسسة، معيار نجاح برامج العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي، علاقة إدارة العلاقات العامة بإدارة الأفراد، أثر الأنماط القيادية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال، دور القيادة الإدارية الناجحة في رفع أداء الموظفين وصعوباته.

ويتناول الفصل الثاني، المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة، واحتوى هذا الفصل على مبحثين:

المبحث الأول بعنوان: خصوصية المرأة واحتوى ستة عناصر هي:

المرأة والقيادة عبر التاريخ، النضال النسوي، ولجوء المرأة للمراكز القيادية، الصفات القيادية التي تتميز بها المرأة، الفرق بين المرأة والرجل في القيادة في الجزائر والعوامل المؤثرة في تقدمها للمناصب القيادية، متطلبات ومعوقات نجاح ممارسة المرأة للوظائف القيادية بالإدارة الجزائرية.

أما المبحث الثاني تحت عنوان، أثر المهارات القيادية للمرأة على العلاقات العامة، حيث ارتأينا تقديمه في أربعة عناصر هي: دور المرأة القيادية في تحفيز العاملين، أثر المهارات القيادية للمرأة في وظيفة المشاركة في اتخاذ القرارات، ثالثاً: المهارات الواجب توفرها في المرأة القيادية كقائم على صناعة القرار والمتخذة له، رابعاً وأخيراً دور المهارات القيادية في وظيفة تعويض السلطة.

أما القسم الثاني فهو القسم التطبيقي الذي ينقسم إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: تصورات الجمهور الداخلي للمؤسسة عن المرأة القيادية ينقسم إلى:

– تاريخ تأسيس المؤسسة داخل بلدية العين الصفراء ولاية النعامة.

- ركيزة وظيفية المركز الجوّاري للضرائب.

- المرأة ومركزها القيادي داخل الإدارة كونكم جمهوري داخلي وعمال.

أما المحور الثاني ينقسم: يتعنون تحت تفاعل الجمهور الداخلي للمؤسسة مع المركز القيادي للمرأة:

- مكتب أو خلية أو مصلحة علاقات عامة داخل المؤسسة.

- امرأة ذات مركز قيادي داخل المؤسسة وكيفية التعامل مع الجمهور الداخلي.

- استراتيجيات التعامل داخل المؤسسة وبين قائمة على العلاقات العامة والعمال.

أما المحور الثالث يتعنون تحت التحديات التي تواجه المرأة في ممارسة القيادة بالمؤسسة العمومية،

وكذلك يندرج تحت:

- رأيك لنفسك كونك امرأة قائدة في المؤسسة العمومية.

- صعوبات والتحديات أثناء أداء العمل داخل وخارج المؤسسة.

- الحلول والاستراتيجيات لحل مشاكلك.

الإطار المنهجي

ملخص الدراسة:

مع التطور العلمي والتكنولوجي المستمر الذي شهده العالم، في ظل العصرنة والحدثة التي شملت جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية منها، والتي بدورها أدخلت المرأة كعنصر أساسي وأبرزت دورها الفعال بعدما كانت مهمشة، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي والبدائي، لتصبح هي والرجل تتوافق وتتساوى معه في نفس دوره العملي، وفي علاقاتها العامة خاصة في المؤسسات والإدارة والتي تعمل بدورها على التنسيق المؤسسي (بين المؤسسات) وهذا فيما يخص الجانب الداخلي اما الجانب الخارجي طريقة تنسيقها بين المؤسسة والجمهور الخارجي (المتعاملين عامة الناس). كما تقوم هذه الأخيرة بتحقيق استراتيجيات ناجحة وهادفة، كبناء علاقات حسنة وطيبة تساهم في تفوق المؤسسة وصولاً للرضا الوظيفي والمجتمعي.

كلمات الدالة:

العلاقات العامة، المرأة القيادية، الجمهور، الدارة.

Abstract:

With the continues scientific and technologic development world witnessed in light of modernity and modernization, which included all areas of economic, cultural and social life, which in turn introduced women as an essential element and high light at their effective role after they were marginalized, making them transcend their primitive traditional role to become compatible and equal with men in the same practical role. And in its public relation, especially in institutions and administration, which in turn work on institutional coordination (between institution) and this with regard to the internal aspect. As for the external, it is the way of coordinating between the institution and the external public (the general public) the later also achieves successful and purposeful strategies such as building good and relations that contribute to the superiority of the institution to achieve job and societal satisfaction.

Key words: public relations, women leadership, public institution, management.

1. الدراسة الاستطلاعية:

ان الدراسة الاستطلاعية هي الدراسة التي يتم استخدامها في المراحل الأولى في أي بحث علمي يقوم به الباحث فهي عبارة عن دراسة كشفية، فهي تساعد الباحث في جمع المعلومات والمعطيات والبيانات الأولية من أجل الانطلاق والشروع في أي دراسة.

وعليه بدأنا دراستنا الاستطلاعية بزيارة المركز الجوّاري للضرائب الموجود على مستوى بلدية عين الصفراء ولاية النعامة أين لاحظنا وأردنا معرفة (أثر المهارات القيادية للمرأة على العلاقات العامة) بالمؤسسة، فالمرأة هنا كعامله استحققت الدراسة فلاحظنا أن كل استراتيجياتها التي تطبقها في نشاط العلاقات العامة وما مدى اسهام هذه الأخيرة في ترقية مؤسستها وكذلك السياسات المنتهجة الخاصة بها.

والمهارات التي تمتلكها والتي جعلتها فائدة ومتميزة في عملها، وهذا ما شد انتباهنا إلى البحث والتعمق في هذه الاستراتيجيات والمهارات التي تخص المرأة والتي تعتمد عليها المؤسسة كونها جديدة وفاتحة خيرة لسكان بلدية عين الصفراء وخاصة مع ظهور طرق جديدة في التسيير والتسويق الخدمات فإلى جانب الوسائل التقليدية هناك وسائل جديدة ظهرت خاصة بعد ظهور الانترنت بصفة عامة وظهور شبكات التواصل الاجتماعي بصفة خاصة.

وعليه وقع اختيارنا لدراسة هذا النوع الجديد والتعرف على دور العلاقات العامة والمرأة في أداء العمل ومدى تسييرها للشغل ومعرفة كل ما قدمته من حديث عكس الرجل، وأيضاً فيما تفوق الرجل ونظرة المجتمع لها، وكيفية تحدي هذه الصعوبات والفروقات وهنا ركزنا على زيارة ومعاينة هذه المؤسسة على مستوى بلدية عين الصفراء ولاية النعامة، والتي تعمل بمعايير جد حديثة للعلاقات العامة، كالتنزيل كمرحلة أولية للمؤسسة المركز الجوّاري للضرائب والقيام بمقابلة مع مدير المؤسسة وموافقته على إجراء التبرص، والتعرف على كل الأقسام الموجودة والقسم، الذي يمكن ان يفيدنا بمعلومات للقيام بمقابلات مع الموظفين واختيار المدة والزمن الذي تجرى فيه التبرص، وتحديد مجال الدراسة وكذلك ساعدتنا في تحديد الإشكالية

إضافة إلى ضبط وتغيير أسئلة المقابلة التي لا تخدم موضوع الدراسة وهذا في الفترة الممتدة من 14 إلى 22 ماي 2021.

2. الإشكالية:

منذ تطور السنين لعبت المرأة العربية دورا جد محوريا في النهضة وتطور أوطانها، وساهمت مساهمة فعالة في بناء المجتمع، من شتى مواقع العمل. الى جانب أداء دورها كربة بيت، وام مسؤولة، من جهة أخرى عاملة في مؤسسة ما. كما استطاعت ان تفرض نفسها يوما بعد يوم على مختلف الأصعدة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية.

فأصبح ولوج المرأة في مجال العمل والشغل أمرا طبيعيا خصوصا مع التطور التكنولوجي السائد وتأثير العولمة جعلها عنصرا فاعل في مواجهة كل التحديات الصر.

ان ولوج المرأة واقبالها الكبير في كافة المؤسسات جعلها نكتسب مهارات وخبرات كبيرة واثبات ذلك توليها مناصب قيادية عليا، وأهمية القيادة الإدارية في التنظيمات تتطلب كفاءة خاصة على غرار التحكم في إدارة المعلومات لمواكبة التطورات في البيئة الخارجية، وإدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية لابد من توفر صفات القيادة والقدرة على التنظيم وإدارة الموارد البشرية للحصول على التأثير المطلوب وتحقيق الأهداف المنشودة.

فمنصب القيادة منصب هام في هرم التنظيم الإداري لكل منظمة لضمان الأداء الوظيفي، وتولي هذا المنصب الحساس لابد من توافر مجموعة الصفات والمهارات الاتصالية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الحديثة فيما يخص العلاقة بين القائد والأداء.

فالمرأة الجزائرية العاملة في المؤسسات كقيادية أصبحت واقعا، يقع على عاتقها مسؤوليات عديدة تتمثل في توظيف العلاقات البشرية حيث علاقاتها تتمثل في هذه الإدارة، فدور المرأة له أهمية في بناء المجتمع وفي مواجهة التحديات العلمية والعملية بما لا يقل عن دور الرجل، فدخلت المرأة مجال العمل

واخذت ترتقي حتى وصلت الى أرقى الوظائف واسماها في المؤسسة الجزائرية، ويتمثل تولي المرأة للوظائف الإدارية القيادية في الجزائر.

وعمل المرأة من الموضوعات التي نالت اهتماما خاصة في الميادين القريبة لتخصصنا العلوم الاجتماعية والإنسانية، وهي دراسات قامت على اتجاهات وآراء الافراد، ولتقلد مناصب القيادة في الإدارة وغيرها، وتلعب العلاقات العامة والاتصال بوسائله المختلفة والمتنوعة لتبليغ الجمهور. حيث تبدأ العلاقات الجيدة من داخل المؤسسة، بمعنى انه يجب ان يكون هناك تقاهم متبادل بين المؤسسة والعاملين بها، فمن غير الممكن أن تبدأ المؤسسة في تحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها المهنية الداخلية ليست على ما يرام، فالمرأة تساهم في تغيير المجتمع وفي كيفية مواجهة العقبات خاصة الاجتماعية المتمثلة في عدم التقبل، وسبل تجاوزها فهي في مواقع لا يستهان بها حيث أنها مسؤولة عن العمليات الإدارية في المؤسسة من خلال التنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات، وتوليها لهذا المنصب السامي يعتمد على ما تتمتع به من مهارات إدارية فنية واتصالية وتنظيمية وإنسانية بدرجة كبيرة.

فهي تساعده على تفهم واقع العمل بصورة متقنة ويمكنها من التحليل فيما يجري في نطاق تخصصها ومعالجة المواقف التي تصادفها وتوطيد العلاقات الإنسانية المتوطنة بين القائد ومرؤوسه وتحقيق الاندماج بين العاملين لعلاج مشاكلهم عن طريق أساليب القيادة السليمة والفعالة.

ومن هذا المنطلق نطرح الاشكال الآتي:

– ما هو أثر المهارات القيادية للمرأة على العلاقات العامة في المؤسسة العمومية؟

ويتفرع هذا السؤال إلى أسئلة جزئية وهي:

1. ما هي تصورات الجمهور الداخلي للمؤسسة عن المرأة القيادية؟
2. كيف يتفاعل الجمهور الداخلي للمؤسسة مع المركز القيادي للمرأة؟
3. ما هي التحديات التي تواجه المرأة في ممارسة القيادة بالمؤسسة العمومية؟

3. أهمية الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

- أهمية المرأة كونها تمثل فئة من المجتمع ودورها الذي تؤديه في تنمية المجتمع وتقدمه في جميع المجالات.
- توجهننا لمفهوم وواقع العلاقات العامة وعمل المرأة في المؤسسات العمومية.
- الدور الفعال من خلال قيادتها لهيئات المجتمع وازدهارها.
- تبيان ما يميز المرأة من صفات ومهارات تجعلها أكثر تفاعلا وتأثيرا على الآخرين ما يسهل عملية الاتصال وتفعيل العلاقات العامة.
- تبيان أهمية عمل المرأة في مناصب قيادية في المؤسسات العمومية.
- مدى نجاحها في لعبها دور المزدوج داخل وخارج البيت من خلال بروز قوتها وتحكمها في المجال القيادي.
- أيضا تفيدنا هذه الدراسة في المساعدة على انتقاء المرأة المؤهلة للقيادة وتأهيل المرأة غير المؤهلة.
- تفيدنا أيضا في لقاء الضوء على واقع المرأة القيادية في الإدارة الجزائرية كتجربة جديدة.
- معرفة العلاقات العامة وعلى ما تتمثل: التحفيز، اتخاذ القرار، وظيفة الاتصال، تفويض السلطة.

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على الدور الذي تلعبه المرأة القيادية في تفعيل الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

- معرفة مدى اعتماد المؤسسات العمومية على سياسة المرأة والعلاقات العامة، وكيفية الترويج من خلال البرامج الاتصالية واستراتيجياتها بحكم حداثة الاهتمام بهذا المجال ببلدنا.
- توفير المعلومات والمعارف العلمية عن دور المرأة القيادية في المؤسسات العمومية.
- الكشف عن المعوقات التي تحد من دور المرأة القيادية داخل المؤسسة العمومية.
- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية.
- تحديد قوة اتجاه نحو عمل المرأة وقيادتها في المؤسسات من حيث الرفض والقبول.

5. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع مهارات المرأة القيادية وأثرها على العلاقات العامة نابع من عدة أسباب هي

كالتالي:

أ. الرغبة الذاتية:

- البحث في دراسة هذا الموضوع المرأة القائدة في العلاقات العامة باعتباره موضوع تم التطرق إليه من خلال المقاييس التي تم دراستها في سنوات التدرج والماستر مما أثار فضولنا، ورغبتنا العلمية.
- الرغبة كوننا نساء من المجتمع الجزائري، لمعرفة نظرة المجتمع لنا مستقبلا كعاملات في هذا المجال.

- من أجل إثراء البحث بدراسة نظرية وميدانية.

ب. الأسباب الموضوعية:

ملاحظتنا عدم الاهتمام لجانب العلاقات العامة والدور الذي تقدمه المرأة للمؤسسة، وعدم ممارستها بحنكة أو عدم علمها بفنّها رغم أنّها همزة وصلّة بين المؤسسة والمجتمع الداخلي والخارجي.

الرغبة في تناول مواضيع أكثر حركية تتدرج في ميدان التخصص والاتصال والعلاقات العامة.

الأهمية العلمية للدراسة هذه كونها تتمثل في كيفية الحصول على امرأة قيادية كفئة من أجل تحقيق

تطور بالإضافة إلى دور وأهمية المرأة للنهوض بالمجتمع وبالمؤسسة العمومية... الخ

6. حدود الدراسة:

الإطار المكاني:

مركز الجواري للضرائب الجزائر بعين الصفراء ولاية النعامة، مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي.

الإطار الزمني: من 12 إلى غاية 22 ماي 2021 في المؤسسة.

منهج الدراسة:

تعتبر المناهج البحثية من المجالات التي يعطي لها المختصين أهمية خاصة، ويرتبط هذا المجال

بربط بطبيعة جمع البيانات التي يستخدمها الباحثين في إجراء أبحاثهم النظرية والتطبيقية والميدانية.

ان اختيار المنهج المناسب للدراسة يرتبط بطبيعة المشكلة المبحوثة والمجال الذي ينتمي إليه وكذا

الإمكانيات المتاحة لدى الباحث.¹

وقد استخدمنا في دراستنا المنهج المسحي الوصفي حيث يهتم بدراسة حاصر الظواهر والاحداث،

مع الملاحظة ان المنهج يشمل في كثير من الأحيان على عمليات التنبؤ لمستقبل الظواهر والاحداث التي

يدرسها.

وبما ان دراستنا تتمحور على أثر المهارات القيادية للمرأة على العلاقات العامة بالمركز الجواري

للضرائب، حيث تنتمي الى الدراسات الوصفية التي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من

¹ حمد بن مرسللي، *مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال*، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص

خلال تحديد ظروفها وابعادها والعلاقة بين متغيراتها والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.¹

7. مجتمع البحث:

ان مجتمع البحث عبارة عن مجموعة عناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي عليها البحث او التقصي.²

ويشمل مجتمع البحث في هذه الدراسة في فئتين: فئة النساء التي لديهن مسؤوليات في فئة العلاقات العامة في إدارة المؤسسات الجزائرية، حيث تكمن في انها المسؤولة عن العمليات الإدارية في المؤسسة من خلال تنظيم وتنسيق الجهود ومشاركة الافراد في اتخاذ القرارات، وفئة الموظفين الذين يعملون تحت اشراف سلطة القائدات ويتعاملون معها بصفة مباشرة.

8. عينة البحث:

من أصعب المشاكل التي تواجه الباحث الاجتماعي مشكلة اختيار العينة التي يجرى عليها البحث، على اعتبار انها نتيجة ينتهي اليها البحث يتوقف على العينة.³

فالعينة تعتبر احدى شروط البحث العلمي للتأكد من صحة الأسئلة الفرعية ومدى مصداقتها، وفي نفس الوقت دراستها ثم تعميم صفاتها على المجموع وهذه طريقة العينة.⁴

¹ صالح محمد قوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، القاهرة، مكتبة غريب، 1982، ص 35.

² مريس ان جوس، مرجع سابق، ص 29.

³ عبد الباقي، البحث الاجتماعي، ط2، القاهرة، مطبعة السعادة، 1974، ص 10.

⁴ حمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لعداد البحوث)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 184.

ولقد اخترنا المعاينة غير عشوائية، العينة القصدية، أي اعتمدنا على معيار انتقاء المفردات بعدما قمنا بدراسة استطلاعية في المؤسسة في ظل ظروف العمل والوقت، ولمسنا فيها المهارات القيادية وأثرها على الموظفين الذين يتعاملون مع المرأة وعلى إثرها قصدنا اختيار هذه العينة.¹

9. أداة الدراسة:

ان الشائع حول أدوات البحث العلمي، هو انها تلك الوسائل المختلفة التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والبيانات حول البحث ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر.²

فأدوات جمع البيانات أو أدوات البحث العلمي أو وسائل التقصي هي مجموعة من الإجراءات المستعملة منهجياً.³

وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة* لأنها تتناسب مع موضوع دراستنا، كما أنها مناسبة للأنساق الصغرى والمعقدة لهذا ارتئنا اختيارها لأنها تجمع اهداف الدراسة.

10. تحديد المفاهيم:

(التعريف 1): المهارات - القيادة - المرأة القيادية - العلاقات العامة - المؤسسة.

تعريف المهارة: لغة مهرة، حذق، براعة، جمعها مهارات، يقال مهرة في الشيء أي حكمه وصار به حذقا، فهو ماهر.⁴

اصطلاحاً: تعرف المهارة بانها القدرة على تطبيق المعلومات والمبادئ بتناسق واتقان مع فهم العوامل

المختلفة التي تؤثر في المواقع الاجتماعية وتظهر اثناء المستويات المهنية.

¹ احمد مرسللي، مرجع سابق ذكره، ص 197.

² احمد مرسللي، مرجع سابق ذكره، ص 202.

³ مريس ان جروس، مرجع سابق، ص 18.

* انظر الملحق رقم 01.

⁴ بران مسعود، معجم رائد الطلاب، ط2، بيروت، درا العلم للملايين، 2003، ص 176.

وهي أيضا سهولة القيام بعمل من الأعمال بشكل دقيق بحث تكون المهارات حركية أو ذهنية.
كما تعرف بأنها أداء بدني وذهني يؤدي على مستوى عالي من الاتقان عن طريق الفهم والممارسة
والثقة بأقل جهد وفي أقل وقت ممكن.¹

التعريف الاجرائي: هي القدرات والكفاءات التي يمتلكها الفرد في مجال معين، فكل شخص يتسم
عن غيره بمهارات سواء كانت بدنية أو عقلية ومنها المهارات القيادية للمرأة التي يتمحور موضوع دراستنا
حولها.

تعريف القيادة: ان تحديد مفهوم القيادة امر صعب، لتعدد التعاريف وكثرتها من جهة والجدل الدائر
حول تعريف هذا المصطلح من جهة أخرى، وسنحاول على الأقل ان نصطفى ونختار أقرب هذه التعاريف
من وجهة نظرنا.

لغة: يقال فلان قائد جماعة، من قاد، يقودن مقود القيادة هي الانقياد والقيادة، وهي مصدر القائد،
اسم الفاعل للقيادة، القائد وجمعه القواد، قادة. وجاء في " لسان العرب " كتاب ابن منظور ومنظورات القيادة
هي الطاعة والانقياد والاذعان والخضوع.

Leadership : وهي كلمة القيادة مشتقة من فعل يوناني.

اصطلاحا: وفي دراسة قدمها هيث وزملاءه، عرفوا القيادة على انها نشاط وفعالية، تحتوي على

التأثير في سلوك الآخرين، كأفراد وجماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.²

وعرفها جو ليمباسكي على انها القدرة القوية للتأثير في الناس والأشخاص في النواحي المرغوبة.³

¹ هند محمد رضا النيكاتي، مفهوم المهارة، شبكة جامعة بارل كلية الفنون الجميلة 2014، متوفر على الموقع:

www.uibalyom.es.iq يوم 2021/06/15 على الساعة: 10:31.

² غنية مسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير، 2010، ص 11.

³ احمد قوراوية، فن القيادة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 28.

كما تعرف القيادة على انها هي القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له كسب طاعتهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الحق بذاته.

وتعرفها الدكتورة: عقون سعاد بانها فن التأثير في مجموعة بأسلوب يتم الحصول به على طاعتهم واحترامهم واخلاصهم لإنجاز العمل المطلوب وتحقيق الهدف.¹

التعريف الاجرائي: هي سلوك وقدرة عملية التي تقوم بها المرأة، وتتسم بصفات خاصة وتقودها للتأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات لإنجاز أهدافهم وتحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقا في المؤسسة العمومية.

مفهوم المرأة القيادية: اتفاقا مع النظريات السلوكية التي ترى أن القادة العظام يتم صناعتهم خطوة بخطوة من خلال عمليات متواصلة تدعم امكانياتهم وتصلقها، فان معظم حالات الدراسة اكدت على السمات الخاصة بالمرأة القيادية لا تكفي وحدها في تفعيل أدوار بقدر ما يجب ان تساعد البيئات المحيطة على ذلك، السياق الاجتماعي يلعب دورا كبيرا في تدعيم شروط وتمكين المرأة على اتاحة الشروط اللازمة لإبداعاتها سواء من خلال أدوارها القيادية او أدوارها العادية.

اصطلاحا: تعود كلمة نسوية الى اللغة الفرنسية المستمدة من كلمة أنوثي، وقد ساء استخدامها في اللغة الإنجليزية ولغات أخرى للإشارة الى كافة الاشكال Féminine الاختلاف المتعلق بالمرأة.

التعريف الاجرائي: المرأة القيادية هي عضو فعال للارتقاء بالمجتمع، تسعى الى التغلب على كافة العقبات التي تواجهها، فالمرأة القيادية تتمتع بمجموعة من الصفات والمهارات القيادية ولديها مسؤوليات تقوم بها المؤسسة العمومية بغية تحقيق الأهداف المرسومة.

مفهوم العلاقات العامة:

لغة، هو مصطلح يتكون من كلمتين أساسيتين علاقات وعامة.

¹ محمد يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، السعودية، دار الفكر والتوزيع، 2006، ص 22.

علاقات: هي حصيلة الصلات والاتصالات التي تتوفر بين هيئة ما وجماهير المتعلقة معها.

عامة: ويقصد بها جماهيرية أي مجموعة من الجماهير المختلفة التي تتصل عملها أو ترتبط

مصالحها ونشاطاتها بالهيئة.¹

اصطلاحا: يعرف كل من هارلو وبلاك العلاقات العامة بانها الفن والعلم المرتبط وكذلك المؤسسة

مع المؤسسات الأخرى.²

يعتبر مفهوم العلاقات العامة من المفاهيم التي يشوبه بعض الغموض لدى كثير الخبراء والممارسين

والهيئات والمنظمات المختلفة الامر الذي أدى الى وجود تعاريف متعددة لها بالتفاوت والتباين.

العلاقة العامة اجرائيا: هي الجهود المقصودة المستمرة والمخططة التي تقوم بها الإدارة والتي تهدف

الى الوصول الى تفاهم وثقة وتعاون متبادل وعلاقات سليمة بين المؤسسة والجماهير التي تتعامل معها

داخليا وخارجيا.

المؤسسة: هي وحدات اجتماعية يتم بناءها بشكل مقصود وتهتم بتقديم خدمات بشكل مباشر أو

غير مباشر ويكون لها هيكل تنظيمي ونظام أساسي ولائحة تحدد أهدافها ونظام العمل لها.

11. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة او المشابهة نقطة انطلاق تساعد الباحث في الاستفادة من خبرة الباحثين

السابقين وما توصلوا اليه من بحوث علمية مساعدة وتكون عوناً ومرشداً لتفادي الأخطاء والصعوبات التي

تواجهه، ولذلك ارتأينا الإحاطة ببعض الدراسات لموضوع دراستنا من بينها نذكر:

¹ نواف كنعان، القيادة الدارية، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص 20.

² هاشم حمدي رضا، ادارة العلاقات العامة والبروتوكولات، ط1، عمان، دار الازياء للنشر والتوزيع، 1432هـ، ص 13.

1- الدراسة قامت بها الطالبة رولا عبد الرحيم حمدي القطب، لنيل شهادة الماجستير في التخطيط والتنمية السياسية كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين سنة 2012، بعنوان دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية سنة 1995، وانطلقت الباحثة من الإشكالية التالية:

ما دور المرأة في صناعة القرار في المؤسسات الحكومية، وما هي القرارات التي تشارك فيها ودرجة اتخاذها للقرار؟

الأسئلة الفرعية:

-ما درجة المعوقات الاجتماعية التي تحد من مشاركة المرأة في سوق العمل في مؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

-هل تساهم الاتجاهات الإدارية في وصول المرأة إلى مراكز القرار في المؤسسات القيادية الفلسطينية؟

الفرضيات:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في تأثير العوامل الاجتماعية حسب المتغيرات المستقلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في تأثير العوامل الثقافية حسب المتغيرات المستقلة، المؤهل العلمي، حالة الزوجية، الانتماء السياسي.

المنهج المستخدم:

انتهجت الباحثة العديد من المناهج من بينها المنهج الوصفي، المنهج التحليلي لتحليل النتائج، استخدام المنهج التاريخي والمقارن.

عينة البحث:

- معتمدين على العينة القصدية المأخوذة من المجتمع النابلسي، فئة النساء الشابات.

– عينة من النساء القياديات في المؤسسات الحكومية المأخوذة من المجتمع، الدراسة على جميع النساء العاملات في الوزارات.

