

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

المرأة القائدة وإشكالية التسيير العقلاني بالمؤسسة
دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
أطروحة مُقدّمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:
شويمات كريم

إعداد الطالبة:
جعيجع عتيقة

السنة الجامعية: 2018/2019.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

المرأة القائدة وإشكالية التسيير العقلاني بالمؤسسة
دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أطروحة مُقدّمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية

إعداد الطالبة: جعيج عتيقة

امام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	جامعة البليدة 2	أستاذ التعليم العالي	سعيد عيادي
مشرفا ومقررا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	شويمات كريم
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ التعليم العالي	رتيمي الفضيل
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 2	أستاذ التعليم العالي	مقراني الهاشمي
عضوا مناقشا	جامعة المدية	أستاذ محاضر أ	منادلي محمد
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذة محاضرة أ	مولاي علي الزهرة

السنة الجامعية: 2018/2019.

شكر وعرفان

بكل تقدير صادق وإخلاص وولاء واعتراف

بالفضل والجميل، اهدي هذا الجهد العلمي

الى ابي وامي.

وكل اخوتي.

والى كل الأعزاء من الأصدقاء والاحباء

املا قبول هذا الجهد الأكاديمي المتواضع ...

قال تعالى:

[رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ]

فاللهم لك الحمد كما ينبغي لجلالك وعظيم سلطانك

أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا
أقدس رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة أخص بالشكر والتقدير
إلى الأستاذ المشرف "شويمات كريم" على ما قدمه لي من نصائح
وتوجيهات حول موضوع دراستنا

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الذين كانت لهم بصمة في هذه
الاطروحة: المختار جعيجع ، رتيمي الفضيل، ختال المسعود

وجميع أستاذة قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البليدة -2-

لونييسي علي

المخلص:

التسيير العقلاني بالمؤسسة موضوع بحثنا، يعتبر من الموضوعات الشائكة وفي غاية الأهمية بالنسبة لفهم السلوك التنظيمي للموظفين داخل التنظيمات بصفة عامة، ومحاولة منا توضيح سلوك المرأة القيادية في ضوء التنظيم الذي يحيط به هو الآخر مجموعة من القيم والمعايير التي يتطبع عليها المرؤوسون. كما لا يمكن إغفال الخلفية الاجتماعية التي اكتسبتها المرأة خلال تنشئتها، وبناء صورة واضحة واقعية عن "مؤسسة الإدارة" بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وإن من أهم الأسباب الموضوعية التي اثارت اهتمامنا لدراسة هذا الموضوع هو معرفة كيفية إدارة المرأة القائدة للمؤسسات والتنظيمات والاستراتيجية والطريقة التي تتبناها في عملية التسيير، انطلاقاً من ثقافتها الخاصة كونها امرأة، وذلك من خلال وصف بعض السلوكيات والأساليب التي تتعامل بها لتحقيق تسيير عقلاني قائم على أسس منطقية ومحقة لأهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق تنبثق أهمية دراستنا، في معرفة مدى تلاؤم خصوصيات المرأة وسماتها الجنسية مع متطلبات الدور القيادي بالمؤسسة الادارية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكيف تؤثر فكرة النوع الاجتماعي على السلوك القيادي للمرأة القائدة.

من خلال بحثنا هذا حاولنا أن نثبت أو ننفي إلى أي مدى تساهم قيادة المرأة في المؤسسة باعتبار أن جانب مهم جداً يميز هذه القيادة ويحركها وهي الخلفية الثقافية وما تحتويه من أبعاد قيمية واجتماعية، وفكرة النوع الاجتماعي-الجندر نخلص-، وجانب آخر أكثر أهمية وهو التسيير العقلاني بالمؤسسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نموذج ميداني لدراستنا.

وعندما نتعرض لتحليل علاقة السلوك القيادي عند المرأة بالتسيير العقلاني في مؤسساتها، سنضطر بلا شك لتوضيح الخلفية الاجتماعية التي اكتسبتها المرأة "المُسيرة" من تربيتها والتي توجه

سلوكها وأسلوب تسييرها داخل التنظيم. وخلال ملاحظتنا حول المرأة القائدة في الإدارة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فأنا نجدتها تختلف عن القيادة المشابهة عند الرجال لما تتسم به من خصائص أنثوية تميزها عن قيادة الرجل، من الناحية البيولوجية ومن ناحية الدور الاجتماعي هو الآخر. وتناولنا إشكالية الدراسة في سؤال مهم وهو كيف تساهم الخلفية الثقافية في عقلانية التسيير من طرف للمرأة القائدة.

ولإعطاء هذا التصور صبغة علمية، وانطلاقاً من المعلومات التي تم استخلاص ان المرأة القيادية في إدارة مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تمتلك مهارات إدارية عديدة، فهي تدير الاجتماعات بكفاءة، وتعمل بروح الفريق، وتتفاعل وتتعاون مع الجميع، وتتميز بالإبداع، وتتميز بصفات شخصية متزنة والقدرة على تحمل المسؤولية، ودافعيته للعمل عالية، وهي دقيقة في إعطاء المعلومات، ولكنها تفتقر للمرونة، ولا تهتم إلا بالعمل، وفوقية في التعامل مع الآخرين.

وضمن هذا التحليل يمكن القول بأن قيادة المرأة تختلف عن القيادة المشابهة عند الرجال لما تتسم به من خصائص أنثوية تميزها عن الرجل، مثل صفة التعاطف مع الآخرين وتفويض بعض الصلاحيات والمهام للمرؤوسين، قدرتها على الاتصال والحوار. وربما هذا ما يجعل علاقة القائدة بمرؤوسيهما أعمق من علاقات القائد بمرؤوسيه. فقط بعض الصعوبات التي قد تواجهها المرأة في المؤسسة، والنابعة هي الأخرى من ثقافة كل من القائدة والمرؤوسين في المؤسسة، هي تلك الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة على حد سواء.

الصفحة	الفهرس
	الاهداء
	شكر وعرفات
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الباب الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول: المقاربة المنهجية والنظرية العامة	
25	تمهيد
26	I - أسباب اختيار الموضوع
29	II - أهمية و أهداف الدراسة
32	III - اشكالية الدراسة
38	IV - فرضيات الدراسة
40	V - تحديد المفاهيم والمصطلحات الاساسية
60	VI - اهم المقاربات النظرية للدراسة
65	VII - الدراسات السابقة حول الموضوع
94	VIII - التعليق على الدراسات السابقة
97	IX - الإجراءات المنهجية البحث
97	1-الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية
98	2-المنهج المتبع في الدراسة
100	3-تقنيات البحث
104	4-مجتمع الدراسة وكيفية اختياره
106	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة القيادة الإدارية	
108	تمهيد
109	I - القيادة الإدارية

110	1-تعريف القيادة الإدارية
115	2-القيادة الإدارية والمفاهيم المتداخلة معها
122	3-أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة
125	4-مصادر القيادة الإدارية
126	5 - أنماط القيادة الإدارية وتأثير كل منها على المؤسسة
132	6-مكونات العملية القيادية
138	II - أساليب قيادية للحد من السلوك السلبي في المؤسسة
145	III - المهام أو الوظائف الأساسية للقائد
144	1-مهام رسمية تنظيمية
146	2-مهام غير رسمية
153	IV - نظريات القيادة
153	1-نظرية الرجل العظيم
156	2-نظرية السمات
159	3-النظريات السلوكية
162	4-النظرية الموقفية
165	5-النظريات الحديثة في القيادة
168	V -المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية
172	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الخلفية الثقافية للمرأة العاملة وسلوكها القيادي بالمؤسسة	
174	تمهيد
175	I - السلوك القيادي عند المرأة
175	1-تعريف السلوك التنظيمي والقيادي عند المرأة القائدة في المؤسسة
177	2-الصفات القيادية المميزة للمرأة عن الرجل
180	3-الخصائص الانثوية والمكانة القيادية في المؤسسة
184	II - الخلفية الثقافية كموجه للسلوك القيادي
187	1-محددات السلوك القيادي
194	2-الخلفية الاجتماعية والثقافية للسلوك القيادي عند المرأة
197	3-النسق القيمي للمرأة القائدة

201	4-الثقافة التنظيمية وفعالية السلوك القيادي
203	5-المرأة العاملة وثقافتها في المؤسسة
206	6-معايير القيم الأخلاقية والتنظيمية المرتبطة بالقيادة
216	III- التنشئة الاجتماعية وفكرة النوع الاجتماعي - الجندر -
216	1-التنشئة الاجتماعية والتطبيع الجنسي للمرأة
227	2-مفهوم النوع الاجتماعي -الجندر -
234	3-تحديد النوع الاجتماعي للأدوار
239	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: التسيير العقلاني بالمؤسسة أبعاده وعملياته	
241	تمهيد
242	I - التسيير العقلاني في المؤسسة
242	1-مفهوم التسيير
244	2 تطور مفهوم التسيير
247	3-مبادئ التسيير الإداري الناجح
248	4-مفهوم العقلانية
251	5-عقلانية المنظمة والعقلانية النسبية للأفراد
258	6-مؤشرات تؤثر في التسيير العقلاني
268	7-العوائق التنظيمية للتسيير العقلاني
274	II- أنماط التسيير الإداري في المؤسسة
275	1-أنماط التسيير بناء على مصادر السلطة
277	2-أنماط التسيير بناء على نوع السلوك القيادي
279	3-أنماط التسيير وفق مركزية السلطة
280	4-أنماط التسيير وفق درجة الرسمية
280	III - الرقابة الإدارية وأنواعها في المؤسسة
280	1 -تعريف الرقابة الإدارية أهميتها وأهدافها
286	2-أسس ومبادئ الرقابة الإدارية
288	3-أنواع الرقابة الإدارية بالمؤسسة
291	IV- عملية الاتصال بالمؤسسة

292	1-تعريف الاتصال التنظيمي
294	2-أهداف عملية الاتصال بالمؤسسة
295	3-أنواع عملية الاتصال بالمؤسسة
302	v- المتطلبات الثقافية والسلوكية للمنظمة لتحقيق التسيير العقلاني
302	1-متطلبات الموافقة للقيم لتحقيق العقلانية والفعالية التنظيمية
303	2-المتطلبات السلوكية والعقلانية التنظيمية وفعاليتها
305	3-نمط الادارة الثقافي والعقلانية والفعالية التنظيمية
307	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: المقاربات النظرية للعقلانية بالمؤسسة	
309	تمهيد
310	I - العقلانية عند المفكرين الأوائل
310	1-العقلانية عند عبد الرحمن ابن خلدون
314	2-كونت والتفكير العقلاني
317	3-العقلانية في الفكر الماركسي
318	4-العقلانية حسب دور كايم
320	5-ماكس فيبر والعقلانية
324	6-فرنسيس بيكون والعقل العلمي
325	7-مونتسكيو والفكر العقلاني
327	II - المؤسسة والنظريات التنظيمية لتفسير العقلانية
328	1-النظرية الكلاسيكية
329	<u>أولاً:</u> النظرية البيروقراطية النموذج المثالي
341	<u>ثانياً:</u> التaylorية والإدارية العلمية "تاييلور"
351	<u>ثالثاً:</u> نظرية البحوث والعمليات "فايول"
359	2-النظرية السلوكية
363	3-إسهامات التيار المعاصر
370	4-نظرية التحليل الاستراتيجي
395	خلاصة الفصل

الباب الثاني: الجانب الميداني

الفصل السادس: البيانات المتعلقة بخصائص العينة

398	تمهيد
399	I- التعريف بميدان الدراسة
399	1- التعريف بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومهامها
403	2- المجال المكاني للدراسة
403	3- المجال الزمني للدراسة
404	II - مناقشة بيانات العينة
417	خلاصة الفصل

الفصل السابع: مساهمة البعد القيمي في عملية التسيير في المؤسسة

419	تمهيد
420	1- البعد القيمي
422	2- تأثير البعد القيمي للمرأة القائدة على عملية التسيير
423	3- التصورات القيمة نحو المرأة القائدة واثرها على التسيير العقلاني.