أداة الدراسة:

اعتمدت على ثلاثة أدوات في الدراسة: الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

النتائج المتوصل إليها:

– للمرأة الفلسطينية دور كبير في التنمية المستدامة، فهي تشكل نصف المجتمع وهي مربية الأجيال القادمة، وهي التي ربت صناع القرار من الرجال والنساء.

– لعبت العوامل السياسية الداخلية والخارجية، والعوامل الاجتماعية والذاتية والعوامل الثقافية على ابراز نساء قياديات، استطعن التغلب على هذه العوامل وشق طريق النجاح.

2- الدراسة قام بها الطالب الصادق عثمان لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم

اجتماع التنظيم، سنة 2013 جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بعنوان عمل المرأة الجزائرية خارج البيت وصراع الأدوار في أدرار.

تتمحور أشكالها كالتالي:

ما هي علاقة المرأة خارج البيت وصراع بين أدوارها؟

الأسئلة الفرعية:

– هل يعتبر عمل المرأة خارج البيت أهم أسباب اهمالها لشؤون بيتها؟

– هل يتسبب عمل المرأة خارج البيت في عدم تلبية حاجات أبنائها؟

الفرضيات:

– ان عمل المرأة خارج البيت يسبب في تقصير وجبات الرعاية نحو الزواج؟

– يتسبب العمل في تقصير وجباتها نحو الأقارب؟

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.

الأداة:

الاستمارة والملاحظة والمقابلة.

مجتمع البحث:

عاملات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بركان أدرار

العينة: هي عاملات متزوجات والعازبات أو التي سبق لهن الزواج بالمؤسسة.

أهم النتائج:

– إن العاملات يجدن التشجيع من أزواجهن، أسرهن على العمل والازواج قد تنازلوا عما كان

يعرف بالأدوار التقليدية اتجاههن، اما الامر فيما عدا العملات في العناية.

– تراجع النظرة الدونية التي كان ينظر بها المجتمع الى المرأة العاملة، ووجود تطور في

مكانتها الاجتماعية عما كانت عليه من قبل.

– للموروث الثقافي تأثير كبير في تصرف العاملات وهو يشجع على العمل أو يعيقه بحسب

طبيعة المجتمع والاعراف والتقاليد.

3- الدراسة التي قامت بها الطالبة ملاك سميرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم علم الاجتماع،

جامعة سطيف، 2015، بعنوان المرأة القائد بالإدارة في الجزائر، دراسة ميدانية في مختلف الإدارات التي

تتواجد بها المرأة القائد بولاية المسيلة.

تتمحور أشكالها كالتالي:

– ما هي معوقات ممارسة المرأة القائد لوظائفها القيادية في الإدارة بالجزائر؟

الأسئلة الفرعية:

– ما هي معوقات ممارسة القائد بالإدارة بالجزائر لوظيفة الاتصال؟

– ما هي معوقات ممارسة المرأة القائد بالإدارة في الجزائر لوظيفة اتخاذ القرار.

الفرضيات:

- 1- تتعرض المرأة القائد لمعوقات أثناء ممارستها لوظيفة الاتصال في الإدارة بالجزائر.
- 2- تتعرض المرأة القائد لمعوقات أثناء ممارستها لوظيفة التحفيز في الإدارة بالجزائر.
- 3- تتعرض المرأة القائد لمعوقات أثناء ممارستها لوظيفة اتخاذ القرار في الإدارة بالجزائر.

أداة البحث:

الاستمارة الملاحظة والمقابلة.

المجتمع البحث:

هو مجموع القياديات التي تتواجدن في كل مؤسسات بلديات المسيلة.

العينة: كل العاملات من كل الأصناف في الإدارات بولاية المسيلة.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج:

- المستوى التعليمي للقياديات مرتفع.
- ان المرأة القائد تتركز في قطاعات مقبولة اجتماعيا تتماشى مع أدوارها في المجتمع.
- ان المرأة القائد بالإدارة الجزائرية تواجه مشاكل مختلفة أثناء أدائها لوظائفها القيادية.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات الأجنبية والمحلية والعربية، والتي تناولت واقع المرأة ودورها القيادي في المجتمعات والمؤسسات الإدارية والسبل الكفيلة للتغلب على تلك المعوقات ومن خلال الاستعراض لبعض الدراسات التي استطعنا جمعها، نجد ان الدراسات السابقة قد اتفقت مع الدراسة الحالية " يعني أثر المهارات القيادية على العلاقات العامة" في بعض النواحي واختلفت في بعض النواحي الأخرى.

كما تم الاستفادة من هذه الدراسات الاطلاع على موضوع المرأة القائد والمعوقات التي تواجهها

دراسة استطلاعية للبحث.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة الحالية ومنها المرأة القيادية.
 - اختيار المنهج الوصفي التحليلي واختيار أدوات الدراسة المناسبة والأساليب.
 - تحديد متغيرات الدراسة.
 - تدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية
- وعموما فان لكل دراسة جانب من التقصير إلا ان لها الدور المهم في تعزيز الدراسات الجديدة، وبالرغم من وجود بعض الاختلافات في الأهداف والأدوات والأساليب.

الإطار النظري

الفصل الأول

القيادة والعلاقة العامة

الفصل الأول: القيادة والعلاقات العامة

تمهيد.

المبحث الأول: مدخل عام للقيادة

المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة

المطلب الثاني: أساليب القيادة وأشكالها.

المطلب الثالث: خصائص ومهارات القائد الناجح

المطلب الرابع: أهداف وأهمية القيادة في المؤسسة.

المبحث الثاني: العلاقات العامة وأداء الموظفين

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين داخل المؤسسة

المطلب الثاني: علاقة إدارة العلاقات العامة بإدارة الفراد

المطلب الثالث: أثر الأنماط القيادية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال

المطلب الرابع: القيادة الناجحة ودورها في رفع أداء الموظفين

المطلب الخامس: أهداف وأهمية العلاقات العامة في أداء الموظفين وصعوباته

خلاصة.

الفصل الأول: القيادة والعلاقات العامة

المبحث الأول: مدخل عام للقيادة

تمهيد:

لقد حظي موضوع القيادة والعلاقات العامة اهتمام كبير من جانب الباحثين والمفكرين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النمائي للقائد هو تحقيق رؤية بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الأهداف الذي يواجه لهذا سنتطرق في فصلنا إلى مبحثين: المبحث الأول: مدخل عام للقيادة وفيه أربعة مطالب، المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة، المطلب الثاني: أساليب القيادة وأشكالها، المطلب الثالث: خصائص ومهارات القائد الناجح والمطلب الرابع: أهداف وأهمية القيادة في المؤسسة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى كلمة القيادة، لوجدنا أن كلمة القيادة leadership مشتقة من الفعل (فعل أو بمهمة ما)، وذلك كما ذكرت أرندت Arendt أن الفعل اليوناني archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني agere ومعناه يحرك أو يقود.¹ ويعود تاريخ القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ظرفاً من ظروف الحياة، ويتميز هذا النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستبد، فدراسة القيادة يمكن أن يعود إلى أفلاطون، سون تازو، ميكا فيلي، ومع ذلك لم تصبح القيادة محددة الدراسات الأكاديمية المعاصرة إلا في السنوات الستين الماضية، وبصدفة أكبر في العقدين الماضيين غالباً ما يتم استجواب علماء وباحثين القيادة

¹ أن الكلمة الإنجليزية المقابلة لكلمة archein اليونانية هي كلمة archon أي الأرخون الحاكم الأول في أثينا القديمة، حيث كانت هذه الكلمة تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهناً ورئيساً سياسياً في آن واحد.

المعاصرة حول طبيعة عملهم ومكانتهم داخل الاكاديمية، ولكن الكثير من الغموض بالقيادة كمجال للدراسة، قد يعزى الى عدم الفهم فيما يتعلق بمجالات الدراسات الاكاديمية متعددة التخصصات بشكل عام.

فمفهوم القيادة قديم جدا عرفت البشرية منذ بدأ التمازج الاجتماعي الذي أوجب ضرورة التنسيق والتنظيم في الجماعات، كما وجد في جميع الحضارات القديمة وتميز بصفات وخصائص كل حضارة، وقد ترسخت العديد من المفاهيم التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسهه¹.

لذلك سنخصص هذا المبحث لعرض اهم مراحل تطور القيادة عبر الحضارات القديمة.

1. القيادة في الحضارة المصرية:

تطورت القيادة بشكل كبير في الحضارة المصرية القديمة للحد الذي جعل "بشير دراكر" يقول في احدى محاضراته عام 1987 ان أفضل المدبرين كانوا أولئك الذين اضطلعوا لمهمة بناء الاهرام في مصر.² وقد عرفت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2475 - 2900 ق.م) تنظيما وتنسيقا بالجهاز الحكومي الذي تميز بالمركزية والهرمية يعلوه الملك الملقب بالفرعون، والذي تتركز في يده جميع السلطات والقرارات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به الملك كمنظم الجهاز الحكومة ويخضع لإشرافه (الوزير) حكام المقاطعات والولايات.

وقد أولت الإدارة اهتماما خاصا بالموظفين في المراكز القيادية، حيث أخضعتهم لبرامج تدريبية قبل تعيينهم على يد مدربين مختصين، ليس لتعريفهم بوظائفهم فحسب، وانما لاطلاعهم على مجالات أخرى لتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم القيادية.³

كما طبقت الإدارة المصرية نظام الحوافز لتشجيع الموظفين، وتغيير جهودهم وهذا ما أدركته القيادة

¹ عمر وصديقي عقي، الدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم، الرقابة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 27.

² نجم عبود نجم، أخلاقيات في عالم متغير، القاهرة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، ص 46، 47.

³ نواف كنعان، القيادة الدارية، ط 1، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص 26.

الحديثة أهميته كأحد مقومات نجاحها، ويد فريق من العلماء الادارة أن ما يميز الحضارة المصرية هو اتباع الأسلوب الابوي في القيادة باعتبار ان مصر ملكا لهم، وان مفهوم القيادة في تلك الفترة يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية لتحقيق اعلى درجة ممكنة للأفراد.

2. القيادة في الحضارة الصينية:

"كان للحضارة الصينية ارث تاريخي عظيم إلا أن عزتهم القومية حد من تأثيرها في الأزمنة ومن بين مجالات هذا الإرث القيادة التي حظيت بمكانة هامة، وفي عهد الامبراطور "شين الكبير" (2200ق.م) تميزت القيادة بتنظيم عالي حيث تكون الجهاز الحكومي للحاكم وتوسع مستشارين يشرفون على تسع إدارات تتولى تنفيذ الخطة العامة.¹

كما عرفت القيادة في الحضارة الصينية نظام الامتحان ويعنى به الموظفون ممن يشتغلون في

المراكز القيادية الذين يخضعون للاختبار كل ثلاث سنوات وهو على نوعين:

"اختبار تقليدي يتعلق باختبار المعرفة الموظفين لمتطلبات العمل، وآخر أدبي يتعلق بالكشف عن

المواهب والقدرات الإبداعية وكذا اختبار الذاكرة والذكاء وتجدر الإشارة الى ان النظام الصيني استخدم

حديثا بعد تطويره تطبيقا لمبدأ القيادة لمبدأ القيادة بالجدارة أو اختبار الكفاءات".²

وفي الفترة ما بعد القرن السابع ق.م، شهدت الحضارة الصينية استقرار وتطوراً كبيراً نتيجة تطبيق

القوانين والقواعد المستوحاة من كتابات فلاسفة الصين العظام، وعلى رأسهم كونفوشيوس الذي كان له أثر

بارزاً في تطوير القيادة وأساليبها وخصائصها، تمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة

وبحثهم على اتباع القائم على الحكمة والقوة الحسنة والاحذ برأي التابعين والالتزام بالمصلحة العامة، وهو

الأسلوب الذي يطلق عليه اليوم بالإدارة بالمشاركة، والابتعاد عن أسلوب التسلط والاجبار وخذ من

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 25.

² ايمان العلى، مرجع سابق، ص 170.

مخاطره، فحدد بذلك كونفوشيوس الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في القيادة، بالإضافة إلى تصويره الى بعض السمات الواجب توفها في القائد من أهمها المعرفة والقدرة الذهنية والمهارات الإنسانية والكفاءات العالية.¹

3. القيادة في الحضارة اليونانية:

أثرت الحضارة اليونانية على الإنسانية تأثيرا كبيرا وذلك لانتشارها لحقبة طويلة من الزمن خاصة في مجال القيادة حيث اعتمدت الإدارة اليونانية على عدة مبادئ أهمها.²

1. مبدأ الديمقراطية: الذي تجسد في انتخاب قادة وموظفي الجهاز الحكومي من طرف الشعب.
2. مبدأ دورية الوظيفة: الذي يقضي تولي الموظف الوظيفة لمدة محددة ثم يتركها لإتاحة الفرصة لكفاءات جديدة، وهذا ما طبق حديثا في الإدارة الأمريكية والإدارة اليوغسلافية في ظل دستور .1963.
3. مبدأ روح الخدمة: وذلك بتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ويتضح القيادة في ظل الحضارة اليونانية من خلال ما قدمه الفلاسفة اليونانيين، من بينهم الفيلسوف سقراط (399-469ق.م) الذي فصل بين المهارة في القيادة والمعرفة الفنية والخبرة، فوضح بذلك أهمية توافر القدرات الذهنية للقائد. كذلك الفيلسوف أفلاطون (347-427ق.م) الذي يرى القائد على انه شخص يلتزم بالعمل، وانما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ.³

كما أسهم افلاطون في مجال القيادة من خلال تصويره للجماعة كنظام للخدمات يخدم فيه كل عضو بقدر من العطاء، وهو تصور قريب من نظرة المدارس السلوكية، إضافة الى ذلك فقد حدد أفلاطون سمات القائد في التخطيط العقلي وقوة الادراك والقدرة على التمييز.

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 31.

² مرجع نفسه، ص 32.

³ مرجع نفسه، ص 41.

4. القيادة في الحضارة الرومانية:

لقد استطاع الرومان السيطرة على الشعوب وفرض وجودهم والتمكن من انشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءاتهم ومقدرتهم الإدارية والقيادية، ففي الفترة ما بين (500ق.م-14م) كان الجهاز يضم الحكومي حاكم تتركز في شخصه السلطات يساعده جهاز استشاري 100عضو من رؤساء الطبقة الارستقراطية المتميزة بالثروة والاصل النبيل، فكانت بذلك القيادة حكرا على هذه الطبقة وفي الفترة (87ق.م-306م) وظهور الإمبراطورية الى حين سقوطها، شهدت الحضارة الرومانية تغييرا فأصبح شغل الوظائف يكون بحسب المؤهلات، كما يخضع الموظف الى حلقات تدريبية تابعة للإدارة التي عين بها. وفي أواخر عهد الإمبراطورية وبالضبط في عهد "دقلديانوس" (306-285ق.م) طبقت الإدارة الرومانية مبدأ القيادة ضمن تسلسل هرمي تدريجي مركزي في الهيكل والتنظيم.¹

5. القيادة في ظل الدول العربية:

شهدت الدول العربية في عهدها الأولى مستوى عال من التنظيم خاصة بعد ظهور الإسلام الذي وضع العديد من القواعد الراسخة والمنظورة لتنظيم شؤون المجتمع. فقد كانت القيادة في زمن الرسول صلى الله عليه وسلم تتسم بمظهرها المركزي القوي والمنظم في نفس الوقت، تعتمد على مبدأ الشورى من القادة المساعدين له، الذين كانوا يختارون حسب مبادئ الثقة، الن ازهة، الاستقامة والتمتع بالخلق القيم وسعة العلم وبعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، ظهرت مؤسسة سياسية جديدة للدولة الإسلامية، اعتمدت على مفهوم الخلافة يكون الخليفة فيها هو القائد الأعلى للدولة، يلتزم بأحكام القرآن والسنة ومبدأ الشورى.

وقد عرفت القيادة في زمن الحلفاء الراشدين، خاصة في زمن عمر بن الخطاب رضي الله عنه

¹ ايمان العلى، مرجع سابق، ص 25.

الأسلوب الديمقراطي لشغل المراكز القيادية، حيث يتم اختيار القائد على أساس الكفاءة والأمانة ثم يخضع للتدريب والاختيار، وبعد تعيينه يخضع إلى المراقبة الامينة، ويحفظ بمنحه أجرا يتناسب مع عمله ويكافئ على كل جهد إضافي.¹

أما العهد الاموي، فقد عرفت القيادة مبدأ تفويض السلطة لمن يشغلون المراكز القيادية والذين تتوفر فيهم شروط المقدره والأمانة، فأخذن بذلك الشكل اللامركزي.

وفي العهد العباسي شهدت القيادة نظاما محكما يعتمد على منح الولاة حق الاشراف التام على ولاياتهم مع التبعية المطلقة للخليفة، كما اعتمدت في هذا العهد على مبادئ إيجابية منها مبدأ التوظيف على أساس الكفاءة وتدريب القادة ومبدأ الرقابة الأمينة. وعليه فإن القيادة عند العرب كان لها الفضل الكبير على الإنسانية، إذ ساهمت في نشر العديد من مبادئ وأساليب القيادة.

المطلب الثاني: أساليب القيادة وأشكالها.

وفقا لكتاب ستة أساليب مختلفة في القيادة يجب أن نتعرف عليها والفكرة الأساسية في الكتاب هي ان معدل ذكاء المدير او مهاراته ليست ما يجعله قائدا عظيما ويكمن سر القيادة الرائعة في ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي.

ومن الواضح أن هناك أكثر من طريقة صحيحة لقيادة مجموعة من الناس، ورغم ان هناك بعض أساليب القيادة تلاقي قبول أكثر من أسلوب أخرى، إلا أن اختيار الأسلوب الذي يعتمد عليه في القيادة يتوقف على الظروف، وشخصيتك وحالة فريقك، يجب ان تتذكر انه ليس هناك أسلوب مثالي في القيادة،

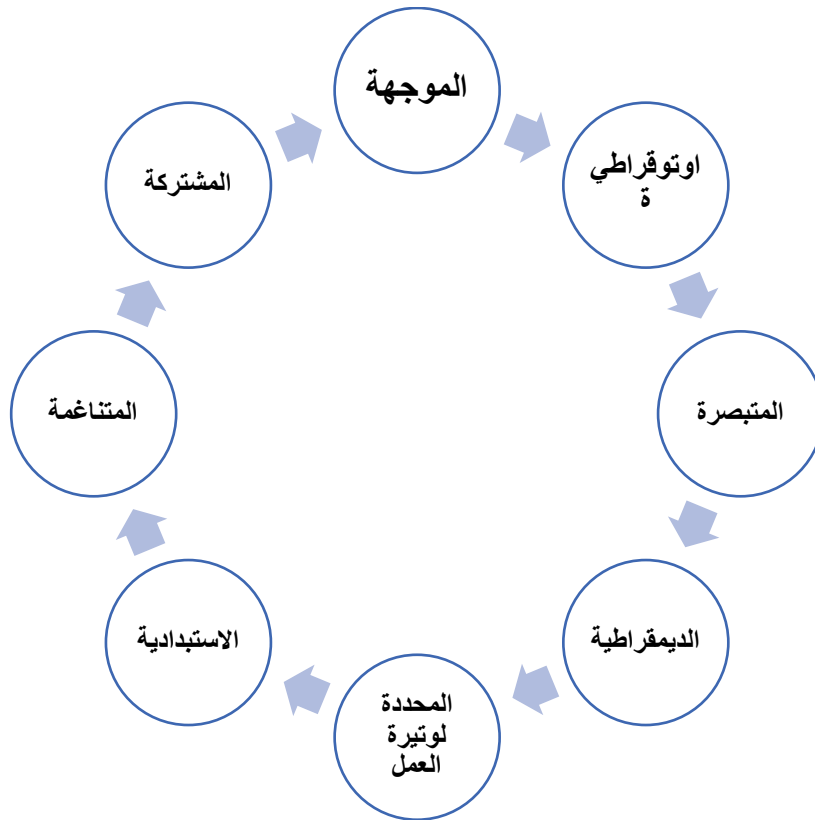
¹ إيمان العلي، مرجع سابق، ص 42.

وقد تستخدم في النهاية جميع الأساليب وعليك عندئذ التبدل بينما أثناء عملك، واتخاذ القرار بشكل أفضل أسلوب يمكنك استخدامه حسب الوضع.¹

فيشير مصطلح أساليب القيادة إلى السلوكيات التي يستخدمها القادة للتفاعل مع الموظفين، وذلك يتضمن كل شيء، بما في ذلك يحمون فريقهم، يوجهونه، يمكنه ويحققون الأهداف.²

فمن الضروري ان تمكن كمدير موظفين ليصبحوا قادة عظماء أيضا، ويجب ان يفهموا أن القائد ليس بحاجة ليكون في موقع السلطة، ليكون ذا تأثير، فتمكين الموظف ليصبح قائدا يجعل بيئة العمل لأكثر استقلالية ونتاجا لفريقك.

الأساليب المختلفة للقيادة



¹ سلطي عريفج، الدارة التربوية المعاصرة، ط1، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2001، ص 105.

² سعاد حرب قاسم، أثر النكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات، جامعة الإسلامية غزة، مذكرة ماجستير، 2011، ص 37.

1. القيادة المتبصرة:

في هذه القيادة يحرك القائد الموظفين نحو رؤية مشتركة، والامر لا يتعلق بكيفية الوصول إلى الهدف دائما يتعلق بجعل الموظفين يفهمون إلى اين نريد منهم الوصول، وهذا الاسلوب أكثر فعالية في الحالات التي يحتاج فيها الامر إلى توجيه جديد.

الامر الواقع في هذا الأسلوب هو أنه يعزز الاستقلالية، كما أنه يسمح للموظفين بالابتكار والتجربة للوصول إلى الهدف، يعتبر الفشل أمرا مقبولا ويمكن أن يشعر الموظفون بالارتياح عند تجربة أشياء جديدة تساعد في المضي قدما في المهمة.¹

لا تملك العديد من الشركات مهمة واضحة، وغالبا يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بفقدان الحماسة، لذا فمن الضروري أن تكون هناك مهمة أو سببا لما تفعله.



¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الادراية الفعالة، ط 1، عمان، دار للنشر والتوزيع، 2010، ص 17.

2. القيادة الموجهة:

يشير مصطلح القيادة الموجهة نحو المهام أو التي تركز على المهام الى نهج سلوكي، يلزم القائد من خلاله على المهام التي يلزم أداؤها لتنفيذ اهداف معينة، أو لتحقيق مستوى أداء معين. فهذه أسلوب يقوم بتوجيه الموظفين لتحسين عملهم، وتعتبر الاجتماعات الخاصة من الأشياء التي يبرع فيها المديرون الذين يستخدمون القيادة الموجهة.

فهناك فرق بين القيادة التفضيلية والتوجيهية، وهدفك كمدير هو ان تساعد الموظفين على النظر في ورهم الوظيفي وتتحداهم ليتفوقوا على أنفسهم مع تزويدهم بالأدوات والنصيحة والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح.¹

فالقيادة الموجهة لا تفرض على الموظف ما يجب أن يفعله في كل خطوة، وإنما ترشده نحو نسخة محسنة من نفسه ليشارك في الفريق بأفضل شكل ممكن، ويحقق في الوقت نفسه أهدافه الشخصية. يعتبر التركيز على تحسين نقاط الضعف لدى الموظف أحد أكبر الأخطاء التي يرتكبها القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب في القيادة، فإذا كنت تريد الحصول على أفضل النتائج من فريقك كقائد يجب ان تركز على نقاط قوتهم.

نصائح لتكون قائدا موجها:

تواصل بانتظام مع كل فرد في الفريق، خصص وقتا لتوجيههم، عندما تكون قائدا موجها عليك تمكين كل موظف ليصل إلى أفضل حالة ممكنة مهما كنت مشغولا. حاول عقد اجتماعات خاصة شهرية، يمكنك خلالها سؤال الموظفين عن التحديات التي يواجهونها وتحسين نقاط قوتهم.

¹ حمد القدومي، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، الأردن، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، ص 155.

3. القيادة المشتركة:

يدعو القائد من الافراد إلى مشاركته في صنع القرار وتبادل الآراء مما يؤدي إلى تفاهم مشترك للمشاكل والتزام جماعي بالقرارات وبالحلول، كما يقوم بتفويضهم لاتخاذ ما يرونه من قرارات داعمة لتحقيق للوصول الأهداف، ويقوم العاملون هنا بالمناقشة الأهداف مع القيادة واختيار أساليب العمل الخاصة بهم لهذه الأهداف وينصح بهذا الأسلوب في حالة وجود احترام وتفاهم بين القيادة والعاملين وعندما تكون المهام واضحة، وكذلك في حالات التجديد والتغيير والاستحداث وحل المشاكل العملية كتحسين خطوات العمل، وفي حالة وجود فهم كبير بين العاملين لمهامهم وأدوارهم وارتفاع قدراتهم، والقيادة هنا تصبح ناجحة خاصة إذا كان فريق العمل ذوي خبرة كالمهندسين ورجال المبيعات.¹

4. القيادة المتناغمة:

يتصرف المدير الذي يتبع هذا الأسلوب في القيادة كشخص متناغم، حيث ينشئ الروابط في الشركة، معا ويركز على جعل مكان العمل أكثر تناغما، بحيث يعرف الجميع فيه بعضهم البعض جيدا ويعملون بشكل جيد. وكثيرا ما تكون هناك خلافات بين الموظفين، وقد لا يحبون جميع زملائهم في العمل. لكن هذا الأسلوب في القيادة بهدف إلى اصلاح ذلك كله وإذا ترعزت الثقة داخل الشركة، فإن القائد المتناغم هو الشخص المثالي الذي يرأب مثل هذه التصدعات.²

نصائح احترافية لتصبح قائدا متناغما:

1- انشر ثقافة تقدير الحضور في الفريق، وبمرور الوقت يقرب ذلك الجميع من بعضهم البعض، ويساعد على تقدير العلاقات بينهم.

2- أن أنشطة بناء الفريق طريقة رائعة لتقرب أفراد الفريق العمل من بعضهم البعض.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص62.

² أسامة خيري، الجديد في القيادة الادراية، عمان، دار النشر والتوزيع، 2012، ص 140، 133.

3- شجع المنافسات الصعبة ضمن الفريق، لن يكون الامر مثاليا دائما، ومن الطبيعي للغاية أن

تواجه تحديات وخلافات بين الموظفين، ومن الضروري أن تشجع الصراحة والمناقشات الحقيقية.

5. القيادة أوتوقراطية:

يعني هذا الأسلوب وهو يشبه إلى حد ما أسلوب القيادة الديكتاتورية فمن حيث لا يفسح المجال

إلى القائد لمروسيه في المشاركة في عملية القيادة، وهذا الأسلوب لا يكون القائد متسلطا على مروسيه

وفعال في عملية التفكير والتخطيط والتنظيم ومهمة المرؤوسين تكمن في التنفيذ فقط.