الفصل الثامن: مساهمة البعد الاجتماعي للمرأة القائدة في العملية الرقابية بالمؤسسة

467	تمهيد
468	1- البعد الاجتماعي
468	2- السلوك القيادي للمرأة وعقلانية التسيير
474	3- البعد الاجتماعي وأثره على العملية الرقابية بالمؤسسة

الفصل التاسع: تأثير فكرة النوع الاجتماعي "الجندر" للمرأة القائدة في عملية الاتصال بالمؤسسة

534	تمهيد
535	1- فكرة النوع الاجتماعي-الجندر -
537	2- المرأة الجزائرية وفكرة النوع الاجتماعي
540	3- النوع الاجتماعي "الجندر" وتأثيره على عملية الاتصال بالمؤسسة

الفصل العاشر: مناقشة وتحليل النتائج العامة

590	تمهيد
591	1- مَحُو التصورات القيمة التقليدية نحو المرأة القائدة من العوامل المساعدة على التسيير بطريقة عقلانية في المؤسسة.
596	2- تأثير البعد الاجتماعي في العملية الرقابية بالمؤسسة.
601	3- فكرة النوع الاجتماعي-الجندر - وتأثيره في العملية الاتصالية بالمؤسسة.
606	4- الاستنتاجات العامة
611	الخاتمة
617	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
404	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	01
405	توزيع أفراد العينة حسب مستوى السن	02
406	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن	03
407	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	04
408	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمستوى التعليمي	05
409	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة والجنس	06
411	توزيع أفراد العينة حسب الجنس ومعاملة الأبوين	07
412	خاص بالإناث والتمثل في " في وجود إخوة ذكور وهل لديهم سلطة على البنات "	08
413	الجنس وممارسة السلطة في البيت	09
415	يمثل متغير الجنس ورأي المبحوث حول عمل أو مكوث والدته في البيت	10
423	يوضح رأي العمال (الموظفين) في أهمية المرأة المسؤولة في المؤسسة	11
425	يوضح الفرق في رئاسة الرجل والمرأة	12
428	يوضح التناقض بين دور المرأة التقليدي ودورها في منصب المسؤولية.	13
431	يوضح إثبات المرأة لجدارتها ينقص ويقلل من أنوثتها	14
434	جدول يبين رأي الموظفين في المسؤولية عليهم	15
436	جدول يبين العلاقة بين الجنس وأسلوب التسيير للمرأة المسؤولة	16
440	جدول يبين العلاقة بين وجود فرق في رئاسة المرأة والرجل وأسلوب التسيير عند المرأة المسؤولة بالمؤسسة	17
443	يوضح عملية الترقية في المؤسسة	18
446	يوضح العلاقة بين وجود تعارض بين دور المرأة التقليدي ودورها في المنصب القيادي ومستوى العمل من طرف المرأة المسؤولة	19

449	يوضح مساهمة الموظف في اتخاذ القرار ومدى الأخذ باقتراحاتهم.	20
452	يوضح تصرفات الموظفين عند عدم مشاركتهم في العملية التسييرية من قبل المرأة المسؤولة	21
456	يوضح تصرفات الموظفين عند إعطائهم الحق في المشاركة في العملية التسييرية	22
459	يوضح العلاقة بين الفرق في رئاسة الرجل والمرأة وتطبيق القوانين واللوائح بصفة أساسية والالتزام بها حرفيا	23
462	يوضح العلاقة بين الجنس ونظر المسؤولة للموظفين مجرد آلات	24
463	يوضح علاقة الجنس بزيادة وتيرة الضغط في العمل الناتج عن الالتزام والتقييد	25
474	يوضح علاقة المروسين مع المرأة المسؤولة	26
475	يوضح العلاقة بين تمييز المرأة القائدة وعملية الرقابة في المؤسسة.	27
478	يوضح تمييز المرأة المسؤولة بين الموظفين	28
480	يوضح العلاقة بين تمييز المرأة القائدة وعملية الرقابة في المؤسسة	29
484	يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة مع المسؤولة وهدف المرأة القائدة من عملية الرقابة	30
487	يمثل العراقي التي تقف عائق إمام تأدية الموظف لعمله	31
489	يوضح كيفية تصرف الموظف في حالة حدوث مشاكل في العمل	32
492	يوضح العلاقة بين تصرف الموظفين عند حدوث مشاكل وتنظيم الوقت وعدم الغياب	33
495	يوضح العلاقة بين طبيعة المرأة المسؤولة والموظفين ورد فعل المسؤولة عند قيام العامل بأخطاء.	34
498	يوضح العلاقة بين علاقة المرأة المسؤولة برد فعلها عند قيام الموظفين بخطأ.	35
502	يوضح إلى سعى المرأة القائدة من عملية الرقابة إلى تعزيز النفوذ والسلطة	36
504	يوضح تصرف الموظفين عند انتهاء من العمل	37
507	يوضح العلاقة بين تعامل المرأة المسؤولة مع الموظفين بالعاطفة وتصرف الموظف عند الانتهاء من العمل	38

39	يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة بين المرأة المسؤولة والموظف وتصرف الموظف عند إنهاء عملهم	510
40	يوضح كيفية قضاء الموظف وقته بالمؤسسة	512
41	يوضح علاقة تمييز المرأة المسؤولة بين الموظفين وكيفية قضاء الموظف وقت عمله في المؤسسة	516
42	يوضح الغيابات بالمؤسسة	519
43	يوضح العلاقة بين المرأة المسؤولة والموظفين والغيابات في المؤسسة	521
44	يوضح سبب التهاون في العمل وعدم الالتزام	524
45	يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة مع المسؤولة وسبب عدم الالتزام والتهاون في العمل	528
46	يوضح الاختلاف الموجود بين أدوار المرأة والرجل في المؤسسة.	540
47	يمثل أدوار المرأة الحالية في المنصب القيادي مقارنة بما هو في السابق	543
48	يبين تفسير وجود أدوار محددة للجنسين	546
49	طلب المرأة الحماية من الرجل ينقص من دورها القيادي	549
50	يمثل شرح المرأة المسؤولة الأعمال للموظفين في المؤسسة	552
51	يوضح رد فعل الموظفين لما يكون الاتصال مبني على عمل الفريق	554
52	يمثل العلاقة بين وجود أدوار محددة للجنسين وشرح المرأة المسؤولة لكيفية العمل في المؤسسة	555
53	يبين تفسير وجود أدوار محددة للجنسين وتأثيرها على وجود مسافة بين الموظفين المسؤولة	559
54	يوضح العلاقة بين وجود اختلاف في أدوار المرأة والرجل ووجود تشاور مع المرؤوسين حول أمور العمل.	561
55	يبين العلاقة بين أدوار المرأة الحالية مقارنة بالسابق ووجود تشاور مع المرؤوسين حول أمور العمل.	565
56	يوضح وجود اتصالات صاعدة في المؤسسة.	567
57	يوضح الاتصال المعتمد في المؤسسة يعتبر اتصالا رسميا وفق السلم الهرمي فقط.	569
58	يبين الاتصال الرسمي يزيد من بعد المرؤوسين عن المرأة القائدة	572

574	يوضح غياب ديمقراطية الاتصال من طرف المرأة المسؤولة تضعف شبكة العلاقات الاجتماعية ورأي الموظفين حو الاتصال غير الرسمي.	59
577	يوضح الاعتماد في إيصال المعلومة على الاتصال العمودي فقط، ورأي الموظف حول الاتصال العمودي.	60
579	يبين عقد اجتماعات دورية في المؤسسة من طرف المسؤولة لتناقش حول أمور العمل	61
581	يمثل مساهمة التفاعل بين المرأة المسؤولة والموظفين في تنمية العلاقات الاجتماعية	62
583	يمثل العلاقة بين حماية الرجل المرأة ينقص من دورها القيادي وعقد اجتماعات دورية من طرف المرأة.	63
585	يمثل مساهمة الخلفية الثقافية للمرأة في عملية التسيير.	64

مقدمة:

إن العوامل المؤثرة في التسيير العقلاني للمؤسسات كثيرة ومتنوعة، بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، وبعضها الآخر يتعلق بشخصية الفرد العامل ذاته، كما أن الفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التسيير العقلاني، وفي هذا الصدد أشار عدد من الدراسات إلى أن افتقار المؤسسة للتسيير العقلاني يعود إلى ضعف شعور العامل بالانتماء إليها، هذا من ناحية، وإلى عدم تلائم الأساليب القيادية الإدارية في العلاقات من ناحية أخرى، وإلى زيادة حجم العمل، وعدم الرضا على المكانة الاجتماعية والحوافز المادية والعلاقة مع الزملاء. وغيرها التي تؤدي إلى حالات الفشل في التسيير بالمؤسسة في كثير من الحالات.

ولفهم المکانیزمات المؤدية الى اختلال التسيير العقلاني أو نجاحه كان لابد من دراسة أهم عوامله وأكثرها وضوحا وقابلية للدراسة. لذلك ارتأينا في بحثنا هذا البدء بالغوص في إحدى أعظم هاته العوامل، ألا وهي العلاقة بين العمال ومروسيهم، أو بمعنى آخر سلوك القائادات المسؤولة في المؤسسة وأثره على تعاملهم مع العمال وعلاقة كل ذلك بالتسيير العقلاني. هذا الأمر الذي حفزنا لدراسة مثل هذا الموضوع، واختيارنا له دون غيره يحمل في طياته أسبابا ودوافع عديدة أثارت اهتمامنا على اعتبار هذه السلوكيات فعلا بشريا، كغيرها من الأفعال البشرية قابلة للنمو والتغيير والتحول وفقا للخصوصيات التنظيمية المنتهجة في المؤسسة، وحسب ظروف الفاعلين فيها ومواقفهم المتحولة هي كذلك، فالنظميات تشبه "الكائنات حية" تخضع بالتالي لمبدأ التحول والتغير والنمو والضعف... الخ.

وبما أن القيم الثقافية الأكثر سوادا في المجتمع الجزائري تتمثل في الهيمنة الذكورية في كثير من مناحي الحياة الاجتماعية، وأن الرجل أحق بالقيادة من المرأة على

أساس أنه أجدر بالمسؤولية وأكثر وعياً وتبصراً بها.. ، وهي كلها قيم مخالفة تماماً لقواعد العمل وقيمه والتسيير العقلاني، ولا شك أن أية امرأة قائدة تحمل ثقافة خاصة بها نابعة من تنشئتها الاجتماعية والثقافية. وأما المرؤوسون هم كذلك يحملون معتقدات واتجاهات وقيم نابعة هي الأخرى من تنشئتهم قد تختلف تماماً عن تنشئة قائداتهم. ولا ريب أن التعارض بين القائد والمقود من حيث ثقافة كل منهما قد تؤثر على طبيعة العلاقات بينهما وتنعكس حتماً على طبيعة العلاقات في نسق المؤسسة ذاتها ، لأن القيادة ما هي إلا علاقة تأثير وتأثر بين القائد والمقودين، وبالتالي إذا استطاعت المرأة القائمة هنا إحداث التوافق بين قيمها من جهة وقيم المرؤوسين من جهة ثانية وقيم التنظيم القائم على العقلانية والمنطق من جهة ثالثة، سيتحقق التسيير العقلاني وتتحقق معه رسالة المنظمة، أما عند إخفاقها في فهم واقع التنظيم وجهلها بتوجه المرؤوسين سيؤدي حتماً طغيان النظرة السلبية من طرف المرؤوسين نحو قيادة المرأة عموماً خاصة من لدن أولئك الذين يحملون اتجاهات نمطية وسلبية عن المرأة المسؤولة في المؤسسات.

وبوجه عام نسعى في دراستنا هذه إلى وصف وتحليل سلوكيات المرأة القائمة وتعاملها مع مرؤوسيهما وما تعكسه من ردود أفعال هؤلاء نحوها بناء على القيم والمعايير السائد لديهم، فربما هذا يساعد على توقع سلوكيات الفاعلين في المؤسسات وتصرفاتهم بناء على طبيعة القيادة في هذه المؤسسة ومن ثم يُفيدنا كل ذلك في كيفية توجيه العلاقات وتعديلها أو تصحيحها في داخل نسق المؤسسة، كما نحاول وصف بعض أشكال السلوكيات غير المتوقعة من طرف العمال والمتمثلة في عدم رضاهم بقيادة المسؤولة والانطباعات السلبية التي يحملها كل عامل ضد قيادة المرأة، وكذا تأثير الخلفية الثقافية التي تشبعت بها المرأة القائمة على كيفية التسيير بالمؤسسة.