وهنا القائد الاوتوقراطي يحجم عن أن يفرض السلطة في اتخاذ القرار غيره ويحتكرها في يده وهذا

يعني أن القائد وحده الذي يحدد المشكلة وضع لها الحلول ويختار أحدها، وبعد ذلك يقوم ببلاغ القرار إلى

ثم مروسيه لتنفيذ دون رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القا

على التخويف والتهديد والعقاب.¹

6. أسلوب القيادة الديمقراطي:

وهو أسلوب يهتم بالمرؤوسين وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر

أسماها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على اشباع الحاجات والرغبات.

وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات

الشخصية كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتقوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره بروح أرضية

ويسعون لتنفيذها. في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد للتابعين ومن

التابعين للقائد، وفي ظل القيادة الديمقراطية تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا، ويقوم الأعضاء بأعمالهم

بحماس من داخل أنفسهم ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى أثناء غياب القائد.

¹ محمد أبو العلا، العلاقات العامة في ضوء الاعلان وتكنولوجيا الاتصال، دار العلم والايمان لنشر والتوزيع، 2013،

لكن ما يعاب على القيادة الديمقراطية بطورها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة، كما أن هذه القيادة تفضل أحيانا إذا كان التابعون ليسوا على قدر المسؤولية، وإذا كانوا من الجهلة محدودي الخبرة.¹

7. القيادة المحددة لوتيرة العمل:

يضع القائد الذي يحدد وتيرة العمل أهدافا لفريقه، يتوقع الوصول إليها مهما تطلب الأمر، ويطالب موظفيه بالكثير، ويبين بالأمثلة ما هو مطلوب منهم، إن أسلوب القيادة بتحديد وتيرة العمل قد يلحق الضرر بالفريق، لذا يجب أن تكون لفترات قصيرة.

فقد يتوجب عليك في بعض الأحيان أن تتوقع الكثير من فريقك سواء كان ذلك بسبب تعرض الشركة لتحديات تجبرك على أن تصبح أكثر تطلبا من أجل تحقيق الأهداف أو لاي أسباب أخرى، يجب أن تجعل أعضاء الفريق يدركون أنه على الرغم من كونك تطلب منهم الكثير وقد يكون ذلك صعبا إلا أنه أمر مؤقت.²

القيادة الاستبدادية:

بحكم القائد المستبد بالخوف، يكون في العادة باردا قاسيا غالبا ما يكون هذا الأسلوب في القيادة ذا تأثيرات سلبية على بيئة الشركة وغير فعال إلى حد كبير، ويجب استخدامه في حالات الازمة فقط، لكن حتى في تلك الحالات قد لا يكون أفضل أسلوب يمكن اتباعه، بشكل عام يوصى بتجنب اتباع هذا الأسلوب تماما، ما لم تكن أنت في القوات المسلحة.³

تتسم الديمقراطية كونه تنقي النفوس من النزاعات الفردية والاتجاهات الاستبدادية التسلطية أو الاتجاهات الفوضوية.

¹ عبد الوهاب مبروح، السلوك القيادي وعلاقته بالدفاعية لدى العمال، ماجستير علم الاجتماع، 2010، ص 58.

² علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، ط1، عمان، دار الفكر، 2010، ص 42.

³ معن محمود عياصرة، مروان محمد ابي احمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1، عمان، 2005، ص 153.

تدفع القائد للتفاعل مع الجماعة والانسجام معها والاحتفاظ بأعضائها بحريتهم في المشاركة والمساهمة الإيجابية.

أما عيوب القيادة الجماعية وتوزيع القيادة بين أعضاء الجماعة على نطاق واسع قد ينجم عنه عدة عيوب أبرزها:

تؤدي الى الفوضى، ومنه تحديد ومنه تحديد المسؤولية وأن يصبح لكل فرد الحق في ان يقول كلمته فيما يتصل بعمل الجماعة.

قد تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية والابتكارية في الجماعة.

قد تثير الصراع بين القائد والاتباع.

2. أشكال القيادة: تتمثل أشكال القيادة فيما يلي:

1. القيادة الجماعية:

تتضمن القيادة الجماعية توزيع المسؤوليات القيادية بين أفراد الجماعة حسب قدرات كل منهم، بحيث يتم وضع الوظائف القيادية في يد القائد الواحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء، ونجد أن القيادة الجماعية تنتج عن المبدئ الديمقراطية، حيث أن القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي أو تحويل الأعضاء الى سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات واصدار الأوامر فكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققا لمفهوم الجمعة والتي بدورها تتحد وتتطور حسب بناء الجماعة ونوع الاتصال بين أعضائها، بين القائد ونوع العلاقات الاجتماعية ومن أهداف القيادة الجماعية ما يلي:

خدمة الفرد والاهتمام به واشباع حاجاته من الحرية والمساواة وسائر الحاجات العاطفية والمادية

والاجتماعية الأخرى.¹

¹ خضرة صباح إسماعيل، مرجع سابق، ص 63.

خدمة الجماعة من حيث تنمية القدرة على القيادة وتحقيق الولاء والتعاون واكسابها الخبرة بالعمليات الجماعية وتحقيق الثقافة الجماعية وتنظيم العمل وشعور الافراد بالرضا وزيادة الإنتاج وتحمل مسؤوليات القيادة والاعتماد على النفس وتكامل الشخصية.

تنظيم المجتمع وتعاون الجماعات فيه وتحسين السلوك الاجتماعي.

تؤدي الى تنمية شخصية الفرد سواء كان قائداً أو عضواً.¹

تشعر كل فرد من الجماعة بأنه من الممكن أن يجد نفسه في بعض الأوقات قائداً موجهاً للجماعة.²

2. القيادة الادارية:

وهي التي يستطيع المدير من خلالها أن ينظر الى نفسه قائداً والى مرؤوسيه بوصفهم أعضاء جماعة يتولى قيادتها لذلك يجب على القائد ان يدرس جماعته، من حيث الأدوار التي يقوم بها الافراد وتماسك الجماعة وبنائها وأهدافها، وعليه يكون تأثيره في السلوك أعضاء الجماعة وتوجيهه لهم في سبيل تحقيق اهداف الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيدا عن الاوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية. ونلاحظ عليها أنها توافقية، أي انها تعمل استجاباتها لنفس الأسلوب القيادي حسب طبيعة وحسب الجنس وحجم الجماعة، ويلاحظ أيضا ان هذه الأسس تتوقف على مهارات التسيير الإداري وعلى حاجات المرؤوسين وطبيعة جماعتهم.

فمن خلال ما ورد نستنتج أن للقيادة الإدارية ثلاثة أسس رئيسية تتمثل فيما يلي:

إعطاء المسؤولين قدرا كبيرا من الحرية في وضع خطة العمل، وتحديد الأهداف والاشراف الذي يتبسم بالرقابة العامة والتعليمات والاعتماد على مساءلة المسؤولين في معالجة المشكلات المتعلقة بالعمل،

¹ شفيق رضوان، السلوكية والادارة، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1994، ص 53.

² نفس المرجع، ص 53.

ويؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية في الجماعة العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها مما يحسن أداء المسؤولين ويقلل من لجوئهم الى الإدارة في كل صغيرة وكبيرة.

القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي الى أفضل من أسلوب القيادة المتمركزة حول الإنتاج.¹

3. القيادة العسكرية:

تهدف التأثير على الجنود وتوجيههم نحو الهدف بطريقة تضمن بسط طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم وكلها مطلوبة لإحراز النصر في المعركة وتحقيق هدف معين.

أما القائد العسكري هو الذي يتحلى بالسمات القيادية الديمقراطية والثقافة العامة، والتدريب العملي والصحة النفسية. حيث قال الإنجليزي مونتر جومري: لابد للقائد أن يتعمق في إدارة علم النفس وخاصة نفسية خصومه، وقال الألماني روميل أن مكان القائد في مقدمة الصفوف وليس في الخلف مع هيئة الأركان، وقال نابليون بوناپرت: كل جندي يحمل عصا المار شلية في جعبته.

فدلائل النجاح في القيادة العسكرية ارتفاع الكفاءة القتالية للجماعة والتزام الافراد بقواعد الضبط والربط والروح المعنوية وسيادة روح الفريق حيث يهتم المسؤولين في القوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة" وتنمية المهارات القيادية على أساس أنها صفة واكتساب يجب ان تكون ديمقراطية، كما يهتم المسؤولين بتنمية الشعور بالمسؤولية والتدريب العلمي ودراسة التاريخ الحربي وخلق قادة جدد، حيث قال الحكيم الصيني "ساما" القائد يصنع أكثر مما يولد، انك تستحق لقب القائد العظيم اذا صففت قواك بصورة فنية وركزتها بطريقة صحيحة ودفعتها للقتال في الوقت المناسب وادرتها بحكمة وكفأتها بحث، وحرسها بعناية وزنت الامر بدقة.

تعتمد القيادة العسكرية على مبدأ التخصص في القوة من القيادة لتمكين الجنود من العمل على رعاية شؤونهم أو المداولة على اعلام الجنود، والقذوة والمثل الأعلى للجنود.

¹ شفيق رضوان، نفس المرجع، ص 93، 94.

والتأكد من ان المهمة المطلوب عملها مفهومة، وجعل الأوامر حاسمة ومقبولة والاشراف على تنفيذها والبحث عن يمكنه تحمل المسؤولية وتولي تتميتهم واستخدام القيادة طبقا للقدرات الشخصية واستخدام الوحدة طبقا لقدرتها وتحمل مسؤولية الاعمال.

هذا ونظرا لأهمية القيادة بدأت الدراسات والنظريات في مجال القيادة في فترة مبكرة وتطورت وتوالت لتتبع إطار نظري يمكن من خلاله دراسة القيادة من منظور حيث يتماشى والمعطيات الثقافية لها.

المطلب الثالث: خصائص ومهارات القائد الناجح

بما ان القيادة هي القدرة على تحقيق اهداف المنظمة وذلك بواسطة التأثير في التابعين له في ظل الظروف والمواقف المحيطة، ولكي يستطيع تحقيق الأهداف يجب ان يتمتع بمهارات وقدرات تساعده على أداء عمله، ولقد اتفقت الدراسات الحديثة على اهم مهارات وخصائص القائد وهي:

1. الخصائص:

ان القيادة من أصعب المهن فهي ليست بالمهمة السهلة لأنها تتطلب ممن يقوم بها ان يكون مؤهلا متقهما بمبادئها وقاعدتها واساليبها واصولها، لذا فلا بد ان يتمتع القائد بمميزات وصفات حسنة ومعنوية وبدنية ونفسية تمكنه من أداء مهمته للوصول الى ما يصبوا اليه من اهداف ومن أبرز الصفات والخصائص القائد الناجح:

أ. المظهر: ينبغي ان يظهر القائد بشكل مميز سواء في ملبسه او تصرفاته او اخلاقه بحيث يمون

القدوة الحسنة لمرؤوسيه ويجب ان يعبر المظهر القائد عن ثقته بنفسه.¹

ب. الانتباه: القدرة على التوجيه النوعي بين محفزات معينة وقد اكتسب أهمية في الظروف الحديثة،

حيث نشاطات المراقبة والملاحظة تستدعي المحافظة الدائمة على ما يغرف باليقظة.

¹ شفيق رضوان، نفس المرجع، ص 135.

ج. روح الملاحظة: تعتمد على الاستيعاب وتعني الشعور بسهولة ما هو خفي ولها أهمية كبيرة.¹

د. امتلاك الشجاعة: هناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول

مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجا الى المشي على الحافة لإنجاز الاعمال مع تحمله لطاقة النتائج المترتبة والمسؤولية الكاملة.²

هـ. الحسم: أي التدخل السريع في الوقت المناسب والصحيح عند إدراك أي تراخ سواء في حماس

الافراد نحو الاندفاع وشيوع ظاهرة العزوف عن المشاركة.³

و. التعلم من الخبرة: يأتي أفضل الدور في القيادة من خبرات لقيادة الذاتية ومن مراقبة خبرات

الآخرين والقراءة عنها، فمن المستحيل ان تصبح قائدا دون ان تكون تابعا في فترة معينة من حياتك والتي

تعطي القائد المستقبلي رؤية مميزة بشأن ما يصلح للقيادة التي كان يتبعها رؤسائهم في الماضي.⁴

ي. الكاريزما: ان الرؤية العظيمة المهمة بحاجة الى الشخصية القوية والجذابة المقنعة بإمكانية

تحقيق هذه الرؤية، ان التغيير الكبير الذي تأتي به الرؤية يمكن ان يثير مخاوف وقلق ومقاومة وكل هذه

المواقف يمكن للشخصية الكاريزمية ان تجدها في وقت قياسي لا يتاح لمن لا يمتلك تلك الكاريزما.⁵

ن. الرؤية vision: رؤية القائد في مواجهة الظروف وانما هي تصريح لما تكون عليه المؤسسة

في المستقبل، انما خيار المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، ان تكون الظروف هي القائد

¹ بكري احمد إب ارهيم، سياسة الشركات في إدارة الموارد البشرية، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص 27.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، القاهرة، 2007، ص 180.

³ محمد كمال مصطفى، أنت القائد غدا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2014، ص 185.

⁴ المرجع نفسه، ص 187.

⁵ ضيف جبرار، ترجمة: محمد صفوت، كل ما تحتاج معرفته عن القيادة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2014،

والمحرك، فالرؤية هي التي تحدد مسار النشاط وفق تفضيلات القائد، وهي التي عكس الهوية والتفكير الاستراتيجي والبراعة الذهنية في جعل المؤسسة هي المبادرة في صنع وتحقيق الأهداف.¹

إضافة لهذه الخصائص هناك جملة من السمات يجب ان يتحلى بها القائد منها:

ان يكون كفئاً وقادراً على استيعاب المتطلبات والتطورات الحديثة التي تساعده على تحقيق أهداف عمله.

ان يكون ممتلاً بالحب للعاملين معه قولاً وفعلاً ويتجلى ذلك من خلال فهمه وإيمانه بعمله لان العاملين معه عندما يلمسون هذا الحب من القائد يطمئنون له، وهذا الاطمئنان مدخل للتواصل، لان من يطمئن اليك يفتح عليك وهذا الانفتاح هو الوضوح الذي يساعد على فهم المطالب والمشكلات والحاجات. الفهم التام للأسس التربوية والعمل على تطوير نفسه ومتابعة ما يستجد من تطوير في ميدان عمله. أن يكون واضحاً في قوله وعمله وعلاقته بالآخرين لكي يستطيع التعبير عن انسانيته لان الوضوح يدل على النقاء والاصالة والشجاعة.²

مهارات القائد الناجح:

1. المهارات الانسانية:

- لكي يستطيع القائد الناجح ان يؤدي نشاطه بصورة جيدة وتكون له قدرة التأثير على التابعين له يجب أن يتمتع بمهارات إنسانية تساعده على ذلك، والتي يجب ذكرها في النقاط التالية:
- القدرة على معاملة الاتباع معاملة حسنة، وهذا يتطلب منه ان يتصف بالتسامح والقدرة على تفهم مشاعر الغير والاحترام.
- أن يكون له وعي كافي بمقومات الجماعة ويعمل على الإصلاح والتوفيق.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وجدارة الابتكار، عمان، دار الصف للنشر والتوزيع، 2015، ص 52، 53.

² محمود داوود الربيعي، أسس القيادة في حركة الكشافة والمرشدات، عمان، 2015، ص 236، 237.

- مشاركة القائد الوجدانية في شؤون الجماعة من افراح واح ازن وامال.
- الثقة بالنفس والسيطرة على الاعمال ومظاهر السلوك لإخضاعها لمتطلبات الشخصية القيادية الهادفة.

2. المهارات الفكرية:

يجب على القائد ان يتمتع بمهارات فكرية تمكنه من أداء نشاطه وتحقيق الأهداف المسطرة وأهمها:
يجب ان يتصف بالقدرات الفائقة على النظر في مشكلات الجماعة وإعطاء الحلول المناسبة، وهنا
يجب ان يتدخل عامل الذكاء لدى القائد.

قدرة القائد واستعداده الفكري لتقبل اقتراحات وآراء المرؤوسين.

كما يجب ان يتصف بقدرته على تغيير أساليب العمل حسب الظروف الطارئة.

والقدرة الفائقة على القيام بعملية الاتصال الداخلي مع المرؤوسين وأجزاء المنظمة.¹

3- المهارات التنظيمية تتمثل في:

-ان يكون القائد يمتاز بالتكامل والانسجام معناه أن تتطابق أفعاله مع أقواله والصدق يعني أن

القائد محل الثقة وغير مخادع في تعامله مع الآخرين.

القدرة على تفهم نوع القرارات ومعرفة أبعادها وآثارها.²

العمل على بناء جماعة قوية ومتماسكة ورفع الروح المعنوية لدى أفرادها

يجب ان يمتاز كذلك بالقدرة الفائقة على أحداث التنسيق بين جهود المرؤوسين.

¹ حسين عبد الحميد، العلاقات الانسانية في مجالات علم الاجتماع، علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 203.

² سامح عبد المطلب وآخرون، العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال الفعال في المؤسسات منظور تكنولوجي، ط1، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010، ص 30.

المهارات الفنية:

هي المهارات التي يحتاجها القائد رداء الاعمال التخصصية داخل المنظمة والمهارات الفنية تعتبر في منتهى الأهمية لمديري المستوى الأول لأنهم يقضون معظم وقتهم مع العاملين، ومن تم يجب أن يتوفر لديهم مستوى واضح من الفهم للعمليات التي يقوم بها العاملين ومن أهم هذه المهارات:

1 معرفة القائد المتخصصة في فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص.

الامام بجميع جوانب العمل الفنية وعلى القائد الجيد أن يجيد تقدير الصعوبات المبكرة التي قد

تواجهه عند محاولة تجريب شيء جديد.

ان يكون لديه قدر كبير من الكفاءة الفنية والمهنية إلى جانب الخبرة.

فالمهارات الفنية تزود العاملين بالقدرة على ممارسة الجوانب المتصلة بالعمل، مثل أعمال المحاسبة

وكذلك نجد ان هذا النوع مهم جدا للقادة في المستويات الإدارية.

المطلب الرابع: أهداف وأهمية القيادة في المؤسسة.

1. أهمية القيادة:

لقد أدى كبر المؤسسات واتساع حجمها على الاهتمام بالقيادة وجعل القائد مسؤولاً بالعلاقات

الإنسانية، وعن تنمية الاتصال بأكثر عدد ممكن من العاملين لتبقى مستمرة وتؤدي أغراضها على نفس

الأساس، فان وضع القائد يتطلب مرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين افراد الجماعة، الى جانب

معين من السلوك الفردي مرتبط بوظائف ذات صلة بنشاط الجماعة ككل ليتسنى له كسب طاعتهم واحترامهم

وولائهم وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف.

¹ محمد سرور، إدارة الازمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الادارية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 125.

² خضرة صباح إسماعيل، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعصرين، عمان، ص 50.

³ طاهر محمود الكلاكة، استراتيجيات البشرية، عمان، دار عام الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص 215.

لما يلعب القادة دورا هاما في حياة الجماعة، وذلك من خلال تحقيق أهدافها ووضع قيمها ومعاييرها وثقافتها لما يضعون خطط للنشاط المختلف لجماعتهم. إضافة إلى اشباع حاجاتهم ففي بعض المواقف قد تتطلب الجماعة قائدا يشعرها بالحب والحنان ومساعدتهم في حل مشاكلهم وإيجاد حلول سريعة.¹

تشكل القيادة محورا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.²

الكفاءة في العمل تعتبر القيادة واحدة من أهم الوظائف الإدارية حيث تساعد على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف التي تم وضعها، حيث يلعب القائد على تحفيز الفريق والحرص على أنهم يقوموا بأداء وظائفهم على أكمل وجه.

-كسب رضا العملاء يجمع القائد الناجح مجموعة من العملاء المخلصين للشركة أو المؤسسة التي يقود فريقها، ويكون ذلك بشكل غير مباشر عادة حيث أن بناء فريق جيد وجعله مخلص لعمله.

يجعل الموظفين حرصين على التعامل مع العملاء بطريقة تجذبهم ويعملون على ارضائهم قدر المستطاع، وبالتالي تحافظ الشركة على زبائنها وتكسب المزيد منهم بفضل الاستراتيجيات الجيدة للقيادة فيها.

2- أهداف القيادة:

تختلف الأهداف من منظمة الى أخرى وجميع المؤسسات تسعى الى تحقيق اهداف العامة فمنها:

- مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.
- العمل على النهوض بالقدرات البشرية.
- توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد إنجازه.

¹ إبراهيم درويش، الادارة العامة النظرية والممارسة، ط2، القاهرة، معالج الهيئة المصرية العامة للمكتبات، 1986، ص 130.

² خالد عبد الوهاب، القيادة الادارية وتطوير منظمات التعليم العالي، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2013، ص 38، 39.

– تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

– تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء.

– تقدير وتدبير احتياجات المنظمة.¹

المبحث الثاني: العلاقات العامة وأداء الموظفين

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين داخل المؤسسة

إن عملية الأداء أحد أهم متغيرات العمل التي يجب متابعتها بشكل جيد ومعرفة كل العوامل المحيطة به خاصة التي لها تأثير عليهن ومن أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين هي:

أ. عدم المشاركة في الأداء:

ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة كالتخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا والتي تؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة وهذا يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى العاملين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول المشاكل التي يواجهونها في الأداء.

ب. مشكلات الرضا الوظيفي:

الرضى الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية (كالسنن المؤهل العلمي، والعوامل التنظيمية فالمؤسسات والواجبات ونظام الترقيات).

ج- التسيير الإداري:

التسيير الإداري في المنظمة يعني تضييع ساعات العمل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين

¹ خالد عبد الوهاب، مرجع نفسه، ص 130.

الآخرين وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الاشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

د. تأثير القائد على أداء العمال:

القائد يؤثر على أداء الموظفين من خلال ما يتوفر من ظروف وامكانيات وموارد لازمة لأداء، وذلك من خلال إعطاء المرؤوسين العمل الذي يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم وتوفير الموارد والمدخلات اللازمة للأداء وتوفير الخدمات المعاونة من الآخرين لإنجاز العمل.¹

معايير نجاح برامج العلاقات العامة مع الجمهور:

تعتمد برامج العلاقات العامة على عدة أسس يمكن اجمالها كالتالي:

1. اشباع الحاجات الانسانية:

ان أي مؤسسة تتعامل مع جمهورها الداخلي عليها ان تركز على تلبية الحاجات الرئيسية للإنسان الاجتماعية والنفسية، وهذه الحاجات أشار إليها عالم النفس "ماسلو" حيث صنف حاجات الانسان الى حاجات فيزيولوجية أساسية للحياة كالحاجة الى الماء والهواء والنوم.²

2. اشباع الحاجات الاجتماعية:

كالانتماء والتقدير وتحقيق الذات والملكية ومن جهة أخرى فقد فرق "تولت" بالقول ان العلاقات العامة قليلة الاهتمام بالحاجات الفيزيولوجية، ولكنها اهتمت بالحاجات الاجتماعية، ومن خلال هذا التحليل بين لنا ان التعامل مع الجمهور الداخلي هو معيار نجاح إدارة العلاقات العامة من خلال توفير الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويرى العديد من الباحثين ضرورة تركيز العلاقات العامة على الجوانب كالحاجة الى

¹ بدر العربي، أثر القيادة على أداء العاملين، جامعة بسكرة، مذكرة ماستر علم الاجتماع، 2012، ص 63، 64.

² مصدر الجريدة سالم عبد الرحمن، إدارة العلاقات العامة، يوم 2021/06/10، على الساعة: 17:42.

الانتماء والحاجة الى الإنجاز والامن والحاجة للتغيير، وكلها حاجات إذا اشبعت تساهم في تحفيز العاملين وفي رفع الروح المعنوية بينهم.¹



هرم ماسو للحاجات²

من خلال هذا الهرم تبين لنا أن التعامل مع الجمهور الداخلي هو معيار نجاح إدارة العلاقات العامة من خلال توفير الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويرى العديد من الباحثين ضرورة تركيز العلاقات العامة على الجوانب والحاجات الاجتماعية كالحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الإنجاز والامن والحاجة للتقدير. انها حاجات إذا ما اشبعت تساهم في تحفيز العاملين في رفع الروح المعنوية بينهم.

¹ مصدر الجريدة سالم عبد الرحمن، إدارة العلاقات العامة، يوم 2021/06/10، على الساعة: 17:45.

² المرجع السابق، يوم 2021/06/10، على الساعة 18:09.

3- العدالة مع العاملين:

يتوقع من المؤسسات المعاصرة أن ترسي قواعد ومعايير العدل في التعامل مع العاملين والموظفين لأن إرساء مبدأ العدالة يهب فلسفة برامج العلاقات في المؤسسة. ومن هنا فإن التمييز بين العاملين يعتبر شكلاً من أشكال الفساد ومن جهة أخرى فإن معايير العدالة يمكن أن تأتي عبر:

أ. لا يحظى أي الموظف على امتيازات لم تكن لسواه.

لكل موظف أو عامل الحق في المعاملة العادلة أو المنصفة وعدم التمييز مع مراعاة قواعد المكافآت

للمتميزين.¹

4. التزام القيادة بالقدوة الحسنة:

لابد أن تسعى الإدارة العليا في المؤسسات على أن تكون القدوة الطيبة في ممارسة العمل من حيث الدوام والحرص على المال العام والحرص على العمل والإنتاج والانضباط والصف وأخلاقيات العمل الصالح هو رسالة إسلامية.

أما إذا اتصف رجال الإدارة بالفساد الإداري فسيشيع مناخ سلبي يؤثر على سمعة المؤسسة والعاملين فيها، وحينئذ فإن برامج العلاقات العامة ستفشل في الدفاع عن المؤسسة ومن هنا على المؤسسة أن تنتبه على أمرين هما:

سلبيات الإدارة تضبط العاملين.

غياب القدوة الحسنة يحقق الحوافز ولذلك فعلى كل مسؤول بالمؤسسة أن يكون قدوة لجميع مرؤوسيه في شتى أعماله وتصرفاته.

¹ محمد القدومي، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، الأردن، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، ص 155.

5. الجمهور الخارجي:

يعرف الجمهور الخارجي بأنه يهتم عموماً بأنشطة وخدمات المؤسسة بالإضافة إلى الجماهير التجارية والخاصة والمرتبقة، وهذا الجمهور يتكون من نوعيات مختلفة والعلاقات العامة مع كل نوع دور مختلف عن دورها من نوع آخر، فاستمرار المؤسسة مرتبط بوجود مستهلكين فإذا انصرفوا عن المؤسسة تعرضت للخطر والافلاس.¹

المطلب الثاني: علاقة إدارة العلاقات العامة بإدارة الأفراد

ظهر من خلال السنوات الماضية أن من أهم حقول نشاطات العلاقات العامة هو إدارة الأفراد وذلك لأن الذين يعملون بالمؤسسة يتأثرون أكثر من غيرهم برواجها وأزماتها، فتقوم إدارة العلاقات العامة بإقناع الأفراد بصلاحيات سياستها الوظيفية والعمالية والإنتاجية تضعها الإدارة العليا.