إن الفعل القيادي الذي تؤديه امرأة في مؤسسة ما هو فعل اجتماعي إرادي له هدف تريد تحقيقه، كما أن هذا الهدف تولد عن تفكير عقلاني غايته ذا طابع جماعي بالأساس. لذا سنحاول من خلال دراستنا أن نسلط الضوء على أثر الخلفية الثقافية على السلوكيات القيادية للمرأة الذي بدوره يؤثر بطريقة أو بأخرى على التسيير العقلاني، هذه العملية الهامة التي تعتبر إحدى العمليات الأساسية التي تتركز عليها إدارة المؤسسة الحديثة في قيادة وتوجيه الأفراد العاملين، كما أنها تعتبر من العناصر الهامة في البيئة التنظيمية، وعلاقة هذه العملية بالسلوكيات المنتجة من طرف العاملين.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع التسيير بمؤسسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي محل البحث، بارتباطه بمفهوم مهم وهو القيادة النسوية، هذا ما حفزنا لخوض غمار هذه الدراسة لعنا نسهم نحن بدورنا في إثراء الموضوعات الفكرية التي تتناول المؤسسات التنظيمية بالجزائر حتى تعم الفائدة على الباحثين الاجتماعيين المهتمين بقضايا التنظيم والقيادة. وانطلاقا من الإطار النظري للدراسة والملاحظات الأولية الميدانية، توصلنا إلى تبني مقاربتين دون المقاربات الأخرى والتي نراهما ملائمتين لتفسير العلاقة بين متغيرات الظاهرة المدروسة، وهما: **المقاربة الأولى** التي تمكننا من فهم علاقة الترابط بين أهم متغيرين هما: السلوك القيادي باعتباره سلوكا تنظيميا استراتيجيا داخل المؤسسة من جهة، والتسيير العقلاني للمؤسسة محل الدراسة من جهة ثانية. هي مقارنة معروفة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي، والنظرية الموقفية للقيادة لفيلدر، حيث تعالج هذه النظرية-التحليل الاستراتيجي ومسألة الفعل العقلاني والذي يقوم أساسا على استراتيجية الأفراد ومجموع الأدوار والسلوكيات التي تحدد سلوكياتهم، وذلك بغية الوصول إلى رؤية تمكننا من فهم طبيعة العوامل التي تؤدي بهم إلى اتخاذ سلوكيات

وقرارات عقلانية مناسبة، لأنّ التسيير العقلاني مهما كانت درجة صرامته ودقته حسب هذه المقاربة لا يخلو دائماً من "ثغرات" أو "مناطق غامضة" تسمح للأفراد بالتحرك والمناورة بناء على إستراتيجيتهم الفردية والجماعية، يستغلونها من أجل تحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة. وباعتبار أن التسيير العقلاني قائم على تحديد دقيق وواضح لتقسيم الأعمال، وتطبيق عادل للقوانين واللوائح التنظيمية، وهذا مرتبط بسلوكيات العمال وبدرجة تطبيقهم تلك قوانين، فإن استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية والقانونية في كثير من الحالات تكون مصدراً من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة، بحيث لا توجد أي منظمة يمكنها أن تسير بدون مجموعة من القواعد واللوائح التنظيمية التي تنظم سير العمل فيها، كما أن التطبيق الحرفي للقانون يضمن ضمان الحد الأدنى لسير العمل في المنظمة وتحقيق الانضباط، فكلما التزم العمال بالتطبيق (الحرفي) للوائح المؤسسة وقوانينها ، تحقق التسيير العقلاني بهذه المؤسسة.

كما نرى أن المقاربة الثانية وهي مقاربة النظرية الموقفية ساعدتنا في رسم صورة واضحة عن الموضوع باعتبار أن المرأة القائدة تعيش المنظمة بكل ظروفها وتغيراتها، وهي تحمل خلفية ثقافية مسبقة وتنشئة اجتماعية خاصة مشبعة بقيم ومعايير هي بمثابة بوصلة توجه سلوكها أو قاموس يحدد نمط معاملتها، ولكي تحقق المرأة القائدة التوازن في العلاقات داخل نسق المؤسسة لابد من تتصرف بعقلانية وإبداع فكري ومهارة. والظروف التي تعيشها وخلفيتها الثقافية الاجتماعية قد تؤثر بشكل كبير في عملها القيادي والقيام بدورها التسييري على أكمل وجه، فهناك قيود يفرضها المجتمع على نوعيّة العمل الذي يليق بالمرأة والذي يناسبها، كما أنّه لا توجد هناك قوانين مُفعّلة لحقوق المرأة أو لحمايتها من العنف، وهناك عوائق نفسية مرتبطة بذات المرأة نفسها واستسلامها

وخضوعها للثقافة الذكورية، بالإضافة لقبولها بأن تلعب أي دور يوكل إليها، كما إن ثقافة مصطلح "عيب" التي يمارسها المجتمع على المرأة و خوفها من خوض غمار التجربة بممارسة أعمال غير تقليدية أو الطموح بتسلّم مناصب قيادية تكون فيها صاحبة القرار والموقف يؤثر هو الآخر على عملها وقيادتها، ومع هذا تمكّنت الكثير أو إذ لم نقل جُلهم من النساء القائدات في مؤسسة التعليم العالي من تجاوز هذه العقبات؛ بسبب ثقتهم الزائدة بأنفسهن وإمكانيّاتهن. كما إن التخلّف وإن اختلفت معدّلاته من مجتمع عربيّ لآخر فإنّه استطاع المجتمع الجزائري - العاصمة بالذات محل مجتمع دراستنا - أن تخرج نوعا ما من الثقافة التقليدية التي لازمت المرأة في القديم والتي مازالت حاليا في بعض المجتمعات المتحفظة.

وللإلمام بجوانب الموضوع وأبعاده، قسم البحث إلى بابين، احتوى الباب الأول على الإطار النظري والمنهجي للدراسة، أما الثاني فقد شمل الدراسة الميدانية، ولتوضيح ذلك أكثر نذكر بأن الباب الأول النظري تناول فيه خمسة فصول تكاد تكون متوازنة من حيث كمية المضامين، فالفصل الخاص بالمقاربة المنهجية العامة حول تحديد الموضوع حددت فيه أسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها وإشكالية الدراسة التي تنتهي بجملة تساؤلات أساسية واقتراحات الإجابة عليها، ثم تعرض إلى تحديد المفاهيم وخاصة جانبها الإجرائي، فالدراسات السابقة والتعليق عليها، لنجد المقاربة النظرية الملائمة والمناسبة لذلك، وبعد هذا الفصل الخاص بالمدخل المنهجي، حددنا فصلا خاصا بالقيادة الإدارية في المؤسسة وأهم المقاربات النظرية، الذي اشتمل على ماهية القيادة الإدارية، وأهم أساليب قيادية للحد من السلوك السلبي في المؤسسة، والمهام أو الوظائف الأساسية للقائد بما فيها المهام التنظيمية الرسمية والمهام غير الرسمية، كما تطرق الفصل الثاني أيضا إلى

النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، ابتداء من نظرية الرجل العظيم إلى نظرية السمات والنظرية السلوكية ثم النظرية الموقفية وأخيرا النظرية الحديثة في القيادة، ليختتم هذا الفصل بأهم المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية في المؤسسة. كما تناول الفصل الثالث الخلفية الثقافية للمرأة العاملة وتأثيره في سلوكها القيادي بالمؤسسة مع توضيح السلوك القيادي عند المرأة بوجه عام والخلفية الثقافية كموجه للسلوك القيادي بوجه خاص، وعلى هذا الأساس تم التطرق إلى تعريف السلوك التنظيمي والقيادي للمرأة القائدة في المؤسسة، والصفات القيادية التي تميز المرأة عن الرجل القيادي، لنعالج أيضا مميزات المرأة وخصائصها الشخصية وعلاقتها بالقيادة، وأخيرا مكونات السلوك القيادي. بينما عندما عرضنا الخلفية الثقافية كموجه للسلوك القيادي ومحددات السلوك القيادي، والخلفية الاجتماعية والثقافية للسلوك القيادي عند المرأة، كما تناولنا النسق القيمي للمرأة القائدة، والثقافة التنظيمية وفعالية السلوك القيادي إيديولوجية المرأة العاملة وثقافتها في المؤسسة، وأخيرا تعرضنا للمعايير والقيم الأخلاقية والتنظيمية المرتبطة بالقيادة، كما ركزنا اهتمامنا في هذا الفصل على التنشئة الاجتماعية وفكرة النوع الاجتماعي - الجندر - موضحين التنشئة الاجتماعية والتطبيع الجنسي للمرأة، ومفهوم النوع الاجتماعي - الجندر -، وتحديد النوع الاجتماعي للأدوار.

ولا شك أن هناك تأثيرًا متبادلاً بين السلوك التنظيمي من جهة والتسيير العقلاني بالمؤسسة من جهة ثانية وهو موضوع له أهميته خاصة. فجاء الفصل الرابع ليعرض لنا متغير التسيير العقلاني بالمؤسسات أبعاده وعملياته، بحيث تم عرض في هذا الفصل مفهوم التسيير، وتطور مفهوم التسيير، ومبادئ التسيير الإداري الناجح. ليتم توضيح

مفهوم العقلانية، وتبين أهم المؤشرات والعوائق التنظيمية التي تؤثر في التسيير العقلاني.

كما تم عرض أهم المؤشرات والأبعاد التنظيمية التي تم تناولها حسب مفهوم التسيير في المؤسسة والتي تتمثل في كل من أنماط التسيير الإداري في المؤسسة حسب المؤشرات الخاصة بهذا المفهوم، والرقابة الإدارية وأنواعها في المؤسسة وهي الأخرى تم تفكيكها إلى مؤشرات، وأخيرا بعد عملية الاتصال بالمؤسسة وأنواعها، لنعرض في نهاية هذا الفصل المتطلبات الثقافية والسلوكية للمنظمة لتحقيق التسيير العقلاني، والتي تناولت في أولها متطلبات توافق القيم لتحقيق العقلانية و ثانيها الفعالية التنظيمية المتطلبات السلوكية لتحقيق العقلانية والفعالية التنظيمية وثالثها النمط الثقافي للإدارة لتحقيق العقلانية والفعالية التنظيمية.

و في الفصل الخامس والأخير يتعرض لأهم مقاربات النظرية العقلانية بالمؤسسة، ابتداء من العقلانية كما تصورها المفكرون الأوائل كعبد الرحمن ابن خلدون، وكونت والفكر الماركسية وماكس فيبر وفرنسيس بيكون ومونتسكيو، ثم تناولنا النظريات التنظيمية المفسرة (ظاهرة) عقلانية التنظيم، ابتداء من النظريات الكلاسيكية المتمثلة في النظرية البيروقراطية والنموذج المثالي، والإدارية العلمية حسب "تايلور"، ونظرية البحوث والعمليات "فايول، إلى النظرية السلوكية وتم عرض فيها إسهامات التيار المعاصر ونظرية التحليل الاستراتيجي.

وبما أن الدراسات النظرية وحدها لا تكفي لفهم الظاهرة موضوع الدراسة كان لزاما علينا دراستها من واقع ميداني وجمع أكبر قدر من المعلومات عن واقع محسوس

والمتمثل في المؤسسة محل البحث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. بناء على أسس علمية وخطوات منهجية ليكتسي الطابع المنهجي والمتمثل في الباب الميداني والذي يضم الفصل السادس، بحيث فيه بداية عرض التعريف بميدان الدراسة أولاً، والثاني يتعلق بعرض وتحليل خصائص العينة، وثالثاً قمنا بعرض ومناقشة معطيات وبيانات الفرضية الأولى ثم الثانية فالثالثة، ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة فالاستنتاجات العامة...الخ، ودون الإطالة في التفاصيل نحيل القارئ إلى تتبع فصول هذه الدراسة التي نتمنى أنها حققت ما هو مطلوب ومأمول حسب قدراتنا وإمكانياتنا.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: المقاربة المنهجية والنظرية العامة

تمهيد:

التساؤلات، ابتداء من اختيار الموضوع الذي يثير في ذات الباحث تساؤلات عديدة حول ما يريد معرفته، أو ما يهدف الوصول إليه أو استكشافه، وبما أن مسار البحث العلمي يقتضي الانتقال من الطابع المجرد إلى الطابع الإجرائي المحسوس ، فإن الضرورة المنهجية تفرض على الباحث الإجابة على تساؤلات إشكالية البحث وبناء فرضياته انطلاقاً من استعراض الأدبيات النظرية حول موضوع الدراسة بغية التحقق منها إمبريقياً، وهذا على حسب أهداف البحث التي تحدد بدورها المجال البشري للبحث الذي ستجرى عليه الدراسة الميدانية، بمعنى أن سيرورة البحث السوسيوولوجي تقتضي تحديدها في سلسلة حلقات عملية تنتقل من النظري إلى الواقع الملموس إلى إعادة بناء ما هو نظري من جديد وهكذا

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لي طرح إشكالية الدراسة، وفرضياته وأهم المفاهيم والمصطلحات التي هيكلت النموذج التحليلي لهذه الدراسة، وكذا أسباب اختيار الموضوع والأهمية الدراسة والأهداف المرجوة منها. وفي الأخير تم عرض المقاربة النظرية السوسيوولوجية التي قامت عليها الدراسة وبعض الدراسات التي تناولت الموضوع، وأهم الصعوبات التي واجهها البحث الحالي.

1- أسباب اختيار الموضوع:

قد يُقال بأن كل موقف يعيشه الإنسان يمكن أن ينبثق عنه موضوع بحث، كما يقال بأن كل موقف يتعلق بواقع اجتماعي قابل للبحث، وبالتالي لا يمكن القول بأنه توجد مواضيع بحث جديدة وأخرى قديمة، فالحكم قد يكون من الباحث ذاته دون أن يكون له أسس موضوعية. والتسيير العقلاني بالمؤسسة موضوع بحثنا، يعتبر من الموضوعات الشائكة وفي غاية الأهمية بالنسبة لمفهوم تفسير السلوك التنظيمي للعمال داخل التنظيمات بصفة عامة، ومحاولة منا توضيح سلوك المرأة القيادية في ضوء التنظيم الذي تحيط به هو الآخر مجموعة من القيم والمعايير التي يتطبع عليها المرؤوسون. كما لا يمكن إغفال ذكر الخلفية الاجتماعية التي اكتسبتها المرأة خلال تنشئتها، وبناء صورة واضحة واقعية عن "مؤسسة الإدارة" بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وطالما كانت المرأة بعيدة نوعا ما عن المجالات الظاهرة في الحياة الاجتماعية وينحصر نشاطها فقط في البيت وخدمة زوجها وأولادها وكأنها خلقت لأجل ذلك ليس إلا ، غير إنه ومع تعاقب الأجيال وتطور الحياة الاجتماعية انحصرت هذه النظرة التقليدية وبات عمل المرأة خارج البيت أكثر من ضرورة اجتماعية ، واستطاعت أن تخوض في مجالات عدة كانت حكرا على الرجل وتبرز ذاتها بجدارة وبالخصوص في المؤسسات بشتى المجالات، بل صارت قائدة محنكة تحسن إدارة دواليب المؤسسات والتنظيمات والجمعيات وحتى الجمعيات السياسية التي كانت وقفا على الرجال [ومثالا على ذلك لوييزة حنون وأخريات من السياسيين واصحاب الجمعيات ...]، فلا غرو أن نلاحظ اليوم أن العديد من المؤسسات التربوية في الجزائر تسيرها نساء ناهيك عن دور الحضانة

والعيادات...الخ، كل جعل اختياري لموضوع هذا البحث خاضعا لجملة من الأسباب الذاتية وأخرى الموضوعية، نوضحها فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

1- إعجابي بكل الموضوعات المتعلقة بالمرأة ولاسيما القيادة النسوية التي أرى بأنها جديرة بالبحث.