فالمشكلة الرئيسية التي تواجه العلاقات العامة اقناع الأفراد بأهمية عمل المؤسسة التي يعملون بها وبدرجة تقدير الإدارة لنشاطهم وبقيمة ما تبذله الإدارة لهم.

ومن هنا فإن العلاقات العامة شؤون الموظفين يفيد بالتأكيد للوصول إلى برامج ومولد العلاقات العامة إلى الجمهور الداخلي للمؤسسة وبالتالي تنفيذ نشاطات العلاقات العامة.²

المطلوب من العلاقات العامة اتجاه الجمهور الداخلي:

إن أهم أعمال العلاقات العامة الداخلية هو انتاج دليل علاقات عامة وهذا العمل يعتبره خبراء العلاقات فيها العامة من أكثر الطرق كفاءة في زيادة الجودة والتواصل والموثوقية في المؤسسة بين فلسفتها وأهدافها واستراتيجياتها وعلاقاتها مع الجمهور الداخلي والخارجي، والاهم أنه يشير إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدد الموظفين والتميزين منهم في جميع المجالات.

¹ بلسام عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 119، 120.

² مرجع نفسه، ص 169.

أهداف الدليل: إن هدف دليل العلاقات العامة يحقق ما يلي:

- أ- وصف سياسات مجموعة العلاقات العامة
- ب- شرح وتشجيع المديرين على القيام به.
- ج- تقديم الأفكار للمديرين أثناء تنفيذ البرامج ونشاطات العلاقات العامة.

محتويات الدليل:

- 1- المقدمة: تشمل على بيان من المدير التنفيذي وهدف الدليل واستعماله وقائمة المالكين.
- 2- التواصل المالي المشترك: وتشمل سياسات المجموعات والتواصل مع الجماعة المالية وإجراءات التواصل أثناء الازمة وسياسة حماية حقوق الطبع والنشر والتبرعات الخيرية والرعاية.
- 3- علاقات الحكومة: وتشمل السياسات العامة للمجموعة وقواعد المؤسسة من التبعات والارتباطات السياسية والتواصل مع المتبرعين.
- 4- التسويق: وتشمل سياسة المجموعة وتنسيق التواصل مع الزبائن ونشاطات تهم المجموعة.¹
- 5- التواصل الداخلي: ويشمل التواصل مع الموظفين ومع المجموعة وأفكار لبرامج الموقع
- 6- علاقات الجماعة: وتشمل سياسات المجموعة وأفكار لبرامج الموقع.
- 7- علاقات وسائل الإعلام: وتشمل سياسات المجموعة ووسائل الاعلام وتنفيذ برامج العمل والموقع.
- 8- الهوية المشتركة: وتشمل دليل ومعايير المواد المرتبة للمجموعة وأسلوب المؤسسة والمواد المكتوبة.

9- تعيين المستشارين: وتشمل سياسة المجموعة من تعيين وتعيين المزودين الاخرين وإنتاج

المزودين المعتمدين وسياسة المجموعة.

¹ بلسام عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 170.

10- مواد دعم التواصل: تشمل قائمة من منشورات المجموعة والموقع على شبكة الانترنت وقائمة

منتجات المجموعة (السمعية البصرية) للترويج التجاري.

11- الحصول على مساعدة من المركز حول كيفية اماكن المجموعة للعلاقات العامة ان تساعده

وقائمة اتصالات مجموعة علاقات عامة.¹

المطلب الثالث: أثر الأنماط القيادية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال

تمثل قيادة محورا مهما في العملية أو الممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والوقاية

ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما التفت بكافة أبعادها والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي

عمليات ايماء وإلهام وتأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة

منهم.²

أن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد اصدار للأوامر والتعليمات ولكن الدور

الأساسي والمهم هو امداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية

العالية مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني

هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم والتبادل واشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم واشعار كل عضو

بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعة وتحفيز العاملين على العمل.³

ان اختيار النمط القيادي المناسب في المؤسسات من شأنه ان يساهم في تحقيق أداء أحسن كما

قد يؤدي سوء الاختيار في التأثير بصورة سلبية على أداء المورد البشري لذلك وفي ظل اختلاف الأنماط

¹ بلسام عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 171.

² عنان مريزق، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بظغوط العمل في المؤسسات الجامعية، الجزائر، في إشارة الى المدرسة

العليا للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، ص 26.

³ البدر حمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بظغوط العمل وعلاقته بظغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط على

ضباط مديرية الدفاع المدني بمنقطة الرياض، رسالة ماجستير العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، 2006، ص 31.

القيادية في المؤسسات يظهر التأثير على الأداء، حيث نجد أن الأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي من شأنها ان تساهم في تحقيق إيجابية أهمها:

ان نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطية من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه.

ان الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب الا في أضيق الحدود سيؤدي الى نوع من الامن والاستقرار في نفوس المرؤوسين وبدفعهم المزيد من الإنتاج. اتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز اعلى في التعليم عن طريق زرع الثقة وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي الى القيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم وخبرة في العمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها لمناصب أعلى.¹

أما الاثار السلبية قد تنشأ عن استخدام هذا النمط يمكن أجمالها كالتالي:

الاستخدام المفرط لأسلوب الديمقراطية يؤدي الى تخلي القائد عن مهامه الأساسية. كما ان المغالاة في التعويض قد يؤدي الى سحب البساط منه يحدث الأحوال بواسطة المرؤوسين دون ان يكون له أي دور قيما ثم تنفيذه.

يلجأ بعض القادة إلى العمل بالأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بانه نوع الذي يؤمن ديمقراطية الإدارة ولكن الواقع يختلف فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات ليس للمشاركة الفعلية ولا شك أن في ذلك أثر سيء على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ويزيد من فرض نشوء الصراعات والنزاعات داخل التنظيم وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث إلى العمل على احداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.

¹ سعود بن محمد واخرون، الادارة العلمية الأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق، ص 304.

ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها وأن بهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية، ومع ذلك فإن تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط ليس معناه أفضل أسلوب للقيادة في جميع الحالات.

أما بالنسبة للنمط الديكتاتورية (الاستبدادي) فيتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها.

فمن بين الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط ما يلي:

ان استخدام هذا النمط يترك في نفسية العاملين اللجوء الى اعتماد الدائم على القائد.

إن استخدام هذا النمط يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

إن استخدام هذا النمط يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد فهو يشعر أن هذا النمط يؤدي على استخدام الشدة وإنزال الجزاء وإيقاع العقاب مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان.

ان استخدام هذا النمط يؤدي الى الاقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين.¹

أما فيما يخص النمط الفوضوي أو ما يطلق عليه القيادة الحرة الذي يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل فإن الاتجاه الغائب لدى كتاب الإدارة ومفكريها هو أن النمط القيادي الفوضوي غير مجدي في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت الى هذا النمط الفوضوي تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى أداء المرؤوسين ومنها:

تفكك مجموعة العمل.

فقدان التعاون.

الافتقار الى الضبط والتنظيم.

¹ سعود بن محمد وآخرون، المرجع السابق، ص 302.

ضعف روح المبادرة والابتكار فزيادة الروح الفردية.¹

المطلب الرابع: القيادة الناجحة ودورها في رفع أداء الموظفين

مهمة القائد تتلخص في اختيار الشخص الصالح للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر ملائمة، حتى يهيأ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماسة.

لغا وعملية القيادة ضرورية يحتاج إليها العاملون في كل المجالات، حين يحتاج المل الى من يرشده ويوجهه، ويقوده حتى يتطور في عمله وأيضاً حتى يطر معه أعماله التي يؤديها طلباً الاحسن، وبالتالي يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها إلى حد كبير ويزداد انتاجه.

والقائد له أثر ودور واضح في عملية الإنتاج إلى وظائف تعمل على تكييف العامل ورضاه، ولها دور واضح في كفاءة العمل، وذلك عن طريق وضع التخطيط المتبع واتباع الأسلوب الديمقراطي الذي يركز على العاملين وليس فقط على الإنتاج، مما ينتج عنه رضاهم عن العمل نفسه وكذلك تحفيزهم لكي يتحسن أدائهم للأعمال وبالتالي كفاءة في العمل ورضا عنه.

ويمكن القول إن القيادة لها دور كبير في تحسين سيرورة العمل ويجب أن يتحدث القائد بصراحة، وعليه لأن يسمح للعاملين بالتعبير عن آراءهم وأحكامهم، وهذا يعتبر الطريقة المثالية للحصول على النتائج لرضاهم عن العمل.

ولكن لئتم خلق علاقة إيجابية مع المرؤوسين على القائد الناجح انتاج الخطوات التالية:

بناء المصداقية الشخصية:

أن يدرك القائد أنه مؤهل وظيفياً ويعمل على إجراء الاجتماعات لمعرفة الوضع السائد للمرؤوسين ويتم مناقشة الخطط المستقبلية والتنبؤ بكيفية حل المشكلات، أن يعمل القائد على خلق الفرص للمرؤوسين

¹ سعود بن محمد واخرون، المرجع السابق، ص 303.

لإثبات مهاراتهم ومواهبهم ليكون هناك رضا عن العمل أن يطلب القائد متطوعين للوظيفة أو المهنة الصعبة التي يريد أن يخضع لها أي أحد. فالقادة لا يحبون تكليف الأشخاص بمهام غير مرغوبة، ويجب على القائد خلق فرصة أخرى في بيئة إيجابية ويكتسب التطوع أيضا خبرة مهنية التي تتيح له الفرصة لكي ما كان ليواجهها في حياته العملية.¹

أن يطلب القائد المشورة بشأن كيفية أداء المهمة والبحث في إيجاد بدائل جذابة بدلا من البحث عن مصادر خارجية أخرى.

على القائد ان يضع في العاملين ثقة كبيرة في تأدية عملهم بحكمة دون التدخل في خصوصيات الموظف الاسرية إلا ما له صلة مباشرة بتأدية العمل.²

المطلب الخامس: أهداف وأهمية العلاقات العامة في أداء الموظفين وصعوباته

يلعب الأداء الوظيفي دورا هاما في تحديد مصدر المؤسسة حيث تسعى جاهدة إلى الحصول على المعلومات اللازمة حول أداء أفرادها لتحقيق كل أهدافها المالية كانت أو الاستراتيجية وفيما يلي عرض لأهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

أ. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي:

على مستوى المنظمة:

إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال شكاوى العاملين تجاه المنظمة. وضع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

¹ بوعطيط سفيان، طبيعة الشراف وعلاقته بالتكيف المهني، قسنطينة، الجزائر مذكرة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، 2006، ص 156، 157.

² ماهر محمد الصالح، حسن القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، عمان الأردن، دار الكندي، 2004، ص 58.

تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم

على دقة هذه السياسات.¹

على مستوى العاملين:

تقرير حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن

الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون

في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

المساهمة في اقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك العاملين.

ب. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم أداء العاملين هو نشاط تقوم به جهات مختصة في المؤسسة لتحديد درجة كفاءة وفاعلية

المرؤوسين في أداء العمل، ومن خلال ذلك فهو يلعب أهمية بالغة في الوصول بالمؤسسة إلى

تحقيق أهدافها، وتتمثل أهمية التقييم في:

تمثل أداة اتصال بين العمال من جهة، وبين رؤسائهم من جهة أخرى والذي يساعد في تحسين

العلاقة بينهما.²

يعد تقييم الأداء أساساً جوهر العمليات التطوير الإداري، فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها

ما يتصل بالمسؤولية وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعمال أنفسهم، حيث تسهم عملية التقييم الأداء

في توفير المعلومات المهمة على مستوى أداء العاملين، وتساعد في توفير المعلومات المهمة على مستوى

أداء العاملين وتساعد في تحديد الأساليب الواقعية التي يجب أن تبدأ منه جهود التطور.

¹ المليي خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص

200، 201.

² عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 10.

تسهم عملية التقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن أن يكون

من خلال عادة العمل وتوزيع المسؤوليات والادوار.¹

ج. صعوبات تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الصعوبات أو

الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهـم نذكر منها التحفيز أو التفضيل الشخصي:

تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يتم تقييم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة،

الصدقة، الجنس، الموطن، ويحدث ذلك نتيجة غياب مقاييس موضوعية يتم التقييم من خلالها.²

الشامل والتشدد: قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيهـم بغض النظر

عن الفروق الفردية بينهم. وهذا الميل قد يمون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم أو تجنب

معاداتهم وكسب تعاطفهم ورضاهم، وبالمقابل هنالك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمرؤوسيهـم

دون النظر الى أدائهم الفعلي.³

خطأ تعميم صفات الهالة:

يتمتع كل شخص بهالة أو سمة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم

على الشخص من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه وفق تأثيرهن دون

الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة.⁴

¹ الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الفراد، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2004، ص 178.

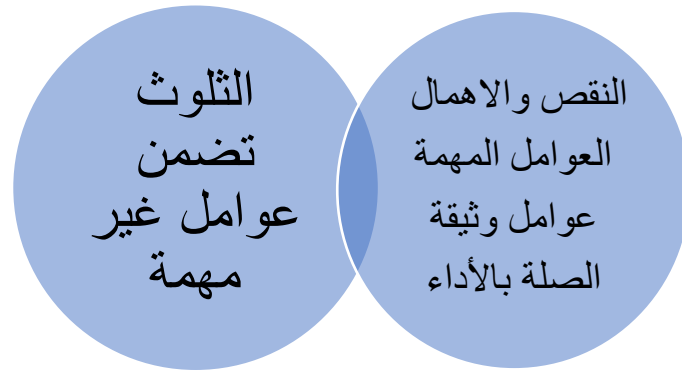
² عبد الرزاق الرحاحلة، ناصر جمال، مفاهيم حديثة في الرقابة الادارية، عمان، دار الاعصار للنشر والتوزيع، 2012، ص 70.

³ المليي خالد، مرجع سابق، ص 20.

⁴ شاوش مصطفى، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، عمان، دار الشروق، 2005، ص 109.

اهمال تقييم العوامل الأساسية:

عندما تهمل العناصر الأساسية في العمل أو عدم إعطائها المرتبة والأولوية أو تقدم عوامل لا اسلمهم في الأداء فأن هذا سيؤدي الى فشل عملية التقييم وبين الشكل رقم 2 كيف يصبح الأداء غير متناسب بسبب النقص أو العجز أو التلوث.



الشكل رقم 02 : تأثير تقييم الأداء بالنقص والتلوث. ¹

العجز أو النقص:

تهمل عملية التقييم الناقصة العناصر الأساسية في العملية (الوظيفة) على سبيل المثال: إذا كان تحصيل قيمة الفواتير جزء من واجبات صندوق المبيعات ولكن تقييم الأداء مبني أساسا على حجم المبيعات فقط، يصبح مثل هذا التقييم ناقصا. ²

التلوث يحدث عندما تؤثر العوامل التي لا تساهم في التقييم وهذان عنصران شائعان يلوثان التقييم عادة، ومعهما المظهر الشخصي والتجانس مع الطرف الآخر حيث يحصل العاملون الذين يمتازون بحسن المظهر أو الود في التعامل على تقييم أفضل من الآخرين.

¹ ثابت زميلر، كيف تقييم أداء العاملين والشركات، القاهرة، دار القباء، للنشر والتوزيع، ص 2001، ص 204.

² نفس المرجع، ص 201، 204.

الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم:

ترتبط أغلب هذه الصعوبات بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم، ويمكن حصرها فيما يلي:
عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.

سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار

الذاتي أو الموضوعي ومثل هذا الامر يفوت على المنظمة فرصة استثمار عملية التقييم.¹

عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز، جيد، متوسط) في التمييز بين العاملين.

عدم وضوح العلاقة بين إدارة الافراد والمديرين التنفيذيين وعدم وضوح وظيفة كل منهما في المجال.

تتأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة.

¹ ثابت زميلر، نفس المرجع، ص 206.

خلاصة:

على ضوء ما سبق يلاحظ ان هناك تمييز بين القيادة والإدارة، كما أن للقيادة دورا هاما في الإدارة يبرز من خلالها مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وتوفير الفاعلية للإدارة وتنشيط العلاقات العامة ترفع أداء الموظفين وتمكينها من تحقيق أهدافها، على الرغم من وجود نظريات قيادية عديدة إلا أنه لا توجد نظرية متكاملة يمكن استخدامها في كل المؤسسات، فالقيادة عملية ديناميكية تتأثر بمتغيرات ومواقف مختلفة فما يناسب موقفا من سلوك قيادي ربما لا يناسب موقفا آخر.

ولا بد ان تتوافر للقائد الناجح الخصائص والمهارات اللازمة لعمله والتأثير على الآخرين، فالمهارات التصورية والإنسانية والفنية وهذا ما أرشدنا إلى فهم القيادة لعملية وأدائها الأساسية هي القائد وأساليب القيادة المفضلة والمنتقدة من قبل العلماء والمفكرين.

الفصل الثاني

المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

خطة الفصل الثاني:

تمهيد

الفصل الثاني: المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

المبحث الأول: خصوصية المرأة

المطلب الأول: المرأة والقيادة عبر التاريخ

المطلب الثاني: النضال النسوي وتبوء المرأة المراكز القيادية

المطلب الثالث: الصفات القيادية التي تتميز بها المرأة

المطلب الرابع: الفرق بين المرأة والرجل

المطلب الخامس: المرأة القائدة في الجزائر والعوامل المؤثرة في تقدمها للمناصب القيادية

المطلب السادس: متطلبات ومعوقات نجاح ممارسة المرأة للوظائف القيادية بالدارة الجزائرية

المبحث الثاني: أثر المهارات القيادية للمرأة على العلاقات العامة

المطلب الأول: دور المرأة القيادية في تحفيز العاملين

المطلب الثاني: أثر المهارات القيادية للمرأة في وظيفة المشاركة في اتخاذ القرارات

المطلب الثالث: المهارات الواجب توفرها في المرأة القيادية كقائم على صناعة القرار

والمتخذة له

المطلب الرابع: دور المهارات القيادية في وظيفة تفويض السلطة

خلاصة

الفصل الثاني: المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

المبحث الأول: خصوصية المرأة

المطلب الأول: المرأة والقيادة عبر التاريخ

أ. المرأة في المجتمع اليوناني:

أول عهده بالحضارة كسقط المتاع تباع وتشتري في الاسواق، وهي مسلوقة الحرية والمكانة في كل ما يرجع الى حقوقها المدنية، وأبقوها طيلة حياة حياتها خاضعة لسلطة رجل هذا في أثينا، أما في أسباطه لوضع المدينة الحربي فكان الرجال يشتغلون بالحرب دائما ويتركون التصرف في حال غيابهم للنساء ويتركون التصرف في حال غيبتهم للنساء، ومن كانت المرأة في اسبارطة أكثر حرية من أختها في أثينا.¹

ب. المرأة عند قدماء المصريين:

كانت لها مكانتها الممتازة في الاسرة والمجتمع حيث كانت تتمتع بموقع متقدم نسبيا في مجتمعها عن نظيرتها في مجتمعات غير مصرية، حيث كانت البيئة الزراعية في ذلك الوقت والحياة المستقرة. فكانت لها في هذه البيئة مكانة القداسة بينها وبين الأرض من علاقة الخصوية والإنتاج، وكان الرجل يجلسها بجواره في أي مكان متباهيا بها، تشاركه في كثير من أعماله اليومية، تراقب العمال أثناء فترة العمل وتشرف على عمليات الحصاد أو رعي الماشية، وكانت المرأة تمارس كل الاعمال دون تمييز مع الرجل عليها في أي عمل ما عدا وظائف الحرب، وتولت المرأة وظيفة الملك، الكاهن، الوزير..، كما أن القواعد الدينية تقضي باحترام المرأة وتقديرها.²

¹ مؤمنة صالح الرقب، ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي، فلسطين، ماجستير إدارة تربوية، 2009،

ص 9.

² نفس المرجع، ص 10، 11.

ج. المرأة عند الهنود:

لم تكن للمرأة في شريعة "مانو" حق في الاستقلال عن أبيها أو أخيها أو زوجها، ولم يكن لها الحق في الحياة بعد وفاة زوجها، بل يجب ان تموت يوم موته وأن تحرق معه وهي حية على موقد واحد، وكانت تقدم قربانا لآلهة لترضى، ولكثرة احتقارهم لها فقد جاء في شعارهم (ليس الصبر المقدر والريح والموت والجحيم والسم والافاعي والنار أسوأ من المرأة).¹

د. المرأة عند اليهود:

ان اول ما تلاحظه وتخرج به عين القارئ للتوارة والادبيات اليهودية التي تكلمت عن المرأة أنها ملعونة، فهي عندهم سبب كل الشرور التي يفعلها الرجل على الأرض وتفند كتاباتهم على تصويرها على انها الفانية أو المومس التي تتكر التي تنتشر الفاحشة بين الناس، وليس لها حق الميراث لو كان لها أخ، وهذه المهانة والدونية في معاملة أنهم يحملونها سبب خطيئة آدم وانه بسببها خردت البشرية من الجنة.²

هـ. المرأة في الجاهلية عند العرب:

كانت المرأة في العصر الجاهلي تتمتع ببعض الحرية الناتجة عن الثقة في سلوكها الاجتماعيين مما لها الحق المساهمة في النشاطات الحربية والعسكرية التي جسدت مدى شجاعتها في الحروب والمعارك القبلية والغزوات، ورغم ذلك فان المرأة كانت تخضع لسلطة ابيها أو لزوجها خضوعا مطلقا. كما ان المجتمع الجاهلي من ظاهرة وأد البنات وكان العرب لا يورثون البنات بعكس البنين. ويرى البعض أن هذا الود سببه لما كان يراه الرجل من حياة المجون والفساد التي كانت سائدة في ذلك المجتمع، وأن المرأة في هذا المجتمع لم يكن ينظر اليها لأنها مخلوق وجد لمجرد المتعة.³

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 65.

² نفس المرجع، ص 67.

³ نفس المرجع، ص 68.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

وعلى العموم كان وضع المرأة في العصر الجاهلي وضعاً مهيناً، فالرجل يخجل من ذرية البنات

ويئدها فهذا ما ورد في القرآن الكريم:

قال الله تعالى: ﴿وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُم بِالْأُنثَىٰ ظَلَّ وَجْهُهُ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ﴾ (58) يَتَوَارَىٰ مِنَ الْقَوْمِ مِن سُوءِ

مَا بُشِّرَ بِهِ أَيُمْسِكُهُ عَلَىٰ هُونٍ أَمْ يَدُسُّهُ فِي التُّرَابِ أَلَا سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ¹.

ولا يخلو هذا العصر من النساء اللاتي اشتهرن بإصابة الرأي ورجاحة العقل مثل هند بنت عتبة

امرا أبي سفيان، والسيدة خديجة بنت خويلد، وهناك نساء فحن الرجل في مجال السياسة والشعر والحكمة

والكهانة ومن بينهن الخنساء الشاعرة المخضرمة.. وغيرهن. والملاحظ أن كل من وصلن لمراكز عليا في

العصر الجاهلي هن نساء ينتمين لطبقة اجتماعية عليا من أشراف العرب.²

كما خلد التاريخ وما زال نساء سدن قومهم على سبيل المثال لا الحصر بلقيس ملكة سبأ، زونبيا

ملكة تدمر.

ج. المرأة في السلام:

نظم التشريع الإسلامي حياة المرأة ومنحها حقوقاً إنسانية ومدنية واجتماعية واقتصادية متعددة، كما

حملها المسؤوليات ما يتناسب مع الحقوق التي حصلت عليها، فجعلها مسؤولة عن نفسها وعن أسرتها وعن

المجتمع الذي تعيش فيه، ويتجلى ذلك في عدد من سور القرآن الكريم التي تعرضت لأمر النساء، وهي

كثيرة منها سورة البقرة والمائدة وسورة النور والمجادلة والأحزاب والتحريم، غير ان سورة النساء هي أكثر

السور التي تعرضت لاستقرار الداخلي وتوضح الأسس الكفيلة بدوام هذا الاستقرار ونشاطه، ولقد تعرضت

السورة للأسس التالية:

¹ سورة النحل، الآية 59.

² مؤمنة صالح الرقب، نفس المرجع، ص 10، 11.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

تكريم المرأة، نظام الاسرة، مساواة الرجل مع المرأة في الكسب في حدود العلاقة، حرية المرأة في ذاتها وأموالها، الحقوق المالية، نظام الزواج (المحرمات من النساء، تخير الزوجات، الزواج ميثاق غليظ)¹ وأعظم حق رده الإسلام للمرأة هو حقها المسلوب في الحياة بعد أن كانت تدفن حية فرار من عار وجوده، او فرار من نفقة اطعامها، وفي هذا يقول الله عز وجل:

﴿وَإِذَا الْمَوْءُودَةُ سُئِلَتْ (8) بِأَيِّ ذَنْبٍ قُتِلَتْ﴾².

وشرع الإسلام مبدأ المساواة بين المرأة والرجل فيما هو من خصائص الإنسانية في الدنيا والآخرة، فكل منهما ينال ما يستحق من جزاء كما ورد في قوله تعالى:

﴿فَأَسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِنْكُمْ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ بَعْضُكُمْ مِنْ بَعْضٍ فَالَّذِينَ﴾³.

وفيما يتعلق بمبدأ المساواة بين الرجل والمرأة كرم الإسلام المرأة وحافظ على حقوقها حيث جعل الإسلام للمرأة حقا في المبايعة والسمع والطاعة والقيام بحدود الشريعة واحكامها وذلك بقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِذَا جَاءَكَ الْمُؤْمِنَاتُ يُبَايِعْنَكَ عَلَىٰ أَنْ لَا يُشْرِكْنَ بِاللَّهِ شَيْئًا وَلَا يَسْرِقْنَ وَلَا يَزْنِينَ وَلَا يَقْتُلْنَ أَوْلَادَهُنَّ وَلَا يُؤْتِينَ بِهَيَاظٍ يَفْتَرِيْنَهُ بَيْنَ أَيْدِيْنِ وَأَرْجُلِيْنِ وَلَا يُعْصِيْنَكَ فِي مَعْرُوفٍ فَبَايِعِيْنَهُنَّ وَأَسْتَغْفِرْ لَهُنَّ ۗ اللَّهُ إِنْ﴾⁴

كما اعطى الإسلام الحق في الميراث والعلم والعمل، وقد كانت المرأة في صدر الإسلام تمارس أعمال كثيرة من تجارة وصناعة وغيره، فهذه امرأة تأتي الى الرسول صلى الله عليه وسلم وتقول له: "إني

¹ شان نصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في التنمية، الإسكندرية، دار الفكر، 2007، ص 253.

² سورة الكوثر، الآية 9.