2- انتشار تصور خاطئ عن ضعف القيادة النسوية في أوساط المجتمع الجزائري وصعوبة وصول المرأة للمناصب القيادية والتحكم فيها.

3- كون هذا الموضوع يندرج ضمن اهتماماتنا العلمية، بالإضافة لتقديرنا بأنه في حدود إمكانيات الباحثة.

4- بروز الكثير من الانطباعات سواء السلبية او الإيجابية من المرؤوسين (العاملين) في مختلف المؤسسات حول المرأة القيادية سواء من الرجل أو المرأة.

الأسباب الموضوعية:

إن من أهم الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، والمتمثل في القيادة النسوية وإشكاليه العقلانية هو معرفة كيفية إدارة المرأة القائدة للمؤسسات والتنظيمات والاستراتيجية التي تتبناها في عملية التسيير، انطلاقا من ثقافتها الخاصة كونها امرأة ، وذلك من خلال وصف بعض السلوكيات والأساليب التي تتعامل بها لتحقيق تسيير عقلائي قائم على أسس منطقية ومحقة لأهداف المؤسسة، ومحاولة إفادة مؤسسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في كيفية تعامل المرأة القائدة مع المورد

البشري (المرؤوسين) والتحكم في سلوكياتهم لتحقيق التسيير العقلاني بالمنظمة ومن بين الأسباب نوجزه في ما يلي:

1- طالما أعتبر التسيير العقلاني مؤشرا على نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها، ولاسيما فيما يتعلق بقيادة المرأة. وما مدى تأثير الخلفية الثقافية على التسيير العقلاني بالمؤسسة.

2- الرغبة في الكشف عن أوضاع المرأة العاملة داخل المؤسسة وبالخصوص لما تكون امرأة قائدة ومسيرة، والتي تؤثر بشكل أو بآخر في تحقيق أهداف المنظمة سيما إذا كانت تهدف إلى استخدام مختلف الطرق والأساليب في التعامل مع المورد البشري، الذي ينعكس هو الآخر على تحقيق أو عدم تحقيق العقلانية بالمؤسسة.

3- كون موضوع التسيير العقلاني من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين في مجال تخصص علم الاجتماع، إضافة لكونه ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد وحيرت الباحثين ومسؤولي المؤسسات على حد سواء، خصوصا بارتباطه بتسيير المرأة القائدة.

4- الرغبة في فهم موضوع القيادة النسوية في المؤسسات بعد وصف وتفسير أبعاده ومحاولة تنبيه القائمين على مختلف المؤسسات عموما ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي ميدان بحثنا خصوصا، إلى النظر الواسع في توفير قيادة تتماشى مع عقلية العمال قصد تحقيق أهداف المنظمة، وكذا معرفة كيفية تعامل المرأة

القائدة مع العمال قصد المساهمة في تحقيق الانضباط والتحكم في سلوكياتهم بما يخدم أهداف المؤسسة.

5- كما نطمح إلى تقديم الاقتراحات والتوجيهات التي قد تساعد النساء القائدات على توضيح النمط القيادي الأكثر تحقيقا ونجاعة للتسيير العقلاني.

II - أهمية الدراسة وأهدافها:

تتناول هذه الدراسة موضوع المرأة القائدة دراسة وصفية تحليلية امبريقية، باعتبارها مورد بشري فعال داخل المؤسسات كغيرها من الموارد التنظيمية الأخرى، وتركز على كيفية مساهمة الخلفية الثقافية في هذه القيادة والتي تمثل -البعد القيمي والتصورات التقليدية القيمة نحو المرأة وقيادتها، والبعد الاجتماعي، وفكرة النوع الاجتماعي المعروفة بمصطلح الجندر- في عملية التسيير، خصوصا في المؤسسات الجزائرية، كما أن فكرة القيادة لم تكن وليدة الساعة بل لها جذور نظرية باعتبارها فن استقطاب جهود الأفراد وتفعيلها، من هنا جاءت هذه الدراسة التي أردنا من خلالها تقديم توضيحات جديدة إضافة إلى الجهود البحثية السابقة التي عالجت هذا الموضوع، وبتوضيح أدق نسعى من خلالها إلى توضيح القيادة بالمفهوم السوسيولوجي خصوصا بارتباطها بإشكالية العقلانية ونمط التسيير بالمؤسسات.

ولا ريب أن موضوع القيادة والتسيير العقلاني داخل المنظمات قد شغل مساحة كبيرة من الفكر الإداري المعاصر ولا سيما في علم اجتماع المنظمات، حيث يعدّ كل من الموضوعين: القيادة الإدارية والتسيير داخل المؤسسة دعامتين أساسيتين لنجاح أي مؤسسة، ويتوقف ذلك على مدى فهم المسيرين لكيفية وطريقة التسيير التي تتلاءم مع

المرووسين، وتوقع سلوكياتهم والتحكم فيها وتطويرها على أسس علمية بما يتماشى مع التسيير العقلاني. لأن جوهر العملية التسييرية ليس في رسم الخطط على الأوراق، وإنما في تنظيم المورد البشري الذي يعتبر رأس المال لأي تنظيم ناجح .

ومن هذا المنطلق تنبثق أهمية هذه الدراسة، في أنها تناولت موضوعا هاما وحيويا وهو التسيير العقلاني بالمؤسسة، حيث يعتبر من المواضيع الهامة التي تشغل بال الباحثين في مختلف التخصصات ذات العلاقة بالتنظيم، وخاصة إذا تعلق الأمر بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويزداد الموضوع أهمية لما كان الاهتمام منصبا على المرأة القائدة وكيفية تحقيقها للعقلانية.

وقد جاءت هذه الدراسة من أجل الوقوف على واقع هذه المؤسسة، كمؤسسة في مجال التعليم العالي، بما تأمل الباحثة أنها ستساعد هذه المؤسسة على التعرف على الخلفية الثقافية التي توجه المرأة القائدة في تسييرها، في مقابل ذلك البحث عن النمط القيادي الذي يمكن أن تنتهجه المرأة القائدة في المؤسسة، والذي يؤثر إيجابا أو سلبا في سلوكيات المرووسين (حسب ما ستسفر عليه الدراسة من نتائج)، وبالتالي فلا جدال في أهمية القيادة في المؤسسة كونها بالدرجة الأولى من أسباب تثبيط أو نجاح التسيير العقلاني، كما أن إتاحة المناصب القيادية للمرأة في المؤسسة الجزائرية دليل على قيمة وجودها في مثل هذه المناصب، إلا أن الأمر يتوقف على درجة القبول من طرف المرووسين لهذا النوع من القيادة وانطباعاتهم حولها، والخلفية الثقافية هي الأخرى التي توجه أسلوب المرأة القائدة في خطاها، ونحاول من خلال هذه الدراسة أيضا الإفادة في تحسين دور المرأة القيادي من خلال معرفة بعض المشاكل والصعوبات التي قد تعوقها

وتحد من فاعليتها وعقلانيتها بالمؤسسة، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة المرأة القائدة وكيفية تحقيقها للتسيير العقلاني بالمؤسسة. وتُعد هذه الدراسة محاولة أو خطوة نحو تحقيق الأهداف التالية:

1- معرفة علاقة الارتباط بين المرأة العاملة كقائدة داخل المؤسسة باعتبارها إحدى القوى التي توجه السلوك التنظيمي، وإشكاليه التسيير العقلاني في المؤسسة ما دام محددا بوعي وعقلانية.

2- محاولة معرفة مدى تلاؤم الخصوصيات المرأة وسماتها الجنسية مع متطلبات الدور القيادي بالمؤسسة الادارية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكيف تؤثر فكرة النوع الاجتماعي والتي تعطي أدوارا محددة للجنسين على السلوك القيادي للمرأة القائدة.

3- محاولة توضيح كيف تؤثر الخلفية الثقافية المتمثلة في القيم والعادات في المرأة القائدة، والتي تعتبر من بين العوامل المهمة في تأثيرها على السلوك القيادي للمرأة، وما مدى تأثير التصورات القيمية التقليدية نحو المرأة القائدة من طرف المرؤوسين في عملية التسيير.

4- نحاول معرفة النتائج الإيجابية لبعض سلوكيات المرأة القائدة في ضوء وجود القيم العقلانية، انطلاقا من رؤية تحليلية تأخذ بعين الاعتبار الواقع الاجتماعي للمرأة الجزائرية. وتحليل سلوكيات وتصرفات كقائدة مما يساعد على معرفة الطريقة التي يتم التأثير بها على تحقيق تسيير عقلاني بالمؤسسة.

5- محاولة إثراء البحث في مجال المرأة العاملة والتعرف على مشاركتها الفعلية باعتبارها ممثلة لفئة مهنية من أجل تحقيق التطور في المؤسسات، وبالتالي تزويد إدارة المؤسسات بمقترحات تفيد في تطوير وتحقيق التسيير العقلاني بالنسبة لقيادة المرأة.

6- محاولة التعرف على النمط القيادي المناسب بعد وصف بعض أشكال السلوكيات السلبية للمرؤوسين والتي تعتبر بمثابة مشاكل تواجهها المرأة القائدة وتحد من قدرتها القيام بدورها كقائدة في تحقيق التسيير العقلاني بالمؤسسة.

III- اشكالية الدراسة:

لقد شغل موضوع التسيير العقلاني داخل المؤسسات حيزا كبيرا في الفكر الإداري المعاصر، باعتباره دعامة أساسية لنجاح أي مؤسسة، ويتوقف ذلك على مدى فهم المسيرين لهذه القواعد التنظيمية، ومدى قدرة الإدارة على التوقع والتنبؤ والتحكم بسلوكيات وتصرفات عاملاتها وتطويرها وتوجيهها على أسس علمية عقلانية. وإن التسيير العقلاني كظاهرة اجتماعية يمكن دراسته من جانب السلوك الذي هو نتيجة التراكمات التاريخية والاجتماعية، حسبما جاءت به نظرية ماكس فيبر. وبما أن التسيير هو مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار المنظمة وأهدافها، وهو نتاج مشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهود الإنسانية، لذا فإن الفعل يكون عقلانيا حين يكون موجه نحو هدف محدد وغاية واضحة ومجموعة من القيم الملائمة منطقيا، ولا بد أيضا من أن تكون الوسائل متناسبة وتحقيق الهدف، وهكذا يكون السلوك هادفا وعقليا.

ومن المنطقي أن تكون العوامل المؤثرة في التسيير العقلاني كثيرة ومتنوعة شأنها شأن أي ظاهرة اجتماعية أخرى، فبعض هذه العوامل يتعلق بالموارد البشري سواء كان من فئة القادة أو من فئة المفوضين، وبعضها الآخر يرتبط بالبيئة التنظيمية وبمستوى العمل ومتطلباته، وكلها عوامل مهمة لتحقيق التسيير العقلاني بدرجات محددة. وفي عملنا هذا سنحاول تحليل العلاقة بين المرأة القائدة والتسيير العقلاني بالغوص في إحدى أهم هذه العوامل المؤثرة، ألا وهو: الخلفية الثقافية للمرأة القائدة. فكثيرا ما تظهر ضغوطات في العمل بسبب عدم التوافق والتطابق بين القيم التنظيمية والخلفية الثقافية للمرأة القائدة والمرووسين والتنظيم في حد ذاته، وعلى هذا الأساس فإن الكل أمعن بأن التسيير العقلاني داخل المؤسسة هو عندما تكون القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من قبل جميع من في التنظيم.

وحسب علماء التنظيم يعتبر التنظيم نسقا ثقافيا وهو بمثابة إقرار لما لثقافة العمال من أثر على التنظيم، وبالتالي على طرق التسيير، وعندما نتعرض لتحليل علاقة السلوك القيادي عند المرأة بالتسيير العقلاني في مؤسستها، سنضطر بلا شك لتوضيح الخلفية الاجتماعية التي اكتسبتها المرأة "المسيرة" من تربيتها والتي توجه سلوكها وأسلوب تسييرها داخل التنظيم. والمقصود بالخلفية الثقافية للمرأة هي تلك المعتقدات والعادات والقيم والمعايير والأفكار والأيدولوجيا وكل ما اكتسبته هذه المرأة خلال تنشئتها الاجتماعية، والذي يصبغ بصبغة خاصة عملية تسيير الجماعة في المؤسسة التي تنتمي إليها، وفي هذا الصدد نشير إلى أن قيادة المرأة تختلف **[عن قيادة الرجل]** حسب القيم والأخلاق والمسؤولية التي تتمتع بها هذه القائدة ، وذلك أن القيم هي نتاج واقع أيديولوجي واجتماعي ، وهذا ما قد نلمسه من موقف مالك بن نبي في كتابه "ميلاد المجتمع" قائلا:

«أن ليس الهدف منا أن نعلم الناس أن يقولوا أو يكتبوا أشياء جميلة ولكن الهدف أن نعلم كل فرد فن الحياة مع زملائه، أغنى أن نعلمه كيف يتحضر، وهذا التحضر هو سمة من سمات الدول المتقدمة المتمسكة بالسلوك المثالي المتمثل في الالتزام الذاتي سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع»¹. وبالتالي لا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تلعبه هذه الخلفية في بناء أنماط التسيير وقواعد التنظيم بالمؤسسة.

ومن خلال ملاحظتنا حول المرأة القائدة في الإدارة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي كل امرأة تحتل منصب نوعي وتترأس جماعة من المرؤوسين، لها قدرات ومميزات تؤهلها لأن تؤثر في سلوكيات من ترأسهم، نجد أنها تختلف عن القيادة المشابهة عند الرجال لما تتسم به من خصائص أنثوية تميزها عن قيادة الرجل، من الناحية البيولوجية ومن ناحية الدور الاجتماعي هو الآخر، مثل صفة التعاطف والإبداع، التفويض وإعطاء الصلاحيات للمرؤوسين، قدرتها على الاتصال والحوار. فعلاقة القائدة بمرؤوسيهما أعمق من علاقات القائد بمرؤوسيه في بعض الأحيان. وحتى ولو كانت في مستوى القيادة، ولها القدرة الكافية للقيام بالدور القيادي إلا أنها تبقى عرضة للكثير من التصورات القيمية التقليدية نحو قيادة المرأة والانطباعات السلبية، بعدم مناسبتها لذلك المنصب، وهذا ما يعرف بالدور الاجتماعي لكل من الجنسين على حساب جنسهم البيولوجي، فلابد من أن تأخذ المرأة القائدة هذه المعتقدات وهذه القيم والعادات بعين الاعتبار لتكون على صورة واضحة، مما قد تتلقى من انطباعات من طرف العمال بالمؤسسات، وصعوبة الاعتراف بجدارة المرأة وكفاءتها في المنصب القيادي؛ لأن إثبات

¹ - مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003. ص: 401.

المرأة لجدارتها واستحقاقها لمثل هذه المناصب قد يصنف عند الكثيرين على أنه خلل في دورها الاجتماعي، أو نقص في أنوثتها، وأن النساء غير قادرات على تحمل المهام الصعبة، أكثر تعقيدا، وغير قادرات على اتخاذ القرار، وهن مزاجيات ويؤثرن الجوانب الإنسانية والشخصية على سير العمل. وكثير ما يُعتقد بأن النساء ضعيفات وعاطفيات مقارنة بالرجال، بل ناقصات عقل وغير عقلانيات وغير قادرات على تحمل الصعوبات... الخ.

وبالرغم مما نالته المرأة الجزائرية من حقوق مدنية واجتماعية وسياسية منذ الاستقلال وإلى اليوم وخاصة في مجال الشغل، إلا أننا لا ننكر بأن المجتمع الجزائري مازال مجتمعا "ذكوريا" بمعنى القوامة دائما للرجل مهما بلغت المرأة مركزا في المسؤوليات أو درجة في التعليم، وأن ثقافة التمييز بين الجنسين مازالت راسخة في الضمير الاجتماعي حتى ولو أثبتت بعض النسوة جدارتهن في العمل بل والتفوق على الرجال في بعض الوظائف. إلا أن المشكل يبقى في الانطباعات التي اكتسبها المجتمع والأفراد حول عمل المرأة، حيث يعطي الرجال الحرية لا أنفسهم أكثر من النساء وخاصة في الجزائر الواقع المعيشي الذي نلاحظه، ورغم ما عرفه المجتمع الجزائري من تطور ملحوظ نتج أساسا عن تحسين المستوى الثقافي والفكري للمرأة، إلا أن بعض العادات والتقاليد البالية، تلعب دورا أساسيا في تحديد حياة المرأة داخل المجتمع. وهذا مما قد ينعكس على تسيرها داخل المؤسسة.

وبالنظر إلى الواقع الاجتماعي الحالي نجد أن تحقيق العقلانية بالنسبة للمرأة القائدة ليس بالأمر الصعب، لكن يبقى الاختلاف موجود في الثقافة والقيم التي تتحمل بها

هذه القائدة، فهناك نساء قائدات متحررات من قيود تلك العادات التقليدية، وتعتبر نفسها مثلها مثل الرجل وهي تتشبع بقيم وعادات أنها ليست دون الرجل، بل العكس قد تقوم بواجبات بأكثر كفاءة من الرجل ويرون هذا النوع من النساء، أنه لا وجود للهيمنة الذكورية في وقتنا الحالي الحاضر، لأنهن تتشئن في أسر ومؤسسات لا تميز الفروق بين الجنسين وخاصة في مؤسسات التعليم ، فنلن نفس الحقوق والواجبات، في مقابل ذلك نجد نساء أخريات توجه كل تفكيرهن فيما يتعلق بتحديد أدوار الرجل والمرأة بحسب القيم التي جاءت في تعاليم الدين الإسلامي كفكرة القوامة للرجل مهما يكن الأمر، و أن لا تكون للمرأة رئاسة أو إمامة وأن لا تسافر وجدها دون محرم ..الخ ، ويعتقدن بأن المرأة مهما بلغت درجات في سلم القيادة والمناصب الإدارية تبقى دوما دون الرجل، وهذا قد يعود كذلك تكوينها التربوي والإيديولوجي بحسب الوسط الذي ترعرعت وتكونت فيه، وترى أحيانا المرأة القائدة أن بعض القرارات في المؤسسة حتى وأن تكن مهمة لدورها القيادي فهي لا تستطيع اتخاذها باعتبارها امرأة، وإن اتخذ بعض القرارات تراها خروج عن أنثوية المرأة، بالمصطلح العامي -مسترجلة-على عكسها المرأة التي تكون متحررة من القيم والعادات التقليدية والتي ترى نفسها مثلها مثل الرجل فهي تتخذ القرارات بشكل عادي لأن لا وجود لقيم وعادات تحكمها.

وفيما يتعلق بنوعية القيادة فقد يقسمها علماء التنظيم إلى ثلاثة أنواع: الديمقراطي، الدكتاتوري، الفوضوي، كان لزاما على القائد أو القائدة أن يكون على دراية بها يصنف بها تعامله مع المستخدمين . وعلى هذا الأساس فإن التسيير العقلاني هو الآخر مرتبط بنوع أو الأسلوب القيادي المنتهج من طرف المرأة القائدة، فقد تتحقق العقلانية في إتباع الرسميات والقوانين مع القائدة الديمقراطية، مع وجود رضا تام بهذه

القواعد والقوانين واللوائح التنظيمية، كما قد تتحقق العقلانية مع وجود قائدة ديكتاتورية، في غياب الرضا، ففي كلتا الحالتين يمكن تحقيق العقلانية، إلا أن الأمر يبقى في البيئة التنظيمية والجو التنظيمي الذي قد تخلقهما هذه القائدة في المؤسسة.

وبناء على ما سبق ومن خلال الاطلاع على واقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كمنظمات إدارية تربوية تعتبر من أهم محركات التنمية، فإن هذه الدراسة جاءت لمحاولة تسليط الأضواء بالتحديد على المرأة الموظفة [المسيرة]، خاصة تلك التي تحتل قيادة في تسيير مؤسسة فكيف تكون النظرة الموجهة نحوها من قبل الآخرين وكيف تتلقاها وتواجهها ، وما هي استراتيجية التي تضعها في وبالأخص لما تكون المرأة هي القائدة والمسيرة. وباعتبار القيادة النسوية تختلف على القيادة الذكورية تبعاً لخصوصيات وسمات مختلفة بين الجنسين، وواقع ثقافي واجتماعي نشأت فيه، فقد يؤثر هذا بشكل واضح على طريقة التفكير التي تؤثر بطبيعة الحال على عملية التسيير، وبالتالي يتبادر في أذهاننا السؤال التالي:

- كيف تساهم الخلفية الثقافية في عملية التسيير العقلاني بالنسبة للمرأة القائدة

بالمؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

1- هل تؤثر التصورات القيمية التقليدية نحو المرأة القائدة في عملية التسيير

بالمؤسسة؟

2- هل يؤثر البعد الاجتماعي للمرأة القائدة في العملية الرقابية بالمؤسسة؟

3- كيف تؤثر فكرة النوع الاجتماعي للمرأة القائدة في عملية الاتصال بالمؤسسة؟

IV- فرضيات الدراسة

نعتد في هذه الدراسة على صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: للخلفية الثقافية عند المرأة القائدة دور في عقلانية التسيير بالمؤسسة التي تديرها.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: محو التصورات القيمة التقليدية نحو المرأة القائدة من العوامل المساعدة على التسيير بطريقة عقلانية في المؤسسة.

الفرضية الثانية: يؤثر البعد الاجتماعي للمرأة القائدة في العملية الرقابية بالمؤسسة.

الفرضية الثالثة: تؤثر فكرة النوع الاجتماعي-الجندر-للمرأة القائدة في عملية الاتصال بالمؤسسة.

ويمكن شرح مضمون المفاهيم والابعاد لهذه الفرضيات لتوضيح الصورة حول المؤشرات المعتمدة في الدراسة فيما يلي:

البعد القيمي:

المؤشرات: أهمية المرأة المسؤولة بالنسبة للعامل، وجود أو عدم وجود فرق في الرئاسة والقيادة، وجود تعارض أو عدمه بين دور المرأة التقليدي ربة البيت ودورها القيادي، إثبات المرأة لجدارتها ينقص من أنوثتها، المرأة قادرة على المسؤولية في المؤسسة، وثقة من نفسها، تحسن معاملة الآخرين، تقنع الآخرين في أثناء الحوار (المفاوضات)، صرامة وجادة في العمل والتسيير، المرأة تصبر على العمل الطويل.

بعد القيم العقلانية في التسيير بالمؤسسة:

المؤشرات: سير العمل بالمؤسسة (واضح، دقيق، غامض)، التقيد بالتعليمات والقواعد، كيفية التعامل مع العمال، مساهمة العمال في اتخاذ القرارات، أسلوب التسيير، حوار، المشاورة، المساهمة في العملية التسييرية، العلاقات الاجتماعية وجودها أو انعدامها، القيادة ديمقراطية، ديكتاتورية، زيادة الولاء للمسئولة، زيادة معدل الأداء طوعية لا كراهية، الأخذ بقرارات العمال، التطبيق الحرفي للقوانين، التساهل في التعامل داخل المؤسسة من طرف المسئولة.

البعد الاجتماعي:

المؤشرات: علاقة العامل بالمسئول: صلة قرابة، صلة زمالة، تتحدرون من نفس المنطقة، عدم وجود أي علاقة، التمييز من طرف المسئولة حسب الجنس (انحياز إلى جنسه أو العكس)، التمييز حسب القرابة، التمييز الأصل الاجتماعي (الجهوية)، تقديم الخدمات داخل المؤسسة لذوي الأقارب والمعارف فقط، وجود تمييز من طرف المرأة المسئولة في التعامل مع المرؤوسين.

بعد العملية الرقابية:

المؤشرات: عملية الرقابة (الصيقة، توجيه عن بعد، متساهلة، رقابة مفاجئة)، تطبيق العقوبات من طرف المسئولة أم العفو، كيف يواجه العامل المشاكل شخصيا أو اللجوء إلى المسئولة، تنظيم الوقت مسؤولية العامل أو المسئول، كيفية قضاء وقت العمل، في العمل كله أو قضاء الحاجيات مثلا، وجود أو غياب الغيابات، مغادرة العمال في الوقت الرسمي أو قبله، دخول العمال للعمل في الوقت المحدد أو التأخر، الشعور بالمسؤولية، الشعور بأهمية العمل، الانتظار الوقت المحدد للخروج، مرونة أو عدم مرونة النصوص القانونية.

بعد فكرة النوع الاجتماعي:

المؤشرات: وجود اختلاف بين أدوار المرأة وأدوار الرجل في التنسيق، في القيادة، في التسيير، في الإشراف، أدوار المرأة الحالية في المؤسسات مقارنة بما هو في السابق: مثل البقاء خارج المنزل لوقت متأخر والسفر خارج ولاية الإقامة، الأفكار التي تؤكد أدوار محددة لكل الجنسين، وتتنظر إلى دور المرأة في البيت فقط، طلب المرأة باستمرار الحماية من الرجل قد ينقص من دورها كإمرة قائدة.