³ سورة آل عمران، الآية 195.

⁴ سورة الممتحنة، الآية 12.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

أبيع وأشتري" فتستغني في بعض الصفقات التي تبرمها، وهذه امرأة تشكو اليه أحد الرجال منعها العمل في مزرعتها فقال صلى الله عليه وسلم: "جدي تخلك فعسى ان تصدقي وتفعلي معروفًا".¹

من خلال ما سبق أن المرأة في الإسلام أخذت كل حقوقها بالمقارنة مع وضع المرأة في نصوص الإسلام وبين وضع المرأة في الواقع الاجتماعي، نجد ان القوانين التي تحكم مجتمعاتنا، هي قوانين مستهدفة من القيم والأعراف والتقاليد التي تحرم المرأة من حقوقها الشرعية والقانونية التي اقرتها لها الروائح السماوية والبشرية وهي بذلك تحرمها في مشاركتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لهذه البلاد، ومن ثم حرمانها يؤثر على تقدم هذه البلدان من حيث المرأة هي نصف طاقة هذه المجتمعات.²

المطلب الثاني: النضال النسوي وتبوء المرأة المراكز القيادية

أدركت النساء مستلهمات من قوة التجربة المشتركة، ان المطالب السياسية للملايين تتكلم أكثر قوة وتأثيراً من مناقشات قلة معزولة.³

اصبحت عملية مشاركة المرأة في الحياة العملية ضرورة في تحقيق اهداف النظام، بحيث لا يقتصر دور المشاركة على الرجال، بل تشمل مشاركة النساء والرجال على حد سواء، وان توسيع قاعدة المشاركة لتشمل في النهاية جميع شرائح المجتمع من بينها المرأة، ولذلك من اولى مقدمات مشاركة المرأة الإقرار لأنها تتمتع بالمواطنة التامة بكل مظاهرها وبالمساواة التامة امام القانون بدون تمييز، مشاركة المرأة في اتخاذ القرار كحق من حقوق الانسان عند المواثيق الدولية.⁴

¹ اميرة بن قراط، اتجاهات الأستاذة الجامعية نحو القيادة، قالمة، علم النفس، 2015، ص 87.

² حنان موفق، دور القيادة الاستراتيجية في التنفيذ من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، بسكرة، 2015، ص 904.

³ نفس المرجع، 905.

⁴ كريم شاو، إدارة الموارد البشرية، لبنان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1991، ص 124.

1- موجات الحركة النسوية:

بدأت الحركة النسوية تنتشر في الفكر الغربي في القرن التاسع عشر حيث صيغ مصطلح

féminisme لأول مرة عام 1895 عن تيار تتقاسمه اتجاهات عدة وتشعب الى فروع وهي:

أ. الموجة النسوية الأولى:

هي موجة للمطالبة بحقوق التعليم والعمل وحقوق المرأة المتزوجة بالملكية وحضانة الأطفال وحق

الاقتراع، وفكريا تصدت مفكرات ومفكري الحركة النسوية الأولى الى ما توارثه الذاكرة الجمعية والفردية من

أفكار سلبية عن المرأة، وخاصة مع صدور كتاب ماري ولستروفت "دفاعا عن حقوق المرأة" 1792 والذي

تمثل في إطار ارهاصات الفكر التنويري علاقة دالة على بدء الدعوة الى مشاركة المرأة في الحياة السياسية

في التمثيل قد تصبح طبيبة وصاحبة اعمال تجارية أو تدريس السياسة، ويجب ان يكون لها من يمثلها بدلا

من ان تكون محكومة على نحو تعسفي دون السماح لها باي مشاركة مباشرة في مداولات الحكم.¹

وميدانيا بدأت الدعوة لحقوق المرأة في مؤتمر كبير في سينكاف ولوز 1848م، شارك فيه أكثر من

300 شخصية كان اهم مطالبه وقف التمييز ضد النساء، اما في إنجلترا تظاهرت المطالب النسوية في

الخمسينات القرن التاسع عشر للمطالبة بالحق في التعليم والعمل.

ب. الموجة النسوية الثانية:

تشير الموجة الثانية لنشاطات الحركة النسوية تأخذ طابع الممثلة من عام 1960 وحتى نهاية القرن

العشرين في هذه المرحلة بدأت الحركة تأخذ طابعا عالميا يشمل جميع انحاء العالم، وفيها تجاوزت مطالب

المساواة فانتقلت الى ميالة اعمق واقعد وهي تحرير المرأة، حيث شهدت هذه المرحلة وعيا نسويا راديكاليا

نشأ نتيجة التغيرات الاجتماعية وليس فقط عبر الكتابات الفردية، وارتبطت الموجة الثانية بالعديد من الكتابات

التي ساعدت الحركة النسوية في نضالها من أهمها كتاب "ميليت" عن السياسات الجنسية، Kate millet,

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 71، 72.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

sexuels politics وكذلك كتاب اصل العائلة والملكية الخاصة للدولة "لفريديريك انجلز"، والكتاب الآخر والذي يعتبر مؤسساً للفكر النسوي هو كتاب "سيمون دي بوفواز" الجنس الآخر فقد وضعت "سيمون دي بوفواز" في كتابها 1943 *Simon de Beauvoir, the second sexe* الرائد أسس مفهوم الجنس الجنوسة للنوع الاجتماعي بعبارتها الشهيرة "المرأة لا تولد امرأة" ولكن المجتمع هو الذي يعلمها ان تكون امرأة.¹

ج. الموجة النسوية الثالثة:

وهناك من يسميها بالموجة النسوية ما بعد الحداثة اعتمدت الفلسفة النسوية على التحولات ما بعد الحداثة في النظر الى الذات العارفة من حيث لها دور محوري في عملية المعرفة، ويتجلى دور الذات الذاتية الذكورية في اعمال المفكرين والفلاسفة الذكور على امتداد التاريخ البشري ومثالها فصل "ديكارت" للوعي العقلاني عن الجسد ليرتبط الأول بالذكر والثاني بالأنثى.²

وبدأت جذور الموجة الثالثة في منتصف القرن الثمانينات من القرن العشرين حينما دعت الناشطات النسويات الى شخصية جديدة للنسوية، قد تم التقاطع بين العرق والنوع الاجتماعي، وهذا ما أدى الى تزايد نشاط النسويات الملونات والاسيويات، كما تزايد عدد السياسيين من الأقليات الذين يتبنون خطاباً جديداً يركز على جذب الشباب من النساء كما نالت لاشريعة والاقرار بالاختية العالمية *global sisterhood* ان حركة العالمية هي مرحلة عولمة الفكر النسوي من خلال الصكوك والمواثيق الدولية، او ترويجها عن طريق المؤتمرات الأممية وهي أربعة:

– مؤتمر السكان في القاهرة عام 1994

– مؤتمر مكسيكو سني 1975

– مؤتمر نيروبي 1985

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 73، 74.

² نفس المرجع، ص 74، 75.

– مؤتمر بيكين 1995¹

د. الحركة النسوية في العالم الثالث والعالم العربي:

ان الحركة النسوية وظهرت المرأة الجديدة في دول العالم الثالث ودول مختلفة في الشرق، كانت ذات تاريخ نشيطة الحركات المبكرة لتحرير المرأة، والتي حظيت بدعم الإصلاحيين رجالا ونساء على حد سواء، علاوة على ذلك ونتيجة التعليم وفق النمط الاستعماري، ثمة الكثيرين ممن لا دراية لهم بتاريخ بلدان العالم الثالث الأخرى.²

ومع اعلان الأمم المتحدة للعقد العالمي الأول للمرأة 1985-1979 طرح موضوع المرأة والتنمية لكي يتناول دور المرأة في تنمية مجتمعات العالم الثالث. وظهرت نظرية المساواة بين الجنسين والتي سبق وان تبنتها المجتمعات الغربية، وحاولت النساء جاهدات في صراعها مع الدولة ان تجني ثمار هذه النظرية في الحصول على حقوقها الاجتماعية والسياسية والتي احتفظ بها الرجل في العالم الثالث بسبب القصور الثقافي أو التخلف الاجتماعي من ان يمنح المرأة حقها.³

والعالم العربي جزء من العالم الثالث عادة ما يؤرخ لنشأة الحركة النسوية فيه، وترتبط بالكاتب المصري أمين قاسم "المرأة الجديدة" وكتاب تحرير المرأة الصادر بين سنة 1900-1899 الذي أثار جدلا كبيرا وتباين المواقف حول الفكر الجديد لأمين قاسم بين مؤيد ومعارض، كما توالى الإصدارات الفكرية في هذا المجال والذي تناول مقالات للنساء حول قضايا المرأة.

وبعد ذلك ظهرت الحركة النسوية في الوطن العربي مع بداية الفكر النهضوي الإسلامي العربي، كرد فعل على الاقصاء السياسي والاجتماعي الذي عانت منه المرأة لفترة طويلة من الزمن، وقد ارتبطت المنظمات النسوية في الأول بالعمل الخيري الإنمائي الى ان أصبحت موضوعات حقوق المرأة تشكل محور

¹ مؤمنة صالح الرقب، مرجع سابق، ص 14.

² feminism and nationalism in the third world in 19th and early 20th centurie, date 19/05/2021 a 18 :25.

³ سهام موفق، مرجع سابق، ص 92.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

اهتمام واضح، فجاءت مرحلة الانتقال وهي مرحلة الانفتاح المنظمات النسوية العربية على نظيراتها من المنظمات النسوية في العالم، فمشاركة هذه المنظمات في المؤتمرات الدولية حول قضايا المرأة أثرا مهما في زيادة وعي هذه المنظمات. فعلى وجه العموم تقيم الحركة النسوية العربية الى ثلاث تيارات وهي:

1. التيار النسائي الصلاحي التمكيني: يضم الجمعيات النسائية العاملة في المجالات الخيرية

والرعائية كلجان المرأة في الأحزاب السياسية والاجتماعية الرسمية وتهدف الى تحسين أوضاع النساء ومكافحة الفقر والامية وغيرها من البرامج التمكينية وهي مرتبطة بالدولة وتتمتع بهامش من الحركة والنشاط وتسخر لها إمكانيات معتبرة وتسهيلات إدارية ولذلك فهي تمتلك قواعد جماهيرية هامة.¹

2. التيار النسوي السلامي: تشكلت في منتصف سبعينات رؤية إسلامية متكاملة حول قضايا النساء

وسبل معالجتها، وبرزت الى الوجود عدد من النشاطات والرموز والجمعيات التي طورت هذه الرؤية، إلا انه لا يمكن الحكم بان هذا التيار نابغ من مبادرة نسائية بحثة، بل من ضمن أطر التنظيمات الإسلامية والتي يقودها الرجال.²

3. التيار النسوي الجديد: شمل تجمعات من النساء ينحدرن من الحركات القديمة فمن تأسيس

جمعيات مستقلة على غرار المرأة الجديدة في مصر الى جمعية النساء الديمقراطيات بتونس الى الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب وهي تسعى لتحقيق المساواة بين الجنسين على مستوى القانون والممارسات والذهنيات.

ومن خلال التطرق الى السياق التاريخي لحركة النسوية ورغم الصعوبات والعراقيل صاحب مسيرة ونضال المرأة نحو تحقيق حقوقها ومكانتها في المجتمع الحديث إلا أنه وبفضل الجهود النساء والمنظمات الدولية والإرادة السياسة والمجتمعية في العديد من الدول فإنه تم تحقيق نوع من الانتصار لصالح المرأة،

¹ طيف المؤن، حسين مريم وآخرون، التنمية الإدارية، عمان، دار زهوان للنشر والتوزيع، 1979، ص 133.

² مرجع نفسه، ص 134.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

وأصبحت مساهمتها في الحياة العامة شرطاً أساسياً للنهوض بالمجتمع وتقدمه. وبذلك تقدمت المرأة في كل المجالات وخاصة في مجال اتخاذ القرارات والوظائف القيادية وأصبحت اليوم نسمع بها في مراكز كانت الى حد قريب حكراً على الرجال.¹

المطلب الثالث: الصفات القيادية التي تتميز بها المرأة

ان للمرأة طبيعتها الخاصة فهي تستطيع ان تمتلك زمام الأمور وتتحمل المسؤولية لأنها تضع أهدافاً معينة وتحرص على تحقيقها بكل عزم وإرادة ومن صفات المرأة القيادية أنها نشيطة ومجتهدة ومن صفاتها ما سنذكره تالياً:

حكيمة: من صفات المرأة القيادية الحكمة والرزنة التان تظهران جلياً في تصرفاتها وقراراتها وفي حكمها على الأمور.

ذكية: الذكاء جمال من نوع آخر وهو تاج على رأسها وهي صفة هامة من صفات المرأة القيادية فيه تتجج وترتقي وتتميز في مجال عملها.²

تفهم حاجات النساء: المرأة أقدر على تفهم حاجات النساء حيث أصبح لهن دور كبير في الاقتصاد وتصدر معظم القرارات المتعلقة بتدبير البيت والتعليم.

التفويض وإعطاء الصلاحيات: فقد اثبتت بعض الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر نـت الرجل وبالتالي فهي صاحبة نظر بعيد.³

¹ سهام صالح كعكي، واقع المرأة العربية في الدارة وسبل النهوض بها ص 671،670 متوفر على الموقع: <http://h.rdisaission.com> يوم 2021/05/13 على الساعة: 14:00.

² ريهام كامل، وآخرون، الدافعية النظرية، متوفر على الموقع: www.hiamag.com يوم 2021/05/13 على الساعة: 14:30.

³ ايمان بشير محمد الحسين، الصفات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث، 2001، ص 455 – 456.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

التصال: المرأة أكثر استعداد من الرجل وانفتاحا للحوار للوصول الى حلول للمشاكل في نفس

الظروف ويعتبر الاتصال والحوار اساسيان للدارة والعمل.

العلاقات: المرأة أسرع وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين وهي ادق منه في الانتباه لأخطاء

التي تؤثر سلبا على العلاقات، كما تميل الى منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم. كما ان المدرسة

العلي الإدارة وهي أكبر معهد علمي لإعداد القادة في فرنسا اوردت مجموعة من العوامل إضافة الى الصفات

الذاتية التي تؤهل المرأة للعمل القيادي والإصلاح الإداري:

– المرأة أكثر تقبلا لمبدأ تداول السلطة الذي يحول دون التشبث بالمناصب وعرقلة التغيير.

– المرأة أقل ميلا من الرجل الى الفساد الحكومي كالرشوة والمحسوبية.

– كما أنها أقل ميلا الى الاستبداد الإداري فاذا كانت القيادة أفضل أنواع القيادات وأكثر

إنتاجية كما دلت التجارب تكون قيادة المرأة قيادة مثمرة ومنتجة وفاعلة.¹

المطلب الرابع: الفرق بين المرأة والرجل

ظل التطور الإداري للمرأة ولفترات طويلة في الماضي مسدودا بسبب العادات والتقاليد، لكن بالتدريج

تم إزالة كثير من هذه العقبات، فالقيادة النسوية همل شاق جدا، لكن بالرغم من ذلك فإن المرأة تتميز في

أدائها بالمهام القيادية عن الرجال كالتحفيز، وبناء العلاقات والعناية بالآخرين.²

أصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب في القطاع الحكومي وفي القطاع العام والخاص، ومنذ

حقبة كان من الصعب دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين قيادة الرجال والنساء.

ومن خلال الدراسات المقارنة بين الجنسين في المواقع القيادية لكنها تتميز بمجموعة من الصفات

والخصائص تختلف فيها عن نظيرها الرجل ومن أهم السمات والخصائص ما يلي:

¹ متوفر على الموقع: www.dama.university.edu.org يوم 2021/05/14 على الساعة: 11:25.

² مريم سليمان عباس الدليمي، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير راس المال النفسي، عمان، ماجستير إدارة الاعمال، 2016، ص 18، 20.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

أ. تجمع المرأة بين الاسرة والعمل فهي تهتم بأسرتها وتكون مرنة إضافة الى عملها لا يتعارض معها في حين الرجل يفصل بين الاسرة والعمل.

ب. القدرة الفائقة على العمل لساعات طويلة على عكس الرجل الذي لا يمكنه العمل باستمرار وقضاء جل وقته بالعمل.

ج. ان الحكمة والاستقرار لدى المرأة في القيادة لوجود العاطفة يضمن لها شمولية التفكير، على غرار الرجل الذي لا يعمل بالعاطفة.

ح. كثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات عن الرجل.

د. المرأة القيادية لديها قدرة التخطيط للمستقبل أكثر من الرجل.

هـ. تركز المرأة القيادية اهتمامها على بيئة العمل القيادي وتقضي وقته في حين يشعر الرجال بالضجر.

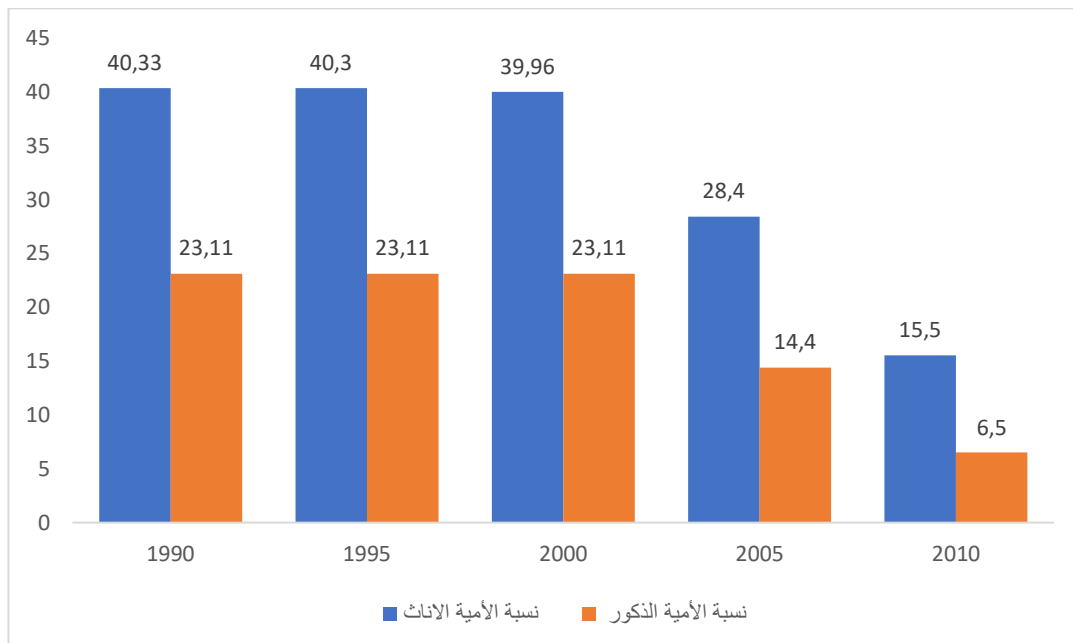
الجدول رقم 01 : يوضح الفرق بين الرجل والمرأة في القيادة.¹

المرأة القيادية	الرجل القيادي
-تعمل بدرجة واحدة من الجهد ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة مساعدة. -تعتبر المقاطعات فرصة لبناء العلاقات ولتفهم احتياجات الاتباع ومساعدتهم. -تخصص وقت للأمور الأخرى ومن أهمها متابعة الأمور الاسرية. -تقييم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الاسرة والبيئة والتعليم ونحوها. -تحب تبادل المعلومات. - تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل تنظيمي	يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد ولكن بدون انقطاع. -المقاطعات والزيارات تربيته وتؤثر على انتاجيته واداءه. -له علاقات واسعة مع اشخاص خارج المنظمة. -يتابع أداء مهمة تلو مهمة دون التركيز على تقييم الأداء والنظر في الآثار المستقبلية. -يحب الاحتفاظ بالمعلومات. - يحرص على التسلسل التنظيمي

¹ سعد الحسيني، ممارسة العلاقات العامة، الامارات العربية المتحدة دار الكتاب الجامعي، 2007، ص 216، 217.

الجدول رقم 02: يوضح تراجع نسبة الأمية للإناث مقابل الذكور: ¹

المؤشر	1990	1995	2000	2005	2010
نسبة الأمية الإناث من 15 سنة فأكثر	40.33%	40.30%	39.96%	28.40%	15.50%
نسبة الأمية الذكور من 15 سنة فأكثر	23.11%	23.11%	23.11%	14.40%	6.5%



خلاصة:

ساهم العلم والتطور التكنولوجي في تغيير الفكر القديم، الذي همش المرأة واحتقرها وسلب منها أبسط حقاها بحجة طغيان الفكر الذكوري (مجتمع ذكوري)، والمعوقات التي ميزت بدورها وأعطت الحق للرجل أكثر من المرأة.

¹ أبو الحسن أبو الموجد ابراهيم، تنمية وحقوق الانسان نظرة اجتماعية، الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 262.

المطلب الخامس: المرأة القائدة في الجزائر والعوامل المؤثرة في تقدمها للمناصب القيادية

منذ الاستقلال والى الآن عرف المجتمع الجزائري عدة تغيرات على كل الأصعدة السياسية والثقافية والاقتصادية فمن بين كل هذه التغيرات، تغير مكانة المرأة في النسق الثقافي والتاريخي للمجتمع الجزائري، حيث ساهمت في ارتفاع منزلة المرأة في المجتمع المعاصر، فالمرأة القائدة في الجزائر أو الإدارة الجزائرية اليوم تقع على عاتقها المسؤوليات العديد تتمثل أساسا في توظيف العلاقات البشرية فتولي المرأة للوظائف الإدارية القيادية في الجزائر ساعدنا على معرفة هذا الدور الاجتماعي الذي تمثله والذي يكون من ربة بيت الى دور العاملة والوصول الى المراكز القيادية في الدولة وذلك بغض النظر عن حجم التغير مقارنة بالدول الأكثر تقدما.¹

أ. العوامل المؤثرة في تقدم المرأة لمناصب القيادة:

1- مساهمة التعليم:

يعتبر التعليم جزء مهم في عملية التنمية الشاملة، فالتعليم العام والتعليم العالي يلعب دورا أساسيا في اعداد القيادة الفكرية والعلمية والفنية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، خاصة وأننا نعيش في عصر المعلومات عصر تتحول فيه المعرفة الى قوة، ويوظف فيه العلم توظيفا اجتماعيا واقتصاديا وسياسيا.

وبالتالي تبرز وتتأكد الأهمية المتزايدة للتعليم وفي الجزائر بشكل التعليم التنموية الشاملة التي تتبعها الدولة مباشرة بعد حصولها على الاستقلال، وبفضل ما نص عليه الدستور الجزائري من مجانية اجبارية التعليم بعد سن السادسة.

¹ ملاك سميرة، المرأة القائدة بالادارة في الجزائر، الجزائر، ماجستير علم الاجتماع، 2015، ص 18، 19.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

فقد حظيت المرأة الجزائرية بالتعليم في كل أطواره الابتدائي والأساس والثانوي والجامعي مع العلم ان التعليم الموجه لكل فئات المجتمع دون تمييز بين الجنسين وفي هذا الصدد حققت المرأة قفزة نوعية في التعليم سواء من حيث اعداد النساء والفتيات المتعلمات أو من حيث تراجع نسبة الامية.¹

المطلب السادس: متطلبات ومعوقات نجاح ممارسة المرأة للوظائف القيادية بالإدارة الجزائرية

تتعرض المرأة في البلدان العربية عموما والجزائر خصوصا لمعوقات عديدة تحول دون وصولها الى مراكز القرار وتحد من دورها الفعال في مواقع قيادية مختلفة.

إن تبوء المرأة اليوم لمناصب قيادية سواء لمشاركتها في تخطيط للسياسات العامة لبلاد من خلال تقلدها مناصب قيادية في أعلى هرم السياسة تنفيذي تشريعي أي الحكومات والبرلمانات أو مشاركتها في إدارة الشؤون الاقتصادية من خلال الهيئات الوسيطة القاعدية مثل (الرئاسة، اقسام الوزارات أو في القطاع الخاص أو في مجالس المحلية والبلدية أو إدارة المشروعات الخاصة، ثم في قيادة مؤسسات المجتمع المدني على اختلاف اختصاصها امام هذه المسؤوليات لابد ان تتوافر في المرأة قواعد رئيسية تشكل أساس عوامل النجاح.²

أ- متطلبات نجاح المرأة في العمل القيادي:

1- تطوير المهارات التكنولوجية:

لم يعد أمرا قانونيا اعتماد المرأة العربية العاملة على المهارات واستعمال ما أنتجته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خصوصا في ظل السمات العامة التي اتبعتها السياسة العولمة الاقتصادية الدولية، وارتباطات الدول العربية بشبكات المالية التجارية الواسعة مع العالم الخارجي.

¹ ويليام ريفرز، إبراهيم إمام، وسائل الإعلام والمجتمع الحديث، القاهرة، دار المعرفة، 1975، ص 289.

² نفس المرجع، ص 290.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

فقد ارتبطت الثورة المعلوماتية بالتخطيط الاستراتيجي لعمليات التنمية والتطوير في مختلف النواحي الاقتصادية والإنتاجية المادية والفكرية، وتبعاً لذلك نشأت متطلبات من نوع خاص تمثلت في ضرورة تسيير العمليات الإدارية للمنشآت ومراكز العمل والتخطيط على أسس جديدة تفرضها تلبية احتياجات الاتصال مع العالم الخارجي، وأحداث تطویرهم في أساليب إدارة الوحدات الاقتصادية المختلفة ترتب على ما أفرزته ثورة المعلومات والاتصالات من قدرات على معالجة قدر هائل من المعلومات.

أن أصبح من الممكن جمع بين المركزية واللامركزية في آن واحد، فقد أصبح إدارة المنشآت جماعية وفردية، كما تتحصل الإدارات الفروع على قدرة كبير من الحرية في إطار الإبلاغ المستمر للمركز بالمعلومات المطلوبة. كما أن الثورة المعلوماتية تمد الإدارة بالمعلومات للتعرف على التطورات العلمية الحديثة، وما يمكن أن يفيد به في تطور المنتجات أو إنشاء مجالات إنتاجية جديدة إلا أن التطوير التقني عملية مرتفعة التكلفة، كما أن هناك فجوة داخل مجتمعنا فيمن يستطيع حيازة تكنولوجيا وممن لا يمكنهم ذلك.