بعد عملية الاتصال بالمؤسسة:

مؤشرات: لوحة الإعلانات، تواريخ الإعلانات ووقت تغييرها، يوم الاستقبال مع العامة أو محدد، الاتصال مع المواطن مباشرة ببعث الطعون أو الشكاوي، الاتصال الداخلي مع العمال، طرح الانشغالات للمسؤولة، معالجة المشكل ووقت المعالجة الحالي أو بعد مدة، أو عدم الحل وتماطل المسؤول، وقت لطرح القضايا بداية كل أسبوع، شرح الأعمال الخاصة العاملين، الاتصال يكون كفريق واحد، هل توجد مسافة بين العمال والمسؤولين، نقل الخبرات والتعليقات لكافة العمال، الاتصال المعتمد اتصالا رسميا أو هناك اتصال غير رسمي، شبكة العلاقات الاجتماعية، هل الاتصال مع المسؤولين ينمي العلاقات الاجتماعية، اتساع أو ضيق دائرة التعاون، تطوير العلاقات الاجتماعية، تبادل المعلومات بين المسؤولة والعاملين اتصال بوسائل التكنولوجيا الامايل الفاكس الهاتف، بالأوراق المكتوبة.

V - تحديد المفاهيم والمصطلحات الأساسية:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المفاهيم والمصطلحات بالرغم من كثرتها لكننا سنحاول في هذا الجانب أن نحدد أهمها تحديدا اجرائيا خاصة تلك التي لها صلة وطيدة بالموضوع وأعانتنا على انجاز الدراسة الميدانية مثل مفهوم التسيير، العقلانية،

التسيير العقلاني، القيادة الإدارية، المرأة القائدة، الخلفية الثقافية، البعد القيمي، البعد الاجتماعي، النوع الاجتماعي، نمط التسيير، الرقابة الإدارية، عملية الاتصال ، وأما المفاهيم الأخرى سيكون شرحها بحسب السياق الذي جاءت فيه خلال هذه الدراسة ذلك أن تحديد كل المفاهيم قد يحول هذه الرسالة الى نوع من القاموس.

1-مصطلح التسيير العقلاني:

أولاً: مفهوم التسيير

اصطلاحاً: للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقتصاديون، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة، فقد عرفه فريدريك تايلر: بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية. كما رأى هريت سيمون: بأن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها اخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

ويبدو أن معنى "التسيير" حسب الاصطلاح الفرنسي Gestion ضيق المضمون حيث يشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي Management فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.¹

¹ - ابن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 107.

ويعرفه جميل أحمد توفيق بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسًا التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.¹

يعتبر أيضا طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات.²

وتعرفه الموسوعة الاجتماعية «Encyclopédie of the social science» أنها العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه كما يعرف التسيير أيضا بأنه الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معًا هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة³. فالتسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسًا التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.⁴

ويمكن استنتاج تعريف شامل من بين التعريفات السابقة الذكر وهو أن التسيير مجموعة الإجراءات المنسقة، والمتكاملة فيما بينها، والمتجسدة في مجموع القوانين

¹ - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970، ص: 10.

² - مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية والمالية عربي فرنسي إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، مجلد1، بيروت، لبنان، 2001، ص: 265.

³ - المرجع نفسه، ص: 266.

⁴ - مصطفى هني، مرجع سابق، ص: 268.

والقواعد التنظيمية والتسييرية، وذلك بغية التنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا: العقلانية:

لغويا كلمة عقلانية اشتقت حديثا من كلمة عقل ومعقول عقل أي أدرك الصواب من الخطأ الذي كان عليه -عقل الشيء أي فهمه وتدبره فهو عاقل، تعقل الغلام فهو عاقل أي من العقل وهو نور. (روحاني به تدرك النفس ما لا تدركه بالحواس)¹.

أما مفهوم العقلانية سوسيولوجيا فقد أُخْتَلِفَ في تحديده قد يعود ذلك إلى اتساع معناه لارتباطه بفكر البشر وسلوكهم وغاياتهم ومنطقاتهم ، والأهداف والمعرفة العلمية.

والمعقوليّة (Rationalité). مصطلح يطلق على الأفكار والأفعال البشرية والأنساق التنظيمية التي تطابق قواعد المنطق أو المبادئ العامة التي تتصف بالاتساق في الفعل المؤثر عمليا. ورأى أصحاب هذا الاتجاه خلافا للقائلين بنسبية الإدراك أن علينا أن نفترض وجود بعض المعايير الأساسية والجامعة للفكر العقلي إذا شئنا أن نتحقق لنا القدرة على فهم أي ثقافة أجنبية - ويمكننا- على مستوى أدنى وبهدف لتبسيط النظر بأن نختار الفرض القائل بأن البشر يتصرفون بطريقة معقولة اقتصاديا حتى وإن كنا نعلم أن النمط المثالي Idéal type من الفعل الاقتصادي لا يمكن إجراءه في الواقع على نحو

¹ - فؤاد أفدام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، ط10، 1986. ص: 190، 191.

كامل. إن الفعل المعقول يتصرفون دائماً بطريقة معقولة يمكن أن يكون موضوع نقد من جانب العقلاني.¹

ومما سبق تعتبر العقلانية هي ذلك التفكير والسلوك الواعي، الذي يتفق مع أحكام المنطق والمعرفة التجريبية، والذي يتسم بأهدافه المتناسكة والمتزنة التي يمكن تحقيقها من الواسطة الموضوعية العلمية.

كما يعرفها محمد أركون أن العقلانية تنطلق من... "فهم واقع الحياة اليومية للأفراد والجماعات، والإحاطة بالمشاكل الحية المطروحة في كل المجتمع لاستنباط ما يتعلق بها من تعاليم دينية وإبداعاً ثقافية وأمراض سياسية، ومصالح اقتصادية وتصورات أيديولوجية إلى آخر ذلك من عوامل الحركة التاريخية الشاملة للمجتمعات".²

ويعرفها سايمن (Saimen) في كتابه "السلوك الإداري"، بمعنى قيام الفاعل الاجتماعي بتحديد أهداف ووسائل سلوكه، مع معرفته مقدماً معوقات سلوكه.

وتستعمل العلوم الاجتماعية مفهوم العقلانية في عدة معانٍ، ويسمى الفعل عقلانياً عندما يكون موضوعياً متكيفاً بشكل جيد مع الأهداف التي يسعى إليها الشخص، فالعقلانية تعني تكييف الوسائل مع الغايات، حيث تعتبر على أنها من حالة التفكير

¹ - عبد الرحمان ابن خلدون، المقدمة، طبعة دار الكتاب اللبناني، 1956، ص: 863 .

² - محمد أركون، نحو تقييم و استلهام للفكر الإسلامي، مجلة الفكر العربي المعاصر، العدد 29، 1984، ص:

العقلي مع منطق البداهة، ومن خلال منظور إجمالي يبحث فيه الفرد عن الحل الأحسن لكل مشكلة تعترضه".¹

وفي الأخير نستخلص أن التنظيم العقلاني كما عرفه ميشال كروزي هو تجمعاً إنسانياً منظماً عقلانياً لبلوغ أهداف محددة، حيث يتميز بتقسيم العمل والسلطة والمسؤوليات وبوجود شبكات اتصال مخططة بالمراقبة ذلك لكي لا ينحرف عن الأهداف المسطرة، ولكي يحافظ ويحسن من فعاليته وبقائه وبالإضافة إلى ذلك فإن المستخدمين لهم أشخاص يستبدلون، فهؤلاء الآخرون والمميزات المذكورة أعلاه يشكلان وحدة من نوع خاص أو عبارة كل يختلف عن الأجزاء المكونة للتنظيم، فمجموعة المستخدمين هي مجموعة قابلة للتطور في إطار بنية رسمية وتدخل العلاقات غير الرسمية.²

ثالثاً: التعريف الإجرائي للتسيير العقلاني

هو مجموعة الإجراءات والأعمال الإدارية الناتجة عن التفكير العقلي والتي تعبر عن التفكير والسلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق، والذي يهدف إلى تحقيق الأهداف المخطط لها في استراتيجية المؤسسة بطريقة عقلانية علمية، ونتناول في عملية التسيير الجوانب التالية نمط التسيير والرقابة وعملية الاتصال.

2- مصطلح القيادة الإدارية:

أولاً: تعريف القائد لغة

¹– Michel Crozier & Erhard Friedberg: L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective, Paris, Éditions du Seuil, 1977, p:46.

²– M. Grawitz. Lexique des sciences sociales Ed Dalloz paris 2 édition 1989,p : 271.

هو من القود وهو نقيض السوق: فهو من أمام والسوق من الخلف، ومنها القيادة والافتقاد، ويقال رجل قائد من قادة، والمقود بالكسر ما يقاد به كالقيادة.¹

والانقياد الخضوع، وفي حديث علي: قريش قادة ذادة: أي يقودون الجيوش وهو جمع قائد، وفرس قؤود: سلس منقاد وأفود: دليل منقاد، والاسم من ذلك كله القيادة. وقادت الريح السحاب على المثل، والقائد من الجبل انفه والقيادة مصدر القائد ورجل أقود لا يلتفت.²

اصطلاحاً:

القائد: هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يتناول أي عمل يدخل عليه تحسينات ويضعه في حيز التنفيذ ويصل له إلى النتائج المركزية وهو مدرب يستطيع بناء فريق - يشجع روح الفريق - وهو ماهر في الاتصال وقادر على حل المشكلات يحب المخاطرة وهو صانع القرار الممتاز ويهتم بأعضاء فريق العمل كما يهتم بالنتائج النهائية كما أن العمل معه متعة.³

¹ - الفيروز أبادي، القاموس المحيط، ط1، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1997.

² - ابن منظور، لسان العرب، مجلد 9، ط1، دار الفكر، بيروت.

³ - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص: 167.

وهو أيضا: ذلك الشخص الذي يقود الجماعة من خلال قدرته على التأثير واستخدام براعته وذكائه وشخصيته ودهائه وتحصيله ووضعه الاجتماعي ليوجه الجماعة إلى الاستجابة لتحقيق هدف معين.¹

ثانيا: تعريف القيادة الإدارية

مما لا شك فيه أن القيادة الرشيدة هي السبب الرئيسي في تقدم وتطور الأمم حيث أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال التفاعل مع الآخرين فهي الإدارة الفاعلة في توجيه الأفراد نحو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها وتعرف القيادة على أنها:

هي القدرة على إن يستأثر المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وولائتهم وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف.²

ويعرف ليكرت القيادة كعملية: هي القدرة على المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.³

وتعرف أيضا على أنها: مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والاتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياسي الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد، على تحقيق الأهداف المنوطة

¹ - ظاهر كلاكدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهرات للنشر، ط1، 1997، ص: 25.

² - عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 2007، ص: 77.

³ - ليكرت، رنسيس، أنماط جديدة في الإدارة: ترجمة على البرسلي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966.

بالجماعة بأكثر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة.¹

ويرى "ريتشارد إيتال" (1972). يعتبر القيادة هي تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراد أو جماعات تؤدي إلى تحقيق أهداف مرغوبة.²

من التعاريف السابقة نستنتج:

إن تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم، هذا ما يؤدي إلى تعديل سلوك الطرفين وتصرفاتهم، وقد لوحظ من خلال الدراسات العلمية العديدة أن العمل القيادي إذا تكرر عدة مرات فإنه يترك أثر كبير في سلوك المرؤوسين وعاداتهم حيث أن ما يقوم به القائد ضمناً أو علناً يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تضعها الإدارة الرسمية وبذلك يصبح مثلاً يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم واتجاهاتهم.³

ومنه فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير وتحقيق أداء سليم خالي من الصراعات ولا بد من تواجد كل من الإدارة والقيادة وارتباطهما مع بعض لمساعدة التنظيم في تحقيق الأهداف المخطط لها ومنه يمكن القول أن القيادة هي:

¹ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2014، ص: 20.

² - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993، ص: 226. 227.

³ - كامل المغربي، الإدارة، مطابع لنا، الرياض 1988، ص: 416.

- كل شخص يمارس عملاً رسمياً مع جماعة ويحتل مركزاً أهم ومكانة أرقى بينهم
- له دور شامل في علاقات اتصال بهم
- يوجه أعمالهم وينسقها في قواعد محددة
- هو أول من يصادق على القرارات ويسهر على تنفيذها
- عادة ما يمارس نوعاً من الضغوط على المستخدمين
- عادة ما يكون صاحب خبرة في العمل أو أقدمية أو كفاءة أو أي رأس مال معنوي أو مادي يتميز به على الآخرين في مؤسسته
- القيادة تفاعل متبادل بين القائد ومروسيه يؤثر ويتأثر فيهم
- القيادة تختلف تبعاً لثقافة القائد والثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة
- القيادة سلوك اجتماعي لتحقيق أهداف المنظمة.