ورغم كل هذا فإن المرأة العربية، فيما هو متاح مطالبة بتطوير قدرتها المعرفية واستخدامها في ثقافتها وصلاتها وتطوير خبراتها، فمنه يترتب المزيد من التفوق والأداء الناجح ومواكبة العصر.¹

2. الإحاطة بعلم الإدارة:

ان الإدارة الجيدة تتجاوز في أهميتها رأس المال، فكثير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي أدارتها النساء بإشراف متنوع لم تنجح بالرغم من توافر رؤوس الأموال بسبب سوء الإدارة والجهل في علم التعامل مع المجموعات والوسائل. كما ان هناك تجارب ناجحة جداً برأس المال المتوسط والقليل أشرفت عليه إدارات كفئة مزودة بالمعرفة، وبالقدر المتاح للمرأة القيادية ان تكون مشاركتها في صنع السياسات

¹ الامام محمد محمود، مستقبل التنمية العربية والعمل الاقتصادي العربي المشترك، منشورات المعهد العربي للتخطيط الكويت، 1973، ص 34.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

وتحديدها، فهي مطالبة ببذل الجهد خاصة على هذا الصعيد لأن عناصر إدارة العمل مترابطة وشديدة الاتصال، بدأ من تحديد السياسات مروراً بالخطط ووضع البرامج الكفيلة بتنفيذها وانتهاءً بمراجعتها وتقييمها. وفي هذا المجال تواجه النساء العربيات في مجالات العمل الإداري والقيادي تحدياً حضارياً يتعلق بتحديد قيمة الإنسان العامل وتقييمه على أساس قدرته الانجازية، ان تكريس قيمة العمل وإنتاج يعد عنصراً متقدماً في علم الإدارة الحديثة.¹

3. معرفة حقوقها القانونية والدستورية ومراقبتها:

في الدساتير العربية هناك عشرة منها يحق تولي المرأة للوظائف العامة والمساواة في المواطنة. ان سياسة التنمية الشاملة بخصائصها وقوانينها بالإضافة إلى توافر عامل الديمقراطية السياسية والمؤسسة كان لها الفضل في الارتقاء بموضوع المرأة العربية الى مرتبة القضية، وذلك في ظل مناخات دولية ضاغطة في اتجاه ديمقراطية المجتمعات العربية والتركيز على حقوق المرأة في تولي المناصب القيادية في الدولة.

ويرتبط الدفاع عن حقوق الديمقراطية والإنسانية بتطوير أدوار المرأة العربية في منظمات المجتمع المدني، مما أدى إلى ازدياد الوعي المؤسسي لدى النساء العربيات ورفع مستوى الكفاءة والخبرة الحياتية، إذ تشغل المرأة العربية مواقع مهمة في قيادة النقابات ومنظمات حقوق الإنسان والاتحادات والجمعيات، إضافة لأدوار محددة في البرلمانات العربية والجالس المحلية والبلدية.²

¹ على الطراح غسان، التنمية البشرية في المجتمعات النامية والمتحولة، بيروت، دار النهضة العربية، 2004، ص 295.

² ايمان بشير محمد الحسين، مرجع سابق، ص 460.

ب. معوقات نجاح المرأة في العمل القيادي:

1. المشكلات التنظيمية:

نظرة القائد الإداري لعمل المرأة من الأسباب المعوقة لأخذ المرأة دورا فعالا في المواقع القيادية هو نظرة القائد الإداري لعمل المرأة، فغالبا ما ينظر القادة الإداريين الى عمل المرأة بأنه دون المستوى المطلوب نظرا لضعف كفاءتها وقلة اهتمامها بتطوير مهاراتها وتمتعها بالإنجازات الكثيرة، وانشغالها بالأمر الصغير في علاقاتها مع زملاء وزميلات العمل، وضعف إدراكها وتفهمها للأوامر والتعليمات التي تصدر كل هذه الجوانب تمثل نظرة خاطئة المترتبة في الأعماق للرجال القادة الإداريين نتيجة ترسبات ظروف الماضية والعوامل التخلف التي عان منها المجتمع الجزائري في السابق ولا يزال البعض الكثير يعاني منها.

عدم القناعة والثقة بقرارات وأراء المرأة:

هذه العائقة لها تأثير كبير على ابتعاد النساء عن مواقع قيادية، ويعود عدم قناعة المسؤولين الإداريين عن اعتقادهم، بأن المرأة لا قدرة لها على اتخاذ القرار بصورة منطقية وموضوعية وعلمية، لأنها غالبا ما تكون عاطفية وانفعالية وتتأثر بالآخرين وبمشكلاتها العائلية. الأمر الذي يجعل قراراتها وآراءها غير رشيدة وصائبة.

ومن جانب آخر تنعكس عدم القناعة والثقة على المرؤوسين الذين تتعامل معهم مما يولد لديهم حساسية اتجاه المرأة التي تقودهم، وقد يؤدي هذا الى معارضتهم لقراراتهم وآرائهم وعدم تنفيذها في بعض الأحيان ما يجعلها تشعر بخيبة الامل والإحباط والتوتر النفسي، الأمر الذي قد يتسبب في انسحاب المرأة من الموقع القيادي والهروب من المواجهة واستمرارها في مواجهة الآخرين لإثبات جدارتها وكفاءتها.¹

¹ سهام الموفق، المرجع السابق، ص 113.

عدم القدرة على تحمل المسؤولية القيادية:

تتطلب المواقع القيادية تحمل المسؤولية من قبل شاغلها في مواجهة متطلبات العمل وظروف والردود الفعل الإيجابية والسلبية من قبل المسؤولين الإداريين والعاملين أحيانا تكون المسؤولية فوق طاقتهم الامر الذي قد يشكل خطورة على موقعهم الوظيفي.

2. المعوقات الشخصية:

الظروف العائلية:

ان الظروف العائلية الأسرية تلعب دورا كبيرا في عدم تبوء المرأة للمواقع القيادية وخاصة النساء المتزوجات حيث تتحملن أعباء المسؤولية للأبناء والقيام بالواجبات المنزلية وتوفير مستلزمات المعيشة اليومية إضافة إلى الأعباء الوظيفية والقيادية. إضافة الى ضغط الأزواج على زوجاتهم او ما يخص النساء غير المتزوجات فإنهن في كثير من الأحيان لازلن تعانين من فرض سيطرة الوالدين والاخوة، وان المجتمع لا يزال لا يرحم المرأة غير المتزوجة هنا يجعلها ان تكون أو تختار موقع وظيفي بسيط على الموقع القيادي.

عدم الاهتمام بتثقيف المرأة وتطوير مهارتها:

مما تبرز أهمية عدم الاهتمام بتوسيع مداركها ومهارتها وتنويع اهتمامها يجعل مستوى تفكير المرأة محدودا ينعكس سلبا في نظرتها المستقبلية اتجاه تبوؤها لمواقع قيادية وأهمية ذلك بالنسبة لها. **الخوف من الفشل:** ان عدم الثقة بالنفس نتيجة التنشئة الاجتماعية الخاطئة في تربية الانثى يولد لديها عقدة الخوف الدائم من الفشل من التقدم والتطور والدخول في مجالات العمل الجديد وهذه العقدة تؤثر على تبوئهن لمواقع متقدمة.¹

¹ ايمان بشير محمد الحسين، مرجع سابق، ص 450.

3. المعوقات البيئية (الاجتماعية):

التمييز في المعاملة بين الرجال والنساء:

ان التمييز في المعاملة بين الجنسين يؤثر بدرجة كبيرة ويعتبر سبب رئيسي في عدم تبوء المرأة لموقع القيادي، بالإضافة الى عدم توفر الفرص المتكافئة للمرأة العاملة بالمقارنة مع الرجال العامل في حالة توفر شروط المتشابهة، فعلى الرغم من القوانين الرسمية والتشريعات الحكومية لا تميز بين الرجل والمرأة الا أن الواقع الفعلي يكشف عن التمييز لصالح الرجل. فالأفضلية النسبية التي يتمتع الرجل في أخذ المواقع الإدارية القيادية.¹

4. المعوقات المادية:

عدم تناسب الراتب والحوافز وظروف العمل غالبا ما تحتاج المرأة في المواقع القيادية الى بذل جهود كبيرة لتكون عند المستوى الأداء الجيد لإثبات جدارتها وكفاءتها في احتلال الموقع القيادي، وهو يتطلب منها الاهتمام بتطوير خبرتها وثقافتها، إلا أن صيغ العمل في وزارات الدولة ودوائر المؤسسات لا زالت تتبع أسلوب تحديد الرواتب الذي أصبح لا يتناسب والجهود المبذولة والمؤهلات والخبرة المطلوبة، الامر الذي يرغم العديد من النساء على ترك مواقعهم القيادية الى المواقع الوظيفية الأدنى في الدوائر الأخرى التي تمنح الرواتب والحوافز والمكافآت الأفضل.

تتعدد وتتنوع المشاكل والمعوقات التي تعترض وتختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وتزداد هذه المعوقات حدة في دول العالم الثالث وتمثل هذه المعوقات تحديات للمرأة القائدة بالإدارة في الجزائر خاصة وأن العمل القيادي دور جديد في المجتمع لا يزال يفضل الدور التقليدي للمرأة.²

¹ أبو حسن عبد الموجود إبراهيم، مرجع سابق، ص 266.

² عصام حسن الصعيدي، تطوير وترويج، ط1، الأردن، دار راية للنشر والتوزيع، 2009، ص 295.

المبحث الثاني: أثر المهارات القيادية للمرأة على العلاقات العامة

المطلب الأول: دور المرأة القيادية في تحفيز العاملين

أهمية الحوافز: يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

– زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج، وجود الإنتاج مبيعات وارباح.

– اشعار العاملين بروح العدالة.

– السبيل الى المبادرة والابداع المتجدد.

– جذب العاملين الى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

تحدث رد الفعل قويا في بيئة العمل الداخلية والخارجية تؤثر بفاعلية على التنفيذ والمتابعة.¹

معايير منح الحوافز: يتركز نظام الحوافز على عدة معايير لأداء السلوك ومؤثرات إنجاز

الأهداف المطلوبة من أهمها ما يلي:

أ. **معيار الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض وفي بعض

الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة وفي

وقت العمل.

ب. **معيار المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، ذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في

الأداء والوظائف الإدارية والاعمال الحكومية أو قد يمكن الاخذ في الحسبان مكافئة المجهود أو الأسلوب،

ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في

كثير من الأحيان.

¹ محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، دمشق، جامعة الدول العربية، المعهد العالي

للتتمية الإدارية، ص 5.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

ج. معيار المهارة: بعض المنظمات تعرض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا

واجازات او دورات تدريبية، وكما نلاحظ فان نصيب هذا المعيار محدودا جدا ولا يساهم الا بقدر ضئيل في

حساب حوافز العاملين.¹

أساليب القائد في تحفيز العاملين وتطوير السلوك وتحسين الدافعية:

يوجد هنالك اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها واشكالها لتركيز العمل، وضمان ارتقاء

بالإنتاجية ولتطوير أداءهم، لذلك يجب على أصحاب العمل المدبرون ان يذهبوا الى ما هو ابعد من العاملين

ولتطوير أدائهم كاستعمال أساليب وطرق لتحفيز العاملين.

أ. المشاركة في تخطيط ووضع الأهداف: عند مشاركة الفرد في وضع الأهداف والنتائج للعمل

على تحقيقها وسيزيد من دافعية وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وترضي

طموحه وذات القيمة العالية للفرد. بحيث ان تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية

للعاملين وخاصة ان هذه الأهداف قادرة على جذب العامل لتحقيقها.

ب. المشاركة في العمل: ان مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بعمله وبوحدته التنظيمية

ترشيد عملية اتخاذ القرارات. ان المشاركة تتفق مع الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقررونه

لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويرفضه الآخرون عليهم، وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من

الرضى، الالتزام والفاعلية فالمشاركة في العمل تقلص من فرص التنافس غير الشريف وتنقي صفوف

العاملين الخ.²

¹ قيس المؤمن حسين مريم وآخرون، التنمية الادارية، عمان، دار زهوان للنشر والتوزيع، 1997، ص 133.

² هدى حفصي، العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيقات، ط1، الاسكندرية، مؤسسة عالم الرياضة للنشر 2016، ص 87.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

ج. **تدريب وإعادة التدريب:** يشعر الكثير من الافراد بتهديد احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور

بعدم الأمان يمكن ان يؤدي الى التحفيز أقل للعمال، من إحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير

تدريب الذي يصلح مهاراتهم أو إقامة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما، وقد أشارت

الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد

الناجمة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة.¹

3. المهارات القيادية للمرأة في تحفيز العاملين:

ان التحفيز هو مركب من الرغبة والعلاقة الموجهتين لتحقيق الهدف، كما أن هامل الثقة المتبادلة

بين الافراد مع بعضهم، وتتوقف عملية التحفيز للمنظمات على المهارات التي تترتب على القائدة في تحفيز

العاملين وتختلف هذه المهارات التحفيزية من قائد لقائد ماهر محب لشخصيته، ومعارفه ومؤهلاته وخبراته

السابقة في التعامل مع العاملين وأيضا على نمط قيادته، وعلى كل حال هناك مجموعة من الخطوات معها

تساعد المرأة على القيادة، للتفاعل مع العاملين نحو أداء افضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون مصالحهم

الشخصية واهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، كما تعمل القائدة على تنمية مهاراتها التحفيزية وهي الخطوات

التالية:²

مساعدة العاملين على التوسع:

فالعاملين لديهم رغبة في التطور والتحسين لكنهم يحجمون على ذلك إذا كان المفروض عليه من

الأعلى وعلى المرأة القيادية أن تريحهم ما أضافوه للمنظمة عندها يحفزهم لإنجاز العمل يتعدى الأهداف

المطلوبة.

¹ هدى حفصي، المرجع السابق، ص 88.

² فضل بليو، القيادة ونظرياتها، مصر، دار الفجر والتوزيع، 2003، ص 15.

تعيين حجم المسؤولية:

وهذه من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين، وهو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم، فان ذلك سوف يزيد من الشعور وبالمسؤولية وبالتالي سيزيد من التحفيز للأداء الجيد.

مساعدة العاملين على اكتساب مستويات الأداء:

يرغب أغلب العاملين من شدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا سيصبح من الضروري اشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما تجد القائمة الإدارية عند العاملين تصورات والمعلومات عن رفع مستويات الأداء.¹

الملاحظة والمتابعة:

يجب على القائمة الإدارية مواكبة ما تم إنجازه والمتابعة لأداء العاملين وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين الجديرين أنهم أهل للثقة.

استخدام الأسلوب الواضح في المكافآت:

وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة ويتفوق في الأداء المتوقع وتنوع هذه المكافآت ما بين حوافز مادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو اصدار شهادة تقديرا للجهود المتميزة او إعطائه ترقية مناسبة.²

المطلب الثاني: أثر المهارات القيادية للمرأة في وظيفة المشاركة في اتخاذ القرارات

أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الوسيلة العملية وفنية ناجحة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية. تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل التخطيط التنظيم الرقابة والتنسيق.

¹ عبد الرزاق محمد الدليني، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص 114.

² المرجع نفسه، ص 114.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

ونظرا لأهمية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات اهتمت المؤسسات الحديثة بتحسين عملية صنع القرارات، بحيث أصبحت تعطي برامج تدريبية متخصصة في عملية صنع القرار لفئة القياديين على أمل أن تصدر منهم بعد التدريب القرارات الأقل خطأ وأكثر دقة، ونظرا لأهمية اتخاذ القرارات ونتيجة لتطورات كبيرة في مفهوم اتخاذ القرار وفلسفته وفي الأساليب المستخدمة في اتخاذه ظهرت عدة نظريات اهتمت بدراسة القرارات الإدارية.¹

أهمية المشاركة في القرارات:

هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية المشاركة للعاملين الموظفين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل مشكلة والإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة القائدة أو المشرفة عليه، كذلك ثقة المؤسسة فيه. وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار فإن هناك أيضا عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل المثال:

عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل أو أنظمة. عن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العامل أكثر من القادة أو المشرفين فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية، قد تكون المعلومات لدى القادة غير كافية وغير دقيقة، لهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها.²

¹ سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ماجستير، 2011، ص 18، 19.
² صالح محمد، اتخاذ القرارات الإدارية، مدونة للعلوم المالية والإدارية، متوفرة على الموقع: www.sqarq.world press.com يوم 2021/05/17 على الساعة: 09:20.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

ان مشاركة جماعة العمل في قرار تدعم عامل الثقة والدافعية الى الفعل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء وتنظيم العلاقات بين مختلف أجزائه، كما تتمثل في وجود نظام اتصال مرن وشفاف داخل المؤسسة.¹

ب. المهارات الواجب توفرها في المرأة القيادية كقائم على صناعة القرار والامتداد له:

يرى كل من "كاتز" و"كاهن" ضرورة توفر ثلاث مهارات فيمن يتولى قيادة وإدارة الأفراد وقد حدد تلك المهارات في الجوانب الفنية والعلاقات الانسانية والقدرات الادراكية تتطلب عملية اتخاذ القرار جملة من المهارات التي يمكن تعلمها وتطبيقها وتقويمها، وقد أوضحها بعض الباحثين على النحو التالي:

1- مهارات وضع الأهداف العمالية: وتشمل:

- الحرص على فهم وتوضيح أهداف المؤسسة للعاملين.
- أخذ أهداف المؤسسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار معين.
- مهارات توضيح معايير القياس لأداء لجميع العاملين بالمؤسسة.
- قدرة القائد على تحديد أهداف دقيقة لنفسه.²

2- مهارات تحديد المشكلة وجمع الحقائق: وتشمل المهارات التالية:

- مهارة تحديد المشكلات بسهولة.
- مهارة التحديد الواضح لطبيعة المشكلات التي تواجه القائد الإداري.
- مهارة اكتشاف وانعكاسات مشكلة ما على أوضاع المؤسسة.³

3- مهارات اتخاذ القرارات والقيام بالعمل وتشمل:

- مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة.

¹ سهام عزي، مرجع سابق، ص 20.

² فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ط1، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص136.

³ السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في إتخاذ القرار الاستراتيجي، القاهرة، المجموعة العربية، التدريب، ص 93.

- التزام وبشكل دائم بالقرارات التي يتخذها.
- الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- تحديد خطة العمل لتنفيذ القرارات
- تقييم القرارات والنتائج المترتبة عليه.¹

المطلب الثالث: المهارات الواجب توفرها في المرأة القيادية كقائم على صناعة القرار والمتخذة له

أهمية الاتصالات الادارية:

تعد عملية الاتصال الوسيلة التي تنقل بواسطتها التعليمات والبيانات داخل الاجهزة الإدارية ويتم بموجب ذلك اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة العليا وتقوم الاجهزة التنفيذية بتنفيذ تلك القرارات الصادرة، ليس هذا فحسب بل أن الوظائف الإدارية الأخرى.

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لا تؤدي بمعزل عن الاتصالات لان الاتصالات تمثل القلب وبهذا النابض لها ولا يتم إتمام أي جانب إداري ومن وانب العمل الإداري قبل توفير نظام الاتصال فعال. تقدم الاتصالات الإطار الأساسي لكل علاقات العمل، وبناء على ذلك فالالاتصال له فوائد كبيرة

أهمها:

- تفهم الفرد للعمل المكلف به.
- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل.
- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.
- تحقيق فاعلية عمل الإدارة.

¹ طارق عبد الرؤوف، المرجع السابق، ص 15.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

ويحلها ويفرزها وبالنسبة للقائد الإداري فان جزء كبير ينفقه في الاتصالات، فهو يجمع المعلومات وينشرها بالطريقة التي تضمن له حسن أداء العمل لتحقيق اهداف المنظمة.

القائد والفعالية في الاتصالات: يقصد بفعالية الاتصال:

مدى نجاح عملية الاتصال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل الى المستقبل، ويتحدد فعالية الاتصالات حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم.¹

فالقائد الناجح هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم ومراقبتهم لتحقيق اهداف المنظمة، فالقيادة عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد والمرؤوسين، ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل وفي هذا الإطار لابد للقيادة الإدارية من تنمية الثقافة الاتصالية تستطيع من خلالها توجيه وتعزيز السلوك الاجتماعي الواعي لخدمة التوازن المنظم، ولكي ينجح القائد في الاتصال لابد من توفر مقومات الاتصال الفعال في القائد والتي أهمها ما يلي:

1. الاصغاء :

من مقومات الاتصال الفعال اصغاء القائد لموظفيه لان ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله كما يعطي الفرصة للموظف للتعبير الشامل عن نفسه، كما ان اصغاء القائد للأخرين يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها لان ينبغي على المعلومات تنقل غليه من خلال الحديث الشفوي.

2. الشرح:

حيث يتطلب الاتصال من القائد الفعال ان يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه، أي أن الرسالة والخطاب ما يكون شرح القائد وأفيا وواضحا بقدر ما تكون اتصالاته فعالة.²

¹ طارق عبد الرؤوف، المرجع السابق، ص 41.

² ملاك ميرا، مرجع سابق، ص 157.

3- السؤال والمناقشة:

القائد الفعال هو الذي يحدد قبل الاتصال الهدف منه بان يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال، فهو رد فعل الذي يتكون لدى الموظف من جراء هذا الاتصال، فعلى القائد أن يعطي فرصة لموظفيه ان يسألوه وأن يستمروا وأن يشجعهم على المبادرة أي نزع من نفوسهم الخوف من النقد.

4. التقييم:

القائد الفعال هو الذي يتقن دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبله، ويمكنه ان يعتمد في تقييم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيهن، وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه اتجاه كلها المعلومات التي يرسلها والتي تكون على شكل أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله واتجاهاتهم ومدى فهمه لكلامه.¹

الاتصال في المؤسسة الجزائرية: للاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية أو غيرها من أكثر الأدوار أهمية في توجيه نشاطها واستمرار حياتها من خلال المشاركة الفعالية في التعاملات الإدارية. فالالاتصال يعتبر كتيار كهربائي يعطي الحياة للمؤسسة كجهاز متكون من عدة أنظمة فرعية تتشارك في أداء دورها العام. لقد تميزت المؤسسة الصناعية الجزائرية خاصة التي تعتمد فيها العملية الإنتاجية والتنظيمية بعدة خصائص منذ وجودها، وهي مستمرة الى حد كبير حتى اليوم، وتعود هذه المميزات في الاتصال الى أكثر من عامل يتمثل في التنظيم الذي عرفت به المؤسسة الصناعية والبشرية، وذلك سينتج عنه مستوى المشاركة في تسهيل أداء الاتصال.²

¹ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993، ص 84.

² عرسان يوسف الزوجي، العلاقات العامة والتنمية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2016، ص 73.

المطلب الرابع: دور المهارات القيادية في وظيفة تفويض السلطة

الأسس والمبادئ التي تقوم عليها عملية التفويض:

لكي يصبح التفويض فعالاً ويحقق أفضل النتائج فلا بد ان يقوم على أسس وهي:

1. قانونية التفويض: أي توافقه وانسجامه مع الأنظمة والقوانين.
2. جزئية التفويض: تفويض بعض الاختصاصات والواجبات.
3. عينة التفويض: يجب ان يبلغ للمفوض ولكافة العاملين ويكون صريحاً لا ضمناً.
4. كفاية السلطة المفوضة لتنفيذ العمل ذي الصلة.
5. استمرارية المتابعة من قبل القائد لأعمال المفوض اليه.
6. أن يراعي التفويض مبدأ وحدة الامر.¹
7. حق المدير أو القائد الإداري في تعديل التفويضات المخولة أو استردادها.
8. أن يتم التفويض من الأعلى الى الأسفل.²

تفويض السلطة والأداء: حيث أكدت أغلب الدراسات على أهمية تفويض السلطة من حيث تأثيرها

على السلوك التنظيمي وتوجيهه، حيث انه كلما كان هناك تفويض للسلطة كلما ساهم ذلك في تكوين الافراد على تحمل المسؤولية.

ويمثل الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين جميع العاملين في المنشأة على مختلف المستويات، ويقوم مجلس الإدارة بتعيين المدير العام الذي يعهد إليه سير الاعمال، وتفوض له السلطة لتحقيق ذلك الهدف إلا أن المدير العام وحده لا يستطيع القيام بالعمل، فهو يقوم بتوزيع الجزء الأكبر من سلطاته الى

¹ حنيفة بن عايش العربي، تفويض السلطة واتخاذ القرار، المملكة العربية السعودية، ورقة علمية مقدمة المقرر القيادة التربوية، جامعة الامام محمد بن مسعود الإسلامية، 2012، 2013، ص 5.

² ماهر صبري درويش إبراهيم ارشد الشعري، تفويض السلطة الأسلوب الأقل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، جامعة المستنصرية، الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، 2010، قسم إدارة الأعمال، ص 67.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

مرؤوسيه وقد دلت الدراسات على وجود ثلاثة عناصر مهمة ومتربطة في أي عملية من عمليات التفويض، هي:

1. تعيين الوظائف

2. منح السلطة

3. حق المسؤولية

وإذا ما تبرا أحد هذه العناصر وضعف عملية التفويض بأسرها.¹

وذلك من خلال تقسيمها الى ثلاث أنماط:

الكاريزمية - التقليدية - القانونية، مع تفضيل النوع الثالث وحصر السلطة في مستويات العليا

واققتصار اتخاذ القرارات تحديدها ومركزية اتخاذ القرارات.

اما "التيلورية" أو الإدارة العلمية فقد ركزت على دراسات الحركة والزمن وتتميط العمليات والإجراءات

وتوحيدها وأساليب وطرق تحقيق الكفاءة في العمل وقياس الإنتاجية وكذلك على تقسيم العمل بين الإدارة

والعمال، بحيث تتولي الإدارة مسؤولية التخطيط ويقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة.

فحسب "التون مايو"، أن مشاركة الافراد في تنظيم يعد من أهم العوامل التي خرجت بها دراسته في

"الهاوتوون"، وكذلك دعوته -ضرورة خلق توازن بين السلطة والمسؤولية من خلال تفويض السلطة هذا ما

سوف يترك في نفوس الافراد إحساسا بالانتماء الى المؤسسة، وكذلك تركيز بها على مفهوم التنظيم الغير

الرسمي، وتأثيره على التنظيم الرسمي.²

¹ بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في تنظيم الصناعي الجزائري، قسنطينة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، الموارد البشرية، 2006-2007، ص 151.

² فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، سكيكدة، مذكرة نيل شهادة ماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008-2009، ص 69.

الفصل الثاني _____ المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة

أما النظريات الحديثة هي الأخرى كانت لها مؤشرات ساعدت على فهم لأنماط الأربعة للتسيير وتأكيد على أنه متى دخلت المجتمعات في النمط الرابع أي الإدارة التشاركية فإن أهداف التنظيم سوف تتحقق.

1- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى (أو القائد) للقيام بمهامه الأساسية:

ان تفويض الرئيس الأعلى لجزء من السلطة الممنوحة له الى المرؤوسين الاكفاء يساعده على المراقبة ورصد كل ما يدور من الأسئلة وعمليات تنظيمية، إضافة الى توفير الجهد والوقت الذي يمكن توظيفه في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم، المتعلقة بالتطوير والتنمية والاشراف والتوجيه والتنسيق ورسم السياسات ومتابعة تنفيذ الأهداف التنظيمية الإدارية.¹

2- اتاحة الفرصة للإبداع والابتكار:

يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين الى تنمية المهارات وقدرات الافراد الإبداعية والابتكارية، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها، فمن خلال ممارستهم الاعمال والوظائف الإدارية وخاصة (التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة) يؤدي الى خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا قياديين في المستقبل، فالتفويض إذن مدرسة للمدراء على مختلف مستوياتهم ومواقعهم في السلم الإداري.