3-مصطلح المرأة القائدة:

أولاً: المرأة العاملة :

يعرفها زياد عبد الله الدريس على أنها: المرأة في العمل ثلاث: امرأة عاملة في منزلها، وامرأة عاملة خارج منزلها، وامرأة غير عاملة لا في المنزل ولا خارجه. فأما المرأة في منزلها فتخدم مجتمعها من خلال أسرتها وأبناءها خدمة متكاملة، وأما العاملة خارج منزلها فتخدم أسرتها من خلال خدمة مجتمعها خدمة تعود بالنفع المادي والمعنوي، وأما غير عاملة فهي لا تخدم لا أسرتها ولا مجتمعها ولا نفسها لأنها لم تحقق ذاتها وكيونيتها، فالموظفة ضحت بأسرتها أو بجزء كبير من وقت أسرتها من أجل خدمة المجتمع، وربة البيت ضحت بالمال

والمنصب من اجل خدمة أسرتها، فتلك قاومت بطالة العمل الوظيفي... وهذه قاومت بطالة الأمومة.¹

كما عرفها افلين: أنها ليست تلك المرأة الماكثة في البيت التي تدير الأعمال المنزلية وكل ما يتعلق بالمنزل وتربية الأطفال، وإنما تعني المرأة التي تعمل خارج البيت.² فالمرأة العاملة كما هو يتداول في الفكر الاجتماعي هي التي تعمل من أجل الحصول على أجر أو دخل معين أو منتج مادي محدد يمكن أن تعيل به أسرتها أو تسد به حاجاتها اليومية، بعيدا عن العمل المنزلي، ويدخل ضمن هذا التعريف العاملات في المؤسسات الحديثة تعليمية صناعية تجارية صحية.. الخ او في الفلاحة والخدمات (النقل المطاعم..).

ويعرفها احمد زكي بدوي ايضا بأنها: أي فرد يؤدي أعمالا يدوية أو غير يدوية، وبذلك يشمل الأفراد لعاملين على جميع المستويات.³

ثانيا: التعريف الإجرائي للمرأة القائدة:

بناء على التعاريف السابقة للقيادة فإن المرأة القائدة إذ هي تلك الشخصية الأنثوية التي تتمتع بخصائص بيولوجية وثقافية تختلف عن غيرها من الجنس الآخر، وفي دراستنا هذه تعرف المرأة القائدة هي كل امرأة تمارس عملا مأجورا في مؤسسة ما منطقة به مسؤولية تسير بها مجموعة من الأفراد تعمل معهم وبالتالي فهي تحتل المكانة والمنصب الأعلى من بينهم بصفة رسمية وفقا لقوانين وقرارات وقواعد التي تسير بها تلك

¹ - زياد عبد الله الدريس، جريدة الوطن، العدد 10 نوفمبر 2001.

² - *Evelyne Sullerot . op.cit. 1971.p21.*

³ - أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص:430.

المؤسسة التي تسهر على تنفيذها، وهي امرأة مسؤولة تحتل منصب نوعي تترأس جماعة من المرؤوسين، ومُعينة من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة.

وعليه فإن مديرة المؤسسة الرئيسية أو الفرعية تمثل النموذج الأكثر شيوعاً للمرأة القائدة في وقتنا الراهن على أساس أن لها يد الطولى في عملية التسيير، لها قدرات ومميزات جنسوية وشروط إدارية تؤهلها لأن تؤثر وتوجه سلوكيات من ترأسهم، تهدف إلى تحقيق تسيير قائم على العقلانية. وتتمتع هنا المرأة القائدة بسلوك قيادي نوجزه في صنفين من السلوك:

-سلوك قيادي يهتم بالعاملين: ونعني بها الاحترام وأن أنشطة القائدة تتجه إلى تحقيق رفاهية ورضا المرؤوسين وإقامة علاقات طيبة معهم.

-سلوك قيادي يهتم بالعمل والإنجاز: ونقصد به التوجه نحو إنجاز العمل، وتكون أنشطة القائد متجهة نحو تحسين الإنتاجية وإنجاز الأعمال.

4-الخلفية الثقافية:

قبل أن نحدد معنى الخلفية الثقافية ينبغي تحديد معنى الثقافة التي سبقها وأن عرفها تايلر بتعريفه القديم والمشهور الذي يرى في أن الثقافة: هي ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعارف والعقائد والفن والأخلاق والقانون وغيرها من القدرات التي يكسبها الإنسان بوصفه عضو في المجتمع.¹ أما في التعريفات الحديثة فهي: وسائل

¹ - سامية حسن ساعاتي، الثقافة والشخصية، دار النهضة، بيروت، 1983، ص:35.

الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها المضمن العقلي ولا عقلي والتي توجد في وقت معين والتي تكون وسائل إرشاد وتوعية الأفراد في المجتمع.¹

أما كلمة "الخلفية" الملازمة للثقافة هو كل ما يحمله الفرد في شخصيته من سمات وقيم ومعاني خلفها السلف ونقلت عبر التربية والتنشئة الاجتماعية، وعليه فإن التعريف الإجرائي لمعنى "الخلفية الثقافية" التي تحملها القائدة والتي تنعكس على سلوكها داخل المؤسسة هي كل القيم والمعتقدات والأيدولوجيا التي اكتسبتها المرأة والمرؤوسين على حد سواء من تنشئتهم الاجتماعية والأسرية خلال حياتهم وهي تتمثل في كل من البعد القيمي، والبعد الاجتماعي، وفكرة النوع الاجتماعي - الجندر - والتي تؤثر فيها بطريقة أو بأخرى في عملية التسيير.

5- مصطلح البعد القيمي:

القيم هي الأشياء التي يؤمن بها الفرد إيمانا عميقا يصل إلى مستوى الاعتقاد، وتشكل عنده قيمة عاليا أو أهمية قصوى لا يمكن محال أن يتنازل عنها. وهي تختلف من فرد إلى آخر فمنهم من يرى أن الحق هو القيمة أو المعنى الذي يحارب من أجله ولا يتنازل عنه مهما كلف الأمر وهي قيمة نظرية، وآخر يرى المال هو القيمة الأكثر أهمية وهي قيمة اقتصادية، ومنهم من يرى المركز الوظيفي الرفيع هو القيمة الأعلى وهي قيمة اجتماعية.

¹ - مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الثقافة والتسيير، الملتقى الدولي المنعقد، بالجزائر،

وفي هذا يقول إبراهيم الغمري: لكي نفهم سلوك الأفراد لابد أن نتعرف على القيم والقواعد السلوكية التي تقبّع وراء سلوكه، وتدفعه إلى سلوك معين والقيم ليست مجرد اعتقاد ولاكنها اعتقاد مؤكد، وهي تمثل أشياء نؤمن بصحتها ونرغب بها.

فالقيم تعتبر إحدى الركائز الأساسية لثقافة المجتمع لذلك أصبح المفهوم ذا أهمية محورية وخاصة في علم الاجتماع، فلا يمكن أن يكون هناك مجتمع دون أن تكون هناك مجموعة منظمة من القيم الاجتماعية الموجهة لسلوك أعضائه، والتي تحقق وحدة الفكر داخل المجتمع.¹

ويعرفها بيبيري على أنها: الاهتمام بأي شيء له فائدة وأهمية، وأن أي موضوع له أهمية يدل على أن له قيمة.²

وعلى هذا الأساس نقول: أنه على الرغم من اختلاف وتباين الأطروحات حول القيم فإن القيم هي أحكام يصدرها الفرد على الأشياء التي تحيط به، وتدفعه إلى الاهتمام لاعتبارات عدة فقد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو سيكولوجية أو جمالية أو دينية وقد تعبر عن نفسها من خلال سلوك أو موقف أو من خلال رغبات وميول كما أنه لكل فرد إطارا مرجعيا في الحكم على الشيء منبعه تنشئته الاجتماعية والثقافة والاعتقادات والنظم الخاصة به...الخ.

كما تؤدي قيم الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها، وتؤثر في أنشطة العاملين بها، لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية، وتبنيها لتحقيق

¹ - نبيل محمد توفيق الساملوطي، البناء النظري لعلم الاجتماع، مدخل لدراسة المفاهيم والقضايا الأساسية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1974، ص: 190.

² - حسين محمد علوي، نحو توافق أفضل بين خصائص الفرد وبينتي العمل والتنظيم العلوم الاجتماعية، 1988، ص: 8.

الأهداف المنشودة للمنظمات الإدارية. وما نود دراسته بالنسبة لهذه القيم في هذه الدراسة هو مدى التوافق بين القيم المنتشع بها العامل من خلال التنشئة التنظيمية لديه، والقيم التنظيمية التي يصطدم بها داخل المؤسسة.

6-مصطلح البعد الاجتماعي:

أن هذا البعد يعد مؤشرا لدرجة استجابة القائد للجماعة وحاجاتهم، فهو يرتبط بالمحافظة على الجماعة ووجود علاقات وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة، واحترام أفكار المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم وهذا ما نحاول التعرف عليه من خلال العناصر والمؤشرات الخاصة بهذا البعد والتعرف على اتجاهات القائدات الإدارية حول تلك العلاقات بينهم وبين مرؤوسيهـم.

7-مصطلح النوع الاجتماعي - الجندر:-

يقصد بالنوع الاجتماعي أو الجندر هو تحديد الأدوار الاجتماعية للجنسين، والذي يتم حسب منظومة المجتمع الثقافية، والاجتماعية والسياسية، في حقبة زمنية محددة، أي أن الفروق بين المرأة والرجل تنقسم إلى فروقات أصلها بيولوجي، والكثير منها ذو أصل اجتماعي ثقافي، وبالتالي يمكن أن تختلف من مجتمع لآخر، أو تتغير في كل حقبة تاريخية.¹

كما يعرف أنه: الموصفات الحضارية الثقافية والاجتماعية التي يتصف بها أي من نوعي الجنس البشري، وتمثل هذه الصفات نتاج عملية تاريخية معقدة، لذلك فهي غير ثابتة أي قابلة للتغيير حسب المكان والزمان، عكس الموصفات البيولوجية التي لا تقبل التغيير.²

¹-أميمة بكر، شرين شكري، المرأة والجندر في العالم العربي، دار الفكر، ط1، دمشق سوريا، 2002، ص:103.

²- حسن أبورباش وآخرون، الإساءة والجندر، دار الفكر، ط1، عمان الأردن، 2006، ص:310.

ويمكن القول في النهاية أن الرجال مختلفون عن النساء، وهم لا يتساوون إلا في عضويتهم المشتركة في الجنس البشري، والادعاءات بأنهم متماثلون في القدرات والمهارات أو السلوك تعني بأننا نقوم ببناء مجتمع يرتكز على كذبة بيولوجية وعلمية.

8-مصطلح الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الهامة كذلك أنها ترمي إلى التأكد من جودة الأداء والتحقق من تنفيذ الأهداف المرسومة وفقا لما خطط له، ولقد تعددت التعريفات حول مفهوم الرقابة ويرى الإداريون المحدثون اليوم أن وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبين يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقييم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المنظمة وتصحيح الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة.¹

ومن هذا المنطلق فالرجوع إلى المصادر الأصلية في تحديد مفهوم الرقابة فقد ورد في القرآن في مواضيع وتعريفات متعددة وفي ذلك يقول الله عز وجل "فارتقب إنهم مرتقبون" "الدخان الآية 59" ويشير المعنى في هذه الآية لفعل الأمر "ارتقب" إلى الانتظار لما سوف يحدث من أمر الله.

كما ورد في القرآن الكريم قوله تعالى "إن الله عليكم رقيباً" "الإنسان الآية 01" ويستدل من معنى الرقابة في هذه الآية هو محاسبة الله سبحانه وتعالى لعباده وذلك عن طريق مراقبته سبحانه وتعالى لجميع نشاطاتهم.

أما اصطلاحاً فقد عرف الإداريون الرقابة بتعريفات متعددة تبعا للزاوية والمنطق الذي انطلق منه كل عالم وباحث.

¹ - مدني عبد القادر علاقي، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الناشر تهامة، جدة، 1981، ص: 647.

فقد عرف ماكس فيبر الرقابة بأنها العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية.¹ ويبين هذا التعريف أن الإنسان في عملية الرقابة استخدم السلطة والنفوذ والإجبار على العمل وإيقاع العقاب والجزاء في حالة التهاون والإهمال.

كما يعرف الرقابة حسن الوقاد إلى أنها عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة، والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم تستمر مع التنفيذ وتكتمل بالمتابعة والتقييم لتبدأ دورة جديدة.²

ويؤكد هذا التعريف أن عملية الرقابة مستمرة وملزمة لوظائف الإدارة، كما أنها نشاط تتدخل في كافة أنشطته المنظمة بدون استثناء.

أما العالمان Guiet, Hicks فيعرفان الرقابة بأنها العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما يحدث هو الذي كان يفترض أن يحدث وإذا لم يحدث فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة.³

وبالرغم من تعدد التعريف التي توضح مفهوم نشاط الرقابة الإدارية في المنظمات فهي تسعى إلى تحقيق هدف عام غايته حماية المورد البشري والمادي للمنظمة وكشف الانحراف في النشاط داخل المنظمة، كما أن التعريف الذي يتناسب ويتفق مع دراستنا يتمثل في أن الرقابة هي تلك الرقابة الداخلية النابعة من كيان الفرد بمعنى أن العامل قابل للنمو والإبداع والتطور ومراقبة

¹ - عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير والتقييم والتطبيق، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 2006، ص: 14.