¹ ممدوح سردي ممنوح الظفيري، أثر التفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين، الكويت، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 19.

3- تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية:

ان عملية تفويض السلطة لمرؤوسين، من خلال مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم، من شأنه ان يخلق الشعور بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم ويعني ذلك إعدادهم لتحمل المسؤولية ما هم مقدمون على القيام به.¹

4- تخفيض التكاليف:

تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية، وتساعد على الإسراع في الإنجاز، وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية، وبالتالي خفض قيمة الموارد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الافراد والأجور، كل ذلك يؤدي الى ترشيد الأداء وتحقيق الأهداف للمؤسسة بأعلى كمية ونوعية، وبأقل تكلفة ووقت وجهد، كما هو متبع في الظروف العادية.

5- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم:

أن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهي تعبير عن حاجة يسعى الافراد الى اشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الامر الذي ينعكس عن حاجة يسعى الافراد بصورة إيجابية تتمثل زيادة الأداء والانتماء للتنظيم، وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لقائده ولإدارته، ويسود بذلك روح الفريق والاعتزاز بالانتماء بمثل ذلك التنظيم.²

¹ حسام الدين خليل حرب: أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع التفويض السلطة لدى القيادات الادارية، غزة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، 2011، ص 21.

² شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، تصدي، 2010، ص 107، متوفر على الموقع: WWW.SEARVH_SHAAMA.ORG يوم 2021/06/15، على الساعة 14:40.

خلاصة:

تعتبر وظيفة العلاقات العامة والتحفيز ووظيفة المشاركة في اتخاذ القرار ووظيفة الاتصال الشاملة، وكذلك وظيفة التفويض السلطة من الوظائف الحديثة للإدارة والتي تعتبر بالغة الأهمية للمرأة القائدة، كذلك أن تحفيز يرتبط ارتباطا وثيقا بمعنويات الفرد.

ما كما تعتبر وظيفة اتخاذ القرار ومشاركته مع الموظفين استجابة لمطالب منح لرفع المستوى الوظيفي، الاتصالات فهي أساس سير كل العمليات في المنظمة، فالموظفون يتعاملون مع تفاصيل دقيقة عن وظائفهم. والاتصالات هي وسيلة لتحريك المعلومات الخاصة بوظائفهم، وأيضا وظيفة تفويض السلطة الى كسب الموظفين خبرة مهنية بالإضافة الى تحسيسه بالانتماء للمؤسسة وأهمية دوره فيها، وبقدر أهمية هذه الوظائف إلا انها لا تخلو من مشاكل كل من شأنها ان تعرقل ممارسة المرأة القائدة لهذه الوظائف بفاعلية، وكمل يخدم مصالح وأهداف المؤسسة، الا ان هذه تختلف باختلاف المؤسسة وباختلاف القائد ومؤهلاته ومهاراته القيادية والبيئة المحيطة به

الجانب النطيفي

تمهيد:

أضحى للمرأة دورا هاما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العالم، وتكون ثلث القوة

العاملة في العالم.

وتساهم المرأة الجزائرية كغيرها من نساء العالم في النشاط الاقتصادي وفي المؤسسات والإدارات،

بالمراكز القيادية التي تقودها إلى مراكز القرار بالإدارة الجزائرية، خاصة وأن للعمل القيادي دور جيد في

المجتمع لا يزال يفضل الدور التقليدي في للمرأة. فمشاركة المرأة في اتخاذ القرارات والاتصال وتفويض

السلطة والتي تنطوي كلها تحت العلاقات العامة.

يعد المركز الجوارى للضرائب بعين الصفراء التابع لمديرية الضرائب بولاية النعامه همزة وصل

بينهما، افتتح في جانفي 2021 تعمل هذه الشركة في النشاط التجاري التالي:

- إدارة الشركة (124)

بطاقة تقنية للمركز الجوارى للضرائب بعين الصفراء:

الاسم: المركز الجوارى للضرائب : Centre De Proximité des impôts CPI

العنوان: مركز رقم 01 ثانوية إمام مالك عين الصفراء ولاية النعامه.

مجال العمل: المحاسبون وإدارة الشركة

القطاع: خدمات مهنية

النشاط التجاري: الأنشطة المحاسبية وأنشطة مسك الدفاتر ومراجعة الحسابات
والاستشارات الضريبية، أنشطة الخبرة الاستشارية في مجال الدارة.

رموز نظام التصنيف الصناعي القياسي العالمي: USIC 3970 ,7020

المساحة: 06 هكتار

رأس المال: 3000.000.000 دج

عدد الموظفين: 55 (42 امرأة / 13 رجل)

وسائل الاتصال: البريد الإلكتروني، الهاتف، الشبكات الاجتماعية

الموقع الإلكتروني: www.centre des impos.com

صفحة الفيسبوك : centre de proximité des impôts officiel

رقم الهاتف: 049.39.29.05

عرض السمات العامة:

الاسم:

السن:

الجنس:

التخصص:

الوظيفة:

العينة	الاسم واللقب	الجنس	السن	التخصص	الوظيفة
أ	نيرة سليمة	انثى	27	تقني سامي	مفتشية لمصلحة الرئيسية لتسيير الموارد
ب	بن عباس امينة	انثى	30	تسيير الموارد البشرية	مفتشة إدارة قسم مصلحة العلاقات العامة
ج	بن سليمان بن سليمان	ذكر	51	تسيير واقتصاد	مدير المركز الجوازي للضرائب
د	سلامي أمال	أنثى	29	تقني سامي في الاعلام الآلي	العلام الآلي
هـ	ديناوي بوداود	ذكر	35	تسيير واقتصاد	قباضة الضرائب
و	عربي مجذوب	ذكر	40	قانون	مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية
ز	حبورة أحمد	ذكر	36	إدارة وعلاقات دبلوماسية	مصلحة البحث والتدخلات
ح	عامري مصطفى	ذكر	50	علم الاجتماع	مصلحة المتابعة

ملاحظة: مع العلم أن كل الموظفين المذكورين أعلاه في الجدول، لهم دور في العلاقات العامة

على الرغم من أن كل موظفة ووظيفتها في المؤسسة.

تمهيد:

- يوم 14/05/2021 على الساعة 10:33 أجرينا مقابلة على مستوى المركز الجوّاري للضرائب بقسم مصلحة إدارة العلاقات العامة مع السيدة: بن عباس أمينة.
- كما قمنا بمقابلة ثانية يوم 15/05/2021 على الساعة 13:00 مع السيدة: جبة مريم بمصلحة المحاسبة.
- ثم أجرينا المقابلة الثالثة يوم 16/05/2021 على الساعة 09:30 بمصلحة الرئيسية للموارد مع السيدة تشيرة سليمة.
- ويوم 17/05/2021 على الساعة 11:18 قمنا بمقابلة مع السيدة: سلامي أمال بمصلحة الاعلام الآلي.
- ويوم 2021/05/18 على 13:30 قمنا بمقابلة مع السيدين ديناوي بوداود ولعربي مجذوب اللذان بمصلحتي قبضة الضرائب ومصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية.
- واليوم الذي يليه 2021/05/19 على الساعة 10:00 قمنا بمقابلة العاملين حبورة أحمد وعامري مصطفى اللذان يكونان في مصلحتي البحث والتدخلات ومصلحة المتابعة.
- والسيد بن سليمان بن سليمان رئيس المركز في نفس اليوم.
- كما ساعد الجو الرسمي والهدوء الباحث والمبجوثين على إجراء المقابلة وتسجيل المقابلة بالصوت على مسجل الهاتف وعن طريق الكتابة.

تحليل المقابلة: المقابلة.

طريقة تحليل البيانات:

بعد تسجيل البيانات قمنا بتفريغ ما سجلنا حرفيا، فهدف تنظيم أقوال المبحوثين وإيجاد شكل لعرضها، ثم إدراج الأقوال التي صرح بها المبحوثين باللغة التي تحدثوا بها، ثم قمنا بترجمة المقاطع باللغة العامية واللغة الفرنسية، يليه الترجمة والتحليل الذي استمدنا فيه المراجع والمصادر، ولقد اتبعنا الدليل التالي:

للموز:

1. () لتعريف بالمبحوث
2. كلام إضافي
3. [] كلام المبحوث كم هو مسجل
4. « » ترجمة المقاطع
5. " " التهميش للمراجع
6. - - توضيحات

المحور الأول: تصورات الجمهور الداخلي للمؤسسة عن المرأة القيادية

تمهيد:

من الصعوبة بمكان أن تتطوي المرأة القيادية عن مزايا خاصة بها تميزها عن أقرانها من الرجال في ظل البيئة الاجتماعية.

أولاً: تاريخ تأسيس المؤسسة داخل بلدية عين الصفراء .

أجابنا المبحوث ديناوي بوداود (رئيس مصلحة قبضة الضرائب) [لقد تأسس هذا المركز في الفاتح جانفي 2021 بعدما كان المركز تابع لمديرية الضرائب بولاية النعامة، بعدما كان يعاني من اكتظاظ في الخدمات وإضافة الى ذلك بعد المسافة للدوائر والبلديات المجاورة لولاية النعامة مثل دائرة عسلة ودائرة المكنيس، وقامت الدولة بترخيص لهذا المركز ليكون أول مركز جوازي للضرائب تابع لولاية النعامة وتم فتح فيه عدة مصالح مجهزة بتجهيزات متطورة وحديثة].

التحليل:

نلاحظ من خلال إجابة المبحوث ان تاريخ فتح المركز كان تزامن مع بداية العام الجديد، 2021 وكان بمثابة قفزة نوعية لسكان بلدية العين الصفراء، مما سهل عليهم مشقة بعد المسافة وتوفير الخدمات الجوارية، أي أنه مشروع النور الذي يفتح الباب لمزيد من المشاريع التي من شأنها ترفع مستوى التنمية للبلاد.

وردت العديد من المراسيم والقرارات التي تناولت التعريف بمديرية الضرائب الولائية وتبيان دورها

الجباي ضمن النظام الجباي العام للدولة الجزائرية.¹

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 17، المرسوم التنفيذي رقم 327/06 المؤرخ بتاريخ 2006/09/18، ص

تلعب مديرية الضرائب الولائية ببلدية عين الصفراء، النعامة، دورا محوريا في النظام الجبائي على مستوى البلدية، حيث تعد هيئة جبائية وسلمية تتبع هذه المديرية إلى المديرية الجهوية للضرائب بالنعامة، كما أنها تتبع للمصلحة الجهوية للأبحاث والمراجعات الواقعة بالجزائر.¹

ثانياً: تتركز وظيفة المركز الجوّاري لضرائب:

إتفق المبحوثين: بن سليمان بن سليمان،² عربي مجدوب،³ (بن سليمان بن سليمان مدير المركز الجوّاري للضرائب)، (عربي مجدوب رئيس مصلحة لجان الطعن والمصلحة القضائية) [بأن أول حاجة يتركز عليها المركز هو بناء وحدة المصلحة بين الجمهور الداخلي والخارجي، كيما تعرف خاصنا نحسنوا من صورة المؤسسة، donc باش تنجح لنا هذ السياسة خصنا قاع عمال المؤسسة يتصافروا ويتعاونوا أي مترابطين بينهم، أي كل المصالح تخدم بعضها بعض يعني مترابطين فيما بينهم، وهنا تبان وظيفة المؤسسة].

ترجمة المقطع:

"أنا ممثل المركز بن سليمان بن سليمان ورئيس مصلحة المنازعات عربي مجدوب بأن أول شيء يتركز عليه المركز الجوّاري هو بناء علاقة حسنة بين الجمهور الداخلي والخارجي وتحسين صورة المؤسسة، حتى يكون هناك نجاح للمؤسسة يجب ان يكون بين عمالها ترابط وتعاون كثيف هذا يعني أن كل مصالح المؤسسة متسلسلة وتخدم بعضها وهنا تظهر وظيفة المؤسسة".

التحليل:

من خلال إجابة المبحوث (أ) أن نجاح المؤسسة يقع على عاتق كل العمال والمصالح، فكل مصلحة عمل، وتخدم نظيرها من المصالح الأخرى.

وتتولى المديرية الولائية للضرائب على وجه الخصوص ما يلي:

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 17، مرجع سابق، ص 11.

² 18 ماي 2021 على الساعة 13:30.

³ 18 ماي 2021 على الساعة 13:30.

في مجال الرقابة تضم جميع المعلومات الجبائية واستغلالها، تقوم بالرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار والجمهور الخارجي.

في مجال الوسائل تضمن تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح. تقد احتياجات المديرية للوسائل البشرية، أما في مجال العلاقات العام: تضم الاستقبال والاعلام والمكلفين واعلامهم بالضرية.

نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضرية.¹

ثالثا: نظرتكم للمرأة ومركزها القيادي داخل الإدارة كونكم جمهور داخلي أو عمال.

صرح المبحوثين حبورة احمد²، وعامري مصطفى³، (حبورة احمد عامل في مصلحة البحث والتدخلات)، (وعامري مصطفى عامل بمصلحة المتابعة) [إِنَّ دُورَ الْمَرْأَةِ فِي الْمَرْكَزِ مُهِمٌ جِدًا وَحَاجَةٌ كُبِيرَةٌ، لَخَاطَرُشُ الْمَرْأَةِ تَعْرِفُ تَسِيرَ وَتَزِيرَ حَاجَةٌ أُخْرَى أَنَّ الْمَرْأَةَ هَادِيَةٌ شَوِيًّا عَلَيْنَا. وَزَيْدٌ ثَانٌ مَا شِي كَيْفَنَا فِي أَوْقَاتِ الْعَمَلِ مَا شِي كَيْمَا حَنَا مَحَاوِزِينَ يَدِينَا، بِالْإِضَافَةِ إِلَى لِسَانِ الْخُلُوِّ لِي يَخْلِي client يَجْدُبُوا لِيهَا وَبِالنِّسْبَةِ لِينَا الدَّخْلُ بِالنِّسْبَةِ لَتَعَامَلِينَا comme des enfants وهَا لِيَخْلِيهَا فِي بِلَاصَةِ niveaux عَلَيْنَا].

ترجمة المقطع:

"ان ممثل المصلحة حبورة احمد ورئيس مصلحة المحاسبة رأى بأن المرأة ومركزها القيادي مهم جدا في يومنا هذا، وان المرأة تعرف جيدا كيف تسيير عدة مصالح مع بعض، وان المرأة غير الرجل لا تتفعل بسرعة. بالإضافة لأنها ملتزمة في أوقات العمل وأيضا، يوجد عند المرأة ما لا يوجد عندنا وهو طريقة الكلام وجذب الزبون من خلال التعامل معه وهو ما يجعل المرأة في مركز قيادي على الرجل".

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 17، مرجع سابق، ص 12.

² 16 ماي 2021 على الساعة 14.59.

³ 17 ماي 2021 على الساعة 10.41.

التحليل:

من خلال إجابة المبحوث (أ) نرى أن للمرأة مكانة في المركز وأنها هي الركن الأساسي عندنا، بها تستقيم المؤسسة لأن المرأة بالعموم مخططة ومسيرة بامتياز عكس على الرجل، لأنها لا تمل عند تراكم المشاكل ملتزمة بوقتها في العمل، ربة في البيت والعمل معاً، توفر الرعاية وتجذب الزبائن بطريقة كلامها، لذلك تبقى متميزة وفي مركز قيادي يؤهلها للنجاح.

يوجد بعض النظريات المفسرة لعمل المرأة:

أولاً: النظرية البيولوجية: التي تعطي أو تقول أن المرأة تقصر على الولادة والرعاية للأطفال، أما المهام الأخرى فهي من نصيب الرجل، كما أن تقسيم العمل بين الرجل والعمل ضعيف مما يحتم عليها المكوث في المنزل والقيام بالرعاية، وهناك من يرى خروجها من البيت يضيع أئوتها.¹

ثانياً: نظرية المساواة بين الجنسين: تنتقل من نظرية نقد الحتمية البيولوجيا حيث ترى أن المرأة ضعيفة بسبب تركيبها الجسمانية وداخل أسترثها.

أما نظرية المساواة تقول أن من حق المرأة ترقياها في المجتمع وكيفها كيف الرجل والتصرف في ملكيتها من حقها.²

¹ حليم بركات، المجتمع الغربي المعاصر، بيروت، لبنان، مركز الدراسات الوحدة العربية، 1986، ص 189.

² باسمه كيال، تطوير المرأة عبر التاريخ، بيروت، لبنان، مصطفى عز الدين للنشر والطباعة، 1981، ص 201، 202.

المحور الثاني: تفاعل الجمهور الداخلي للمؤسسة مع المركز القيادي للمرأة

تمهيد:

إن وظيفة القيادة تعد من أبرز الظواهر التي تشغل ولا زالت تشغل حيزا كبيرا من اهتمام الكثيرين والباحثين في مجال الإدارة، فهي تحقق اهداف المؤسسة وتوجه سلوك العاملين وتبني علاقات طيبة مع جماهيرها داخليا وخارجيا، خاصة إذا كانت في ظل قيادة إدارية واعية.

أولا: مكتب أو خلية أو حتى مصلحة علاقات عامة داخل المؤسسة

المبحوثة بن عباس امينة¹ (بن عباس امينة مفتشة إدارة قسم مصلحة العلاقات العامة) [إن العلاقات العامة مدرجة ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستنا ونعم يوجد مصلحة خاصة به مصلحة إدارة العلاقات العامة وقسم الاستقبال والاعلام التي اسيرها انا كوني مفتشة في هذه المصلحة].

التحليل:

نلاحظ من خلال إجابة المبحوثة انه يوجد مصلحة للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تتماشى مع خطى حديثة وتشجيع الحداثة وكونها فرع جديد وأيضا جل العاملين متخرجين حديثا، وأن العلاقات العامة في الإدارة ترتكز على الأنشطة الإدارية والاتصالية على أكمل وأحسن وجه، أي ان الجمهور الداخلي في هذا المجال على دراية واسعة بمهارات الإدارة: كالتخطيط والتنفيذ، التنظيم والمتابعة، وإدارة التغيير، إدارة الافراد وإدارة الازمات، والوقت، وإدارة عمليات التنمية وغيرها.²

وتبين وظيفة العلاقات العامة أكثر في تعاملها مع نوعين من الجماهير بحيث تتعامل مع أعضاء الجمهور الداخلي للمؤسسة، كما تتعامل مع الجمهور الخارجي لنفس المؤسسة والتي بدورها تساعد في انماء

¹ 16 ماي 2021 على الساعة 10.33.

² فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ط 01، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 36.

فهم الجماهير وتنويرهم لما تقوم به من خدمات وإلى بناء سمعة طيبة لأنشطة المؤسسة، وخلق فهم واسع نحو المشاكل والصعوبات التي تواجههم.¹

ثانيا: امرأة وذات مركز قيادي داخل المؤسسة، والتفاعل معك هذا الجمهور الداخلي معها.

أجابت المبحوثة بن عباس امينة [إني أمثل هذه المصلحة، كل شيء عليا، donc خاصة وأني في مركز قيادة وخاصني نعرف كيفاش نتعامل مع عمال المؤسسة، وكفاش تان نحاول نربط العمل بين المدير والجمهور الداخلي، وخاص تان نشط العمل ومن خلي هومش يملو من العمل، وراك عازفة Lapersonne تاع travail كيفاش يعياؤ بزاف alors أنا هنا خدمتي تبان نبدا بعمل: استراتيجياتي باش تولي المؤسسة يضرب بها المثل كيما نقولو ومنيش مغبونة بزاف لأن جل العاملات نساء وكلهن في مراكز قيادية].

ترجمة المقطع:

"أن المسؤولية وممثلة هذه المصلحة، إذن جعل العمل يقع على عاتقي، انني في مركز قيادة ويجب أن أعلم كيف أتعامل مع عمال مؤسستي، وحتى كيف أن أنشط العمل ولا أتركهم يملوا من جانب كثرة الاعمال لأننا كما نعرفون ضغط العمل يتعب كثيرا ويلعب على الجانب النفسي والبدني، إذن أن هنا يبدأ عملي باستخراج كل استراتيجياتي المخططة لتصبح المؤسسة يقتدى بها، وبفضل كل العاملات التي كونهن نساء وذوات مراكز قيادية".

التحليل:

من خلال إجابة المبحوثة (أ) نلاحظ بأنها المسؤولة الرئيسية عن مصلحة العلاقات العامة كونها مفتشة في قسم مصلحة إدارة العلاقات العامة، والتي تكون همزة وصل بين عمال المؤسسة وبينها وبين رب العمل (المدير) فهي من تقم كل الأفكار الى المدير وبعد الموافقة يقدمها إلى العمال ويساعدونها في شرحها

¹ صالح ليريك، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2005، ص 63.

والاشهار بها وتشرح لهم كل ما هو مطلوب في العمل، وأن هدفها خلق جو من الاخوة والترابط والنشاط المستمر الذي يقود إلى النجاح ورفع مستوى المؤسسة، وكل هؤلاء النساء القياديات في المركز.

الجواري للضرائب بعين الصفراء بالنعامة، معروفات بأخلاقهن وعملهن وهن قذوات لجبل آخر وفخر لمؤسسة وبلدية عين الصفراء.

من أجل نجاح العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي يجب على القائمة في مجال العلاقات العامة أن تتجح بوضع برنامج عام مع الجمهوري الداخلي، كإشباع حاجاتهم والعدل بين العاملين، تطبيق العدالة، منع ظاهرة التمرد، التزام القيادات بالقوة الطيبة، كالصدق في القول والانضباط في العمل، فهذا يؤدي إلى التفاعل الداخلي الإداري وكسب التأييد المؤسسي للعمال، كمختلف القواعد والتغيرات والتعديلات.¹

ثالثا: استراتيجيات التعامل داخل المؤسسة بينك كقائمة على العلاقات العامة والعمال.

صرحت المبحوثة بن عباس أمينة [في هذا الميدان لهو العلاقات العامة والقيادة راني نحاول نظوره ونبرزه ونعمل على قاع وأش يخص أي اللازم، وباغيا نكوونو متميزين ما دامني قريت عليه لأنه حاجة ما يستغناش عليها الواخذ في الإدارات ضخاطرش بها ننتموا ونرتقوا في داخل المؤسسة وخارجها.

وتسهل على الجمهور الخارجي لهما سكان العمل وتوفر الراحة، وحتى في الداخل على مفهومة ومساندة ونقلو من ذيك المشاكل والقبل والقال والحسدة donc مع أني امرأة قيادية في المؤسسة وعندي أصدقاء عمل ولخطرش خدمتي تطلب هاك خاصني ندير استراتيجيات كي يتفاعلو معايا ماشي خدم وروح، tu compris ok من بين الاستراتيجيات لي نديرهم هو دايمين دايرة مصحتهم في المقام الأول، متبنيا سياسة سليمة ونمارسها عليهم، والحاجة الأساسية هي la communication والعمل في العلاقات العامة وأخيرا اصدار قاع القرارات الإدارية التي تعكس لنا فلسفة المؤسسة].

¹ أحمد أمين محمد أتوم، أهمية الأنشطة الاتصالية في عمل العلاقات العامة، عمان، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الاعلام، 2010، ص 28-30.

ترجمة المقطع:

"انني في هذا الميدان الذي هو العلاقات العامة في بلدية عين الصفراء، انني أحاول تطويره وابعازه وأعمل كل ما بوسعي لان يصبح تخصص مميز، وأيضا نحن كعاملين في المؤسسة نتميز به لأنه تخصص درسته ولا أستغني عليه وحتى في الإدارات لأنه به ترتقي وفي داخل المؤسسة وخارجها، ونسعل على الجمهور الخارجي الذين هم متعاملون معنا (السكان) ومن أجل توفير الراحة، وحتى داخليا تساعدنا على المفاهمة والمساندة وتقلل المشاكل التي تكون بين العمال، اذن كوني المرأة القيادية في المؤسسة ولدي كل هذه المسؤوليات ومن متطلبات عملي يجب علي ان أضبط استراتيجيات ناجحة ومن بينها مصلحتهم دائما في المقام الأول، ثانيا تبني سياسة سليمة مع العمال وممارستي معهم وعليهم، والاساس في كل هذا الاتصال والعمل في العلاقات العامة، وأخيرا ادار كل القرارات الإدارية التي تعكس فلسفة المؤسسة".

التحليل:

من خلال إجابات المتحدثة نستنتج أن صاحبة المهنة اكتسبت خبرة قوية، من خلال التجربة العملية التي خاضت فيها، ما جعلها تفكر محاولة تطوير ميدان عمله، لتبرزه وتجعل منه تخصص مميز، يميز جميع العمال في تلك الإدارة، وذلك لتحقيق الراحة الخاصة (داخل المؤسسة)، العامة خارجها (الجمهور) معتبرة مصلحة العمال في المقام الأول متبعة ضبط استراتيجيات ناجحة كتبني سياسة سليمة مع العمال وممارستها عليهم ومعهم، والاساس في كل هذا الاتصال والعمل في العلاقات العامة.

وإن بحثنا في مفهوم الاستراتيجيات الإدارية في العلاقات العامة أن تكون لكل المؤسسات العامة والخاصة إدارة مستقلة للإدارة العامة بكافة أقسامها، أو قسم خاص تابع للإدارة سمي قسم إدارة الازمات.¹ الاهتمام بوسائل الاعلام والاتصال داخل إدارة العلاقات العامة سواء كانت وسائل موجهة للجمهور

¹ سمية عبد الرازي أحمد، دور التخطيط في إدارة العلاقات العامة بالمنشآت السياسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة، صوهاج، قسم الاعلام، 2009، ص 91.

الداخلي للمؤسسة أم تلك المعنية بتوصيل رسائل للجمهور الخارجي.¹

أن تسخر للإدارة العلاقات العامة كافة الوسائل الإعلامية والمادية حتى يتسنى تحقيق أهدافها التي

تسعى إلى تحقيقها.²

المحور الثالث: التحديات التي تواجه المرأة في ممارسة القيادة بالمؤسسة العمومية

ان أكبر تحديات تواجهها المرأة في ممارسة القيادة هي نظرة المرأة لنفسها، فمفهوم الذات لديها وعيها بحقوقها وبحجم قوتها وامكانياتها، فهي انسان في المجتمع كامل الاهلية بالتالي لها عامل الحقوق والسبب في هذه النظرة هو الموروث الاجتماعي، أما خارج إطار المجتمع والمنزل فهناك تحديات تنظيمية وإدارية ترجع لنظرة القائد الإداري لعمل المرأة وعدم الثقة بقدراتها ومحدودية مؤهلاتها.

أولاً: رأيت نفسك كونك امرأة قائدة في المؤسسة العمومية.

أجابت المبحوثة تشيرة سليمة (تشيرة سليمة مفتشة لمصلحة الرئيسية لتسيير الموارد وإدارة اعلام والاستفسار) [أنا أرى نفسي كوني امرأة قائدة في مؤسستي (المركز الجوّاري للضرائب بعين الصفرء) جديرة بالثقة ومؤمنة بنفسي لأنني ملمة بهذا الجانب كثيرا، فبذاتي لدي وعي بحقوقتي وتأدية واجباتي وبحجم قوتي وامكانياتي العلمية والعملية إضافة الى طموحاتي ونييتي الخالصة مع مراعاة كل متطلبات الجمهور الداخلي، الامر الذي يشكل العقلية ويشكل مفهوم الأدوار في المؤسسة حيث تقسم الأدوار الامامية والقيادية للرجل].

التحليل:

من خلال إجابة المبحوثة نستنتج ان المرأة تستحق مراكز قيادية كبرى داخل المؤسسة لأن هذا السبب منافسة قوية وذات ثقة بقدراتها ومؤهلاتها... فالمرأة هي صانعة قرار وذات سلطة للتفويض الاعمال.

¹ محمد عبد الغني حسن الهلال، مهارات إدارة العلاقات العامة (التجاهات والمفاهيم الحديثة)، القاهرة مركز التخطيط، 2007، ص 11.

² بد اللطيف العرفي، علاقات الوسائل الاعلامية في العلاقات العامة وكيفية استخدام التقنيات الاتصالية، مجلد، العدد 01، مصر، القاهرة، دار النشر جامعة 2009، ص 151.

فان بحثنا في مفهوم المرأة والقيادية واتفقا مع النظريات السلوكية التي ترى بأن القادة العظام يتم صناعتهن خطوة بخطوة من خلال عملية متواصلة تدعم انشاءاتهم وتسقلها.¹

فان معظم حالات الدراسة أكدت على ان السمات الخاصة بالمرأة القيادية تكفي وحدها في تفعيل الأدوار وتساعد البيئات المحيطة على ذلك، فالسياق الاجتماعي يلعب دور كبير في شروط تمكين المرأة وإتاحة الشروط اللازمة لإبداعاتها سواء من خلال الأدوار القيادية او الأدوار العادية.²

ثانيا: الصعوبات والتحديات أثناء تأدية عملك داخل وخارج المؤسسة.

أجابت المبحوثة نفسها المذكورة أعلاه [أثناء تأدية عملي تواجهني عدة مشاكل وتحديات منها: المعوقات القانونية والتشريعية كوني امرأة قيادية أو ذات منصب عالي وفي الوقت الحالي لا يوجد مشاركو للمرأة في المجالس الإدارية للمؤسسة أو شركات كبرى فهي محدودة للغاية رغم نجاح الملحوظ الذي حققته المرأة في عدة مجالات لا تزال عيونهن يتطلعن للفرصة أفضل لتحقيق نجاح تجاري أو لتحقيق نجاح مهني في مؤسسة ما، لكن هذه الفرص محدودة لأسباب كثيرة، منها الموروث الاجتماعي والسياسة القانون التي لا تسمح المساواة بين الرجل والمرأة، ونظرة المجتمع الينا كوننا دائما خارج المنزل ، بالإضافة لحساسية الرجل منا كوننا مدراء عليه].

التحليل:

من خلال إجابة المبحوثة استخلصنا أنه يوجد هناك عقبات تواجه المرأة داخل وخارج المؤسسة كونها مثقفة ومتعلمة وفي نفس الوقت سياسية ألا يجب المساواة بين الرجل والمرأة، وهناك عقبة أخرى وهي

¹ محمد حربي حسن، العلاقات العامة، العراق، دار النهضة للطباعة والنشر، 1991، ص 21.

² محمد حربي حسن، المرجع نفسه، ص 22.

الآليات التي تتعاطى مع مشاكل المرأة وتدعمها في مواجهة هذه المشاكل وفي غالب الأحيان لا تكون موجودة عندنا في الأساس، وإن وجدت فهي غير فعالة فالمرأة تفتقر لطرف يدعمها ويسندها سواء في العمل أو المنزل أو المجتمع بشكل عام.

من المشاكل والصعوبات التي تواجه المرأة العاملة التوازن بين العمل والمنزل، عدم الرغبة في تشغيل المرأة التي لديها أطفال، المرأة والعمل بين الرفض الاجتماعي والتحديات فهناك تواجه المرأة العديد من المعوقات التي تحول بينها وبين الالتحاق بسوق العمل وتجعلها، إما حبسة المنزل أو مهمشة في العمل، العادات والتقاليد، التخلف وثقافة العيب، أماكن العمل، وتكون في بعض الأحيان مختلطة، وحفاظا على المرأة وكيونتها يتم منعها من العمل عند الأهل.¹

ثالثاً: الحلول والاستراتيجيات التي انتهجتها في حل المشاكل

أجابت المبحوثة بن عباس أمينة [من بين الحلول والاستراتيجيات التي انتهجتها لحل المشاكل الخاصة بالمؤسسة هي خلق روح الانسجام بين العمال، القيام بمسؤوليات العمل كاملة، وأيضاً مراعاة التسلسل الإداري عند مواجهة أي مشكلة، الفصل بين المشاكل الخاصة والعمل، التخلص من الغيبة بين الزملاء، الابتعاد عن تكوين العلاقات في مكان العمل، المرونة في العمل].

التحليل:

من خلال إجابة المبحوثة نستنتج انه بالرغم من تراكم المشاكل وصعوبة مواجهة التحديات وكثرة العكوسات إلا أن هناك اقتراحات وحلول جديدة بالنسبة للمرأة لحلها وباستعمالها أثناء ظهور أزمة مثل هذه الازمات فمن بين الحلول الممنهجة لحل المشاكل: مشاركة الجميع، عدم اعتراض أي فكرة، مناقشة كل

¹ ملنقى المرأة العربية، ما المشاكل التي تواجه المرأة العاملة، متوفر على الموقع: <https://ar.Arabwomeny01.com> يوم 2021/07/08 على ساعة 09:00.

البدايل المقترحة مع كل طرف له صلة بالمشكلة، تقبل كل الأفكار والنقاشات بصدر رحب حول أفكارنا وأفكار الآخرين.¹

استخلاص نتائج تحليل المقابلة:

لقد كشفت الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول أثر المهارات القيادية للمرأة على العلاقات العامة بالمؤسسة العمومية على مجموعة من النتائج التي ساهمت في الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

أوضحت هذه الدراسة فيما يتعلق بدور المرأة في صناعة القرار في المؤسسات العمومية حيث أن أغلب الأجوبة كانت عن قيادة المرأة وكفاءتها هذا ما تحصلنا عليه في هذه الدراسة، الى جانب الدراسات السابقة مثل الدراسة التي قامت بها رولا عبد الرحيم حمدي القطب والتي بدورها هي الأخرى تحصلت على نفس النتائج أو القراءات حول المرأة القيادية.

من خلال تحليلاتنا وقراءاتنا للمقابلة نستنتج أن الموظفون (المبحوثين) يفضلون القيادة النسوية على القيادة الذكورية هذا لان المرأة قادرة على التعامل مع كل الاجناس بكل مرونة على عكس الرجل. نستنتج أن المرأة تنافس الرجل في احتلال مراكز قيادية في عصرنا الحالي حيث أصبحت معظم النساء اليوم متعلمات وذات مستويات أكثر من الرجل وهذا يعتبر عائقا في تواجها بالمراكز القيادية التي تكون فيها مسؤوليات كبرى.

ان أغلبية الموظفين (المبحوثين) يشعرون بالرضا الوظيفي في ظل تواجد القيادة النسوية وذلك يعود الى تأديتها لكل مهامها ومسؤولياتها على أكمل وجه ووجود مهارات قيادية خاصة تميزها هذا ما تطرق اليه الطالب الصادق عثمان في شهادة الماجستير في علم الاجتماع.

¹ عادل عبد الله الشراح، التسمية المهنية لرؤساء ورئيسات الأقسام المرحلة الثانوية (اجتماعيات) السعودية، منقطة مبارك الكبير التعليمية، 2015، ص 16، 17.

الخلاصة

الخاتمة:

أصبح من الواضح ان العالم الذي نعيش فيه اليوم هو عالم الخدمات لكونه ارتبط بكثير بالحياة اليومية للفرد.

ولعل أن العلاقات العامة والاتصال واحدة من أبرز الخدمات التي ازدادت الحاجة اليها مع كثرة الحاجات الخاصة بالفرد.

فان العلاقات العامة في المؤسسات تزايد دورها مع الآونة الأخيرة، وأصبحت أساس في كل محالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والصناعية، والتي يمكن ان تقدم مؤسسة او شركة او هيئة حتى، وذلك بغرض إقامة علاقات طيبة وتحقيق التكيف والتفاهم بين هذه الجهات وبين كل الجماهير، فالعلاقات العامة عي فلسفة الإدارة والتي تساهم في تقريب التواصل مع العملاء ومن اجل التعريف بطبيعة عملها للناس عن طريق استخدامات عديدة من الوسائل والوسائط والأشخاص بغرض كسب الثقة والتأييد والقبول الكامل للمنشآت، ففي دراستنا هذه دور العلاقات العامة لا يقتضى على الرجل فقط بل على المرأة أيضا، فهناك تطرقت الى تبيان أثر المهارات القيادية للمرأة على العلاقات العامة بالمؤسسة العمومية، وتشخيص المشكلات والمعوقات التي يمكن ان تتعرض لها المرأة القائدة من خلال استنتاجاتنا للدراسة فان الصفات والمهارات القيادية للمرأة لها أثر كبير في تفعيل العلاقات العامة بالمؤسسة بقدر محاولاتها لإنجاح وربط وتحقيق سعادة عائلتها من خلال توطيد العلاقات بين الموظفين وخلق علاقات طيبة بينهم في جو عائلي اداري يسوده الاحترام والثقة المتبادلة وحسن المعاملة والاتصال والتواصل الحضاري، وهذا ما ينتجه رضا المرؤوسين عن رئيسهم مما يضمن رفع أدائهم وإعطاء صورة حسنة عن المؤسسة لدى مختلف جماهيرها الداخلية والخارجية، كل هذه الصفات التي يجب ان تتوفر في المرأة القيادية لها أثر إيجابي على العلاقات العامة بالمؤسسة العمومية، إضافة الى الوظائف الأربعة الأكثر حيوية للمرأة القائد في الإدارة:

'الاتصال، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة، فهي وظائف تعتمد عليها الإدارة الحديثة لإنجاح أي مؤسسة، لكن السمات والمهارات الخاصة بالمهارات القيادية لا تكفي وحدها لتفعيل أدوارها بقدر ما يجب ان يساعد السياق الاجتماعي في تدعيم شروط تمكين المرأة وإتاحة الفرصة لإبداعاتها القيادية لذلك نرجو ان يتابع البحث في هذا النوع من الدراسات لمعرفة المستقبل وأفاق العلاقات العامة ودراسة الأسباب والدوافع لاستغناء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خلية العلاقات العامة وإدارتها وتمكين المرأة في هذا المجال والتي من شأنها الرفع من مستوى الادائي وتطويره.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

1. القرآن الكريم

الكتب باللغة العربية:

2. إبراهيم درويش، الإدارة العامة النظرية والممارسة، ط2، القاهرة، معالج الهيئة المصرية

العامة للمكتبات، 1986.

3. أبو الحسن أبو الموجود إبراهيم، تنمية وحقوق الانسان نظرة اجتماعية، الكتاب الجامعي

الحديث، الإسكندرية، 2006.

4. أحمد أمين محمد أتوم، أهمية الأنشطة الاتصالية في عمل العلاقات العامة، عمان، جامعة

الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الاعلام، 2010.

5. احمد قوراية، فن القيادة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

6. أسامة خيرى، الجديد في القيادة الادارية، عمان، دار النشر والتوزيع، 2012.

7. الامام محمد محمود، مستقبل التنمية العربية والعمل الاقتصادي العربي المشترك، منشورات

المعهد العربي للتخطيط الكويت، 1973.

8. اميرة بن قراط، اتجاهات الأستاذة الجامعية نحو القيادة، قالمة، علم النفس، 2015.

9. ايمان بشير محمد الحسين، الصفات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية

والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث، 2001.

10. باسمه كيال، تطوير المرأة عبر التاريخ، بيروت، لبنان، مصطفى عز الدين للنشر

والطباعة، 1981.

11. بد اللطيف العرفي، علاقات الوسائل الاعلامية في العلاقات العامة وكيفية استخدام

التقنيات الاتصالية، مجلد، العدد 01، مصر، القاهرة، دار النشر جامعة 2009.

12. البدر حمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنقطة الرياض، رسالة ماجستير العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، 2006.

13. بران مسعود، معجم رائد الطلاب، ط2، بيروت، درا العلم للملايين، 2003.

14. بكري احمد إب ارهيم، سياسة الشركات في إدارة الموارد البشرية، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.

15. بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، ط 1، عمان، دار للنشر والتوزيع، 2010.

16. ثابت زميلر، كيف تقييم أداء العاملين والشركات، القاهرة، دار القباء، للنشر والتوزيع، ص 2001

17. حسين عبد الحميد، العلاقات الانسانية في مجالات علم الاجتماع، علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997.

18. حلیم بركات، المجتمع الغربي المعاصر، بيروت، لبنان، مركز الدراسات الوحدة العربية، 1986.

19. حمد القدومي، المفاهيم الادارية الحديثة، ط 1، الأردن، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015.

20. حمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.

21. حمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لعداد البحوث)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998

22. حنان موفق، دور القيادة الاستراتيجية في التنفيذ من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، بسكرة، 2015.

23. حنيفة بن عايض العربي، تفويض السلطة واتخاذ القرار، المملكة العربية السعودية، ورقة علمية مقدمة المقرر القيادة التربوية، جامعة الامام محمد بن مسعود الإسلامية، 2012، 2013.

24. خالد عبد الوهاب، القيادة الادارية وتطوير منظمات التعليم العالي، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2013.

25. خضرة صباح إسماعيل، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعصرين، عمان.

26. سامح عبد المطلب وآخرون، العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال الفعال في المؤسسات منظور تكنولوجي، ط1، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010.

27. سعد الحسيني، ممارسة العلاقات العامة، الامارات العربية المتحدة دار الكتاب الجامعي، 2007.

28. سعود بن محمد وآخرون، الادارة العلمية الأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق.

29. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في إتخاذ القرار الاستراتيجي، القاهرة، المجموعة العربية، التدريب.

30. سلطي عريفج، الدارة التربوية المعاصرة، ط1، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2001.

31. سمية عبد الراضي أحمد، دور التخطيط في إدارة العلاقات العامة بالمنشآت السياسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة، صوهاج، قسم الاعلام، 2009.

32. سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ماجستير، 2011.

33. شان نصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في التنمية، الإسكندرية، دار الفكر، 2007.
34. شاوش مصطفى، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، عمان، دار الشروق، 2005.
35. الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الفرد، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2004.
36. شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1994.
37. صالح ليريك، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2005.
38. صالح محمد قوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، القاهرة، مكتبة غريب، 1982.
39. ضيف جيرار، ترجمة: محمد صفوت، كل ما تحتاج معرفته عن القيادة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2014.
40. طاهر محمود الكلاكة، استراتيجيات البشرية، عمان، دار عام الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، 215.
41. طيف المؤمن، حسين مريم وآخرون، التنمية الإدارية، عمان، دار زهوان للنشر والتوزيع، 1979.
42. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
43. عادل عبد الله الشراح، التسمية المهنية لرؤساء ورئيسات الأقسام المرحلة الثانوية (اجتماعيات) السعودية، منقطة مبارك الكبير التعليمية، 2015.
44. عبد الباقي، البحث الاجتماعي، ط2، القاهرة، مطبعة السعادة، 1974.

45. عبد الرزاق الرحاحلة، ناصر جمال، مفاهيم حديثة في الرقابة الادارية، عمان، دار
الاعصار للنشر والتوزيع، 2012.
46. عبد الرزاق محمد الدليني، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر
والتوزيع، 2011.
47. عبد الوهاب مبروح، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، ماجستير علم
الاجتماع، 2010.
48. عرسان يوسف الزوجي، العلاقات العامة والتنمية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع،
2016.
49. عصام حسن الصعيدي، تطوير وترويج، ط1، الأردن، دار راية للنشر والتوزيع، 2009.
50. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، ط1، عمان، دار الفكر، 2010.
51. على الطراح غسان، التنمية البشرية في المجتمعات النامية والمتحولة، بيروت، دار
النهضة العربية، 2004.
52. عمر وصديقي عقبي، الدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم، الرقابة، عمان، دار زهران
للنشر والتوزيع، 2007.
53. عنان مريزق، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية،
الجزائر، في إشارة الى المدرسة العليا للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية.
54. فضل بليو، القيادة ونظرياتها، مصر، دار الفجر والتوزيع، 2003.
55. فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ط01، عمان، دار أسامة للنشر
والتوزيع، 2011.

56. فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ط1، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
57. قيس المؤن حسين مريم وآخرون، التنمية الادارية، عمان، دار زهوان للنشر والتوزيع، 1997.
58. كانت هذه الكلمة تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهنا ورئيسا سياسيا في آن واحد.
59. كريم شاو، إدارة الموارد البشرية، لبنان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1991.
60. ماهر صبري درويش إبراهيم ارشد الشعري، تفويض السلطة الأسلوب الأقل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، جامعة المستنصرية، الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، 2010، قسم إدارة الأعمال.
61. ماهر محمد الصالح، حسن القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، عمان الأردن، دار الكندي، 2004.
62. محمد أبو العلا، العلاقات العامة في ضوء الاعلان وتكنولوجيا الاتصال، دار العلم والايمان لنشر والتوزيع، 2013.
63. محمد القدومي، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، الأردن، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015.
64. محمد حربي حسن، العلاقات العامة، العراق، دار النهضة للطباعة والنشر، 1991.
65. محمد سرور، إدارة الازمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الادارية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.

66. محمد عبد الغني حسن الهلال، مهارات إدارة العلاقات العامة (التجاهات والمفاهيم الحديثة)، القاهرة مركز التخطيط، 2007.
67. محمد كمال مصطفى، أنت القائد غدا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2014.
68. محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، دمشق، جامعة الدول العربية، المعهد العالي للتنمية الإدارية.
69. محمد يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، السعودية، دار الفكر والتوزيع، 2006.
70. محمود داوود الربيعي، أسس القيادة في حركة الكشف والمرشدات، عمان، 2015.
71. مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، القاهرة، 2007.
72. مريم سليمان عباس الدليمي، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير راس المال النفسي، عمان، ماجستير إدارة الأعمال، 2016.
73. معن محمود عياصرة، مروان محمد ابي احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، عمان، 2005.
74. ملاك سميرة، المرأة القائدة بالادارة في الجزائر، الجزائر، ماجستير علم الاجتماع، 2015.
75. مؤمنة صالح الرقب، ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي، فلسطين، ماجستير إدارة تربوية، 2009.
76. المليي خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
77. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993.

78. نجم عبود نجم، القيادة وجدارة الابتكار، عمان، دار الصف للنشر والتوزيع، 2015.
79. نواف كنعان، القيادة الدارية، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
80. هاشم حمدي رضا، ادارة العلاقات العامة والبروتوكولات، ط1، عمان، دار الولاية للنشر والتوزيع، 1432هـ.
81. هدى حفصي، العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيقات، ط1، الاسكندرية، مؤسسة عالم الرياضة للنشر 2016.
82. ويليام ريفرز، إبراهيم إمام، وسائل الإعلام والمجتمع الحديث، القاهرة، دار المعرفة، 1975.

الأطروحات الجامعية:

83. بدر العربي، أثر القيادة على أداء العاملين، جامعة بسكرة، مذكرة ماستر علم الاجتماع، 2012.
84. بوعطيط سفيان، طبيعة الشراف وعلاقته بالتكيف المهني، قسنطينة، الجزائر مذكرة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، 2006.
85. بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في تنظيم الصناعي الجزائري، قسنطينة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، الموارد البشرية، 2006-2007.
86. حسام الدين خليل حرب: أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع التفويض السلطة لدى القيادات الادارية، غزة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، 2011.
87. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات، جامعة الإسلامية غزة، مذكرة ماجستير، 2011.

88. غنية مسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير، 2010 .

89. فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، سكيكدة، مذكرة نيل شهادة ماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008-2009.

90. ممدوح سردي ممنوح الظفيري، أثر التفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين، الكويت، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012.

القوانين والمراسيم:

91. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 17، المرسوم التنفيذي رقم 327/06 المؤرخ بتاريخ 2006/09/18.

المواقع الالكترونية:

92. feminism and nationalism in the third world in 19th and early 20th century, date 19/05/2021 a 18 :25.

93. ريهام كامل، وآخرون، الدافعية النظرية، متوفر على الموقع. www.hiamag.com :

94. سهام صالح كعكي، واقع المرأة العربية في الدارة وسبل النهوض بها ص 670،671 متوفر على الموقع <http://h rdisaission.com> :

95. شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، تصدي، 2010، ص 107، متوفر على الموقع :

WWW.SEARVH_SHAAMA.ORG ..

96. صالح محمد، اتخاذ القرارات الإدارية، مدونة للعلوم المالية والإدارية، متوفرة على الموقع :

www.sqarq.world

.97 متوفر على الموقع www.dama.university.edu.org :

.98 ملتقى المرأة العربية، ما المشاكل التي تواجه المرأة العاملة، متوفر على الموقع :

[Https :ar. Arab womeny01.com](https://ar.Arabwomeny01.com)

.99 هند محمد رضا النيكاتي، مفهوم المهارة، شبكة جامعة بارل كلية الفنون الجميلة

2014، متوفر على الموقع www.uibalyom.es.iq

المجلات:

.100 مصدر الجريدة سالم عبد الرحمن، إدارة العلاقات العامة، يوم 2021/06/10، على

الساعة: 17:45.

الفهرس

الفهرس:

أ	المقدمة:
2	ملخص الدراسة:
3	1. الدراسة الاستطلاعية:
4	2. الإشكالية:
6	3. أهمية الدراسة:
6	4. أهداف الدراسة:
7	5. أسباب اختيار الموضوع:
8	6. حدود الدراسة:
9	7. مجتمع البحث:
9	8. عينة البحث:
10	9. أداة الدراسة:
10	10. تحديد المفاهيم:
13	11. الدراسات السابقة:
21	خطة الفصل الأول:
22	الفصل الأول: القيادة والعلاقات العامة
22	المبحث الأول: مدخل عام للقيادة
22	المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة
27	المطلب الثاني: أساليب القيادة وأشكالها.
37	المطلب الثالث: خصائص ومهارات القائد الناجح

- 41.....المطلب الرابع: أهداف وأهمية القيادة في المؤسسة.
- 43.....المبحث الثاني: العلاقات العامة وأداء الموظفين
- 43.....المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين داخل المؤسسة
- 47.....المطلب الثاني: علاقة إدارة العلاقات العامة بإدارة الفراد
- 49.....المطلب الثالث: أثر الأنماط القيادية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال
- 52.....المطلب الرابع: القيادة الناجحة ودورها في رفع أداء الموظفين
- 53.....المطلب الخامس: أهداف وأهمية العلاقات العامة في أداء الموظفين وصعوباته
- 58.....خلاصة:
- 60.....خطة الفصل الثاني:
- 61.....الفصل الثاني: المهارات القيادية للمرأة والصفات العامة
- 61.....المبحث الأول: خصوصية المرأة
- 61.....المطلب الأول: المرأة والقيادة عبر التاريخ
- 65.....المطلب الثاني: النضال النسوي وتبوء المرأة المراكز القياد
- 70.....المطلب الثالث: الصفات القيادية التي تتميز بها المرأة
- 71.....المطلب الرابع: الفرق بين المرأة والرجل
- 74.....المطلب الخامس: المرأة القائدة في الجزائر والعوامل المؤثرة في تقدمها للمناصب القيادية
- 75.....المطلب السادس: متطلبات ومعوقات نجاح ممارسة المرأة للوظائف القيادية بالإدارة الجزائرية ...
- 81.....المبحث الثاني: أثر المهارات القيادية للمرأة على العلاقات العامة
- 81.....المطلب الأول: دور المرأة القيادية في تحفيز العاملين
- 84.....المطلب الثاني: أثر المهارات القيادية للمرأة في وظيفة المشاركة في اتخاذ القرارات
- المطلب الثالث: المهارات الواجب توفرها في المرأة القيادية كقائم على صناعة القرار والمتخذة له
- 87.....

المطلب الرابع: دور المهارات القيادية في وظيفة تفويض السلطة 90

خلاصة: 94

الخاتمة: 114

قائمة المراجع والمصادر: 117

الفهرس: 128

الملحق رقم 01: 131

الملحق رقم 02: 133

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

تقديم المقابلة :

تحية طيبة

نقدم هذه المقابلة في اطار انجاز مذكر ماستر في علوم الاعلام والاتصال تحت عنوان اثر

المهارات القيادية للمرأة على العلاقات العامة في المؤسسة العمومية دراسة تحليلية على العينة

ارجوا منكم منحنا جزءا من وقتكم من اجل محاورتكم حول موضوع اثر المهارات القيادية للمرأة على

العلاقات العامة في المؤسسة العمومية نحيطكم علما ان معلوماتكم المصرح بها سوف تستخدم لاغراض

علمية واذا لم يكن لديكم مانع سنقوم بسجيل حوارنا

شكرا

دليل المقابلة

2021/06/17

الساعة: 9.30

المكان: المركز الجوارى للضرائب بالعين الصفراء ولاية النعامة

الملحق رقم 01:

دليل المقابلة:

المحور الأول: تصورات الجمهور الداخلي للمؤسسة عن المرأة القيادية:

1. دعنا نسأل عن تاريخ تأسيس المؤسسة داخل بلدية عين الصفراء؟
2. على ماذا تركز وظيفة المركز الجوّاري للضرائب؟
3. ما هي نظرتكم حول المرأة ومركزها القيادي داخل الإدارة كونكم جمهور داخلي أو عمال؟

المحور الثاني: تفاعل الجمهور الداخلي للمؤسسة مع المركز القيادي للمرأة

1. هل لديكم مكتب أو خلية أو حتى مصلحة علاقات عامة داخل المؤسسة؟
2. كونك امرأة وذات مركز قيادي داخل المؤسسة كيف يتفاعل معك هذا الجمهور الداخلي؟
3. هل هناك استراتيجيات التعامل داخل المؤسسة بينك كقائمة على العلاقات العامة والعمال؟

المحور الثالث: التحديات التي تواجه المرأة في ممارسة القيادة بالمؤسسة العمومية.

1. كيف ترين نفسك كونك امرأة قائدة في المؤسسة العمومية؟
2. ما هي الصعوبات والتحديات التي تواجهك اثناء أداء عملك داخل وخارج المؤسسة؟
3. ما هي الحلول والاستراتيجيات التي تنتهجينها في حل هذه المشكلات