² - حسين الوقاد، مرجع سابق، ص: 9.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 305.

نفسه بدون مراقب خارجي وأنه من الأفضل أن يكون مصدر المراقبة نابع من ذات الفرد وإحساسه بالالتزام الذاتي.

9-مصطلح الاتصال في الإدارة:

يعتبر الاتصال في المؤسسة هو عملية نقل معلومات من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى أخرى، وتأخذ هذه العملية عدة أشكال في مواقع العمل وذلك مثل الأوامر الشفهية أو المكتوبة، والمحادثات غير الرسمية، والتقارير المطبوعة، وطرائق العمل، أخبار موضوعة على لوحة الإعلانات. ويعرفه ناصر دادي عدون: هو ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته، داخل الجماعة التي ينتمي إليها.¹

كما أن أول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة، والحصول على المعلومات. ويرى روجز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ماهو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.²

ويذكر كل من سيفرا Sevrin و طانكار Tankard عند تعرضهما لتعريف الاتصال بأن هناك ما يقارب مئة تعريف لهذا المفهوم وقد حاول هذان العالمان تحديد بعض المعاني والتي تشترك فيها هذه التعاريف فاستخلص ثلاث محاور أساسية:

¹ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

² مصطفى عشوي، علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992، ص: 141.

– تعريف الاتصال بأنه المشاركة أو المقاسمة لمعنى من المعاني أي قيام طرف باشتراك طرف آخر ومقاسمته في فهم معنى تحمله رموز معينة.

– تعريف الاتصال بأنه سلوك هادف للإحداث تأثير مقصود عند طرف آخر، فالإتصال بهذا المعنى هو عملية إقناع وتأثير.

– هو عملية تهدف إلى إحداث استجابة عند الطرف الآخر سواء كان ذلك بقصد أو دون قصد.¹

ومنه فإن الاتصال بالمنظمة تعد الأساس الرئيس للتعاقب بين الأشخاص وبالأخص في المنظمات وبين الرؤساء ومرؤوسيهـم أو تابعيهـم، بحيث يعتبر الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات وتبادلها بين العاملين وتتيح لهم فرصة التواصل وتبادل وجهات النظر، فأى نشاط بالمؤسسة يقوم بالدرجة الأولى على الاتصال، وبدون الاتصال لا تقوم العلاقة ويعتبر مهارة رابانية إنسانية وهبة الله لأرقى مخلوقاته، لتكوين العلاقات وقضاء الحاجات.

10-مصطلح المؤسسة:

حسب تعبير " هـربرت سبنسر تشبه المؤسسة العضو أو الجهاز " الذي ينجـز وظائف مهمة

للمجتمع.²

¹ – مصطفى عشوي، نحو تصور إطار نظري للاتصال التنظيمي، المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987، ص: 27.

² – دينكن ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة: إحسان محمد الحسن، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص

كما يرى "إتزيوني" بأنها وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، وللتنظيم أهداف تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم.¹

وقد انطلق "بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والأدوات، ويعدّ هذا التنظيم نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع وذهب إلى اعتبار المؤسسات أو التنظيمات عبارة عن وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها والتي لا تتم إلا بوجود إجراءات تمنح التنظيم طابعا يميّزه إلى حد ما عن المجتمع".²

وتعرف أيضا بأنها: "المكان الذي تنظم فيه الأعمال ووظائف الأفراد العاملين بها، بحيث تتفاعل فيه مختلف النشاطات للتأثير على الطبيعة، وعلى الموارد الأولية للحصول على نتائج ضرورية، وتعتبر المؤسسة نسقا اجتماعيا مفتوحا يضم مجموعة فاعلين يعملون في إطار تسلسلي تنظيمي من أجل تحقيق أهداف مشتركة".³

إذن تشير التعاريف إلى أن المؤسسة تشمل مجموعة تفاعلات تحدث بين الأفراد العاملين من جهة وبين المهام والأعمال من جهة ثانية، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى تحقيق النتائج المراد الحصول عليها، بالإضافة إلى أن هذا التعريف وضع من منطلق اجتماعي، وليس من منطلق اقتصادي.

¹ – Etzioni (A): *Modern organisation*, N.Y: England cliffs, prentice hale, 1964, p : 03.

² – السيد الحسيني، *النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم*، دار المعارف، القاهرة، 1975، ص: 73، 74.

³ – محمد مسلم، *مدخل إلى علم النفس العمل*، دار قرطبة، الجزائر، ط1، 2007، ص: 18، 22.

وعلى غرار التعاريف السابقة الذكر وبعد عرض مختلف التعاريف الخاصة بمفهوم المؤسسة، نأتي لصياغة التعريف الإجرائي المناسب لهذه الدراسة باعتبارنا أجرينا الدراسة في مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

المؤسسة نظام اجتماعي، تضم مجموعة من الأفراد الفاعلين فيها، بحيث تقوم المؤسسة بتسخير كل الوسائل والإمكانيات المتاحة لأعضائها الذين يقومون بوظائف مختلفة وفق قواعد محددة، بحيث ينشأ بينهم تفاعل اجتماعي، والذي من خلاله تؤدي عملية العمل وفق نظام متناسق متكامل، وذلك من أجل تحقيق هدفها، وهو تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات لدى المتعاملين معها.

VI - أهم المقاربات النظرية للدراسة:

من الطبيعي أن لا يتمكن أي باحث اجتماعي من فهم دقيق للظاهرة الاجتماعية فهما أمبريقيا ما لم يعط أهمية خاصة لعرض النظريات السابقة وتحليلها واستخدامها مقارنة تخدم دراسته الحالية، حيث يعتبر الاقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية، ويعد الإطار النظري للدراسة مهما بالنسبة للباحث بحيث تجعله يتحكم في موضوعه أكثر، ولهذا أعتبر البعض النظرية بمثابة العصب الأساسي بالنسبة للبحث ذلك لأنها " عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط"¹.

ومن هذا المنطلق فإن المقاربة التي سنعتمدها في بحثنا هذا مستوحاة من الاتجاه العقلاني الذي يرفض فكرة خضوع تصرفات الفاعلين لتحديدات أو توجيهات داخلية كانت أو خارجية، فهو يتصور الفرد كفاعل اجتماعي قادر على أن يكون. "له سلوك وممارسة فعل موجه عقليا لإنجاز

¹ - طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الدمام ط1، بيروت، لبنان، 1984، ص: 80.

هدف محدد لكنه يستهدف كائنا آخر أي أن الهدف المتوخى منه ليس ذاتيا صرفاً وإنما هدفاً جماعياً".¹ فهو إذاً فعل ذو طبيعة اجتماعية، لا يمكن إنجازه دون أن يؤثر فيه كائن آخر يستفيد أو يتضرر منه.

ومن أشهر علماء الاجتماع الذين عالجوا الاتجاه العقلاني في موضوعات سوسيولوجية نذكر بيار.بورديو P.Bourdieu، ور. بودون، برتولو Berthelot، بيرونو Perrenoud فنسان Vincent، ولكن معالجتهم لهذا الموضوع لا تضاهي ما قام به م. كروزي Michel Crozier وفريدبارغ Erhard Friedberg اللذان تصدراً بدراساتهم الميدانية معظم هؤلاء في مجال دراسة التنظيمات الحديثة والاستراتيجية منذ ستينيات القرن الماضي في كتابهما "الفاعل والنسق".

ولما كان الاتجاه العقلاني قد انبثق من الأعمال العلمية التي قدمها هيربرت سيمون 1947 حول العقلانية المحدودة، وما قدمه ميشال كروزي، فيما بعد، حول الإدارة الفرنسية والظاهرة البيروقراطية 1964 وما ارتبط بعدئذ بسوسيولوجية الفعل sociologies de l'action، فنحن ندخل في حوار مع نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي وفريدبارغ التي تعتبر من بين النماذج التي تهتم بتحليل الفعل الجماعي في العديد من مجالات البحث المتنوعة في التحليل التنظيمي، والتي تتمحور حول فهم علاقات الفاعلين-العمال- في التنظيم، مما مكنا وبهذه النظرية من تفسير كل من المتغيرين: القيادة الإدارية بالنسبة للمرأة داخل المؤسسة بصفتها سلوكاً استراتيجياً أولاً والتسيير العقلاني للمؤسسة محل الدراسة ثانياً، ذلك بأن هذه النظرية قد عالجت مسألة الفعل العقلاني والذي يقوم أساساً على استراتيجية الأفراد ومجموع الأدوار والسلوكيات التي تحدد سلوكياتهم، وذلك بغية

¹ – Quivy.(R) & Van Campenhoud. (L). Manuel de recherche en sciences sociales: Bordas, Paris, 1988, p: 249.

الوصول إلى رؤية تمكنا من فهم طبيعة العوامل التي تؤدي بهم إلى اتخاذ سلوكيات وقرارات عقلانية مناسبة.

ويرى كل من كروزي وفريدبارغ أنّ سلوك الأفراد داخل المنظمة ليس استجابة آلية أو أتوماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء الأفراد الفاعلون داخل المنظمة، وإنما هو فعل واعٍ نابع من اختياراتهم، وهو الاستجابة التي يختارها الفاعلون للوضعية المهنية أو الإشكالية المطروحة عليهم، "فهم فاعلون يتمتعون بنوع من الاستقلالية والحرية النسبية".¹

وعلى هذا الأساس فإن سلوك العمال داخل المؤسسة، بما فيهم القادة المسؤولون والمرؤوسين، يعد فعلاً استراتيجياً يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها، لهذا السبب يستعمل هؤلاء المؤلفون مصطلح "الفاعل" عندما يتكلمون عن الفرد في علاقته بالمنظمة، لكون هذا الفاعل يتمتع داخل المنظمة بهامش من الحرية وبدرجة من الاستقلالية عن النسق التنظيمي القائم، وهذا ما يوحي بأنّ الفاعلين سواء كانوا أفراداً مسؤولين أو مرؤوسين أم جماعات داخل المنظمة لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها و"الفاعل ليس بالضرورة أن يكون فرداً بذاته، فقد يكون مجموعة أفراد في مصلحة أو فريق عمل أو فرع نقابية أو مجموعة من الأفراد".²

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن هذه المقاربة النظرية المتبناة هنا (أي نظرية التحليل الاستراتيجي) قد تبلورت في بيئة غربية وبالتحديد في فرنسا أي أنها بيئة تختلف عن البيئة التي نحاول دراستها حتى ولو أن هناك تشابه من حيث البيئة التنظيمية ، ومع ذلك كانت سنداً لنا في

¹ – Bernoux. (Ph). *La sociologie des organisations*. Edition du Seuil .Paris 1985, p : 374.

² – *Ibid*, p138.

تحديد المفاهيم وصياغة الفروض واكتشاف العلاقات الارتباطية بين القيادة النسوية والتسيير العقلاني كمتغيرين أكثر تجريدية، لتكون أكثر عملياتية ونقربنا إلى الواقع الملموس، ولا شك أن هذا العرض النظري للاتجاه العقلاني ومعظم الدراسات السابقة حول الموضوع، تمكننا من صياغة رؤية واضحة انطلقت منها هذه الدراسة، حيث يمثل لنا الاتجاه العقلاني الإطار الأساسي الذي تنطلق منه هذه الدراسة. وهذا لأننا على يقين -من خلال الاستطلاع في الميدان- بأن السلوك القيادي للمرأة له تأثير ودورا هاما في سلوكيات العمال، وبالتالي على عقلانية التسيير بالتنظيم أو المؤسسة، فهو يعد (السلوك القيادي) جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وهو يساهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعاليتها.

كما أن الموقف الذي تتخذه المرأة القائدة في وسط الجماعة التي تقودها هو الآخر يؤثر في عملية التسيير ويؤثر في قيادتها في الوقت ذاته، وهذا ما يدفعنا إلى النظر في نظرية الموقف لفيلدر، فالموقف عنصر أساسي في القيادة ويقصد به تلك المحددات والمتغيرات الطرفية التي تتفاعل بمستويات ودرجات متباينة مع طبيعة القائد والجماعة، وقد تكون داخلية كطبيعة المهام الوظيفية والعلاقة بين القائد والأتباع، أو خارجية كالنظام الاقتصادي والسياسي والقانوني... الخ. وعليه قمنا بمحاولة الجمع بين النظريتين: التحليل الاستراتيجي والموقفية لدراسة الفعل القيادي وتأثيره على التسيير في المؤسسة.

وبما أن الاتجاه العقلاني يشير إلى التفكير والفعل الواعي الذي يتفق مع قواعد المنطق والمعرفة الإمبريقية والإدارة الرشيدة، فإن هذه الدراسة تنطلق من معرفة العوامل التي بإمكانها التأثير في التسيير العقلاني، ومن المعلوم بأن سلوكيات الأفراد أو العمال بما فيهم الجنس النسوي القيادي داخل المؤسسة نابعة من وعي وإدراك وليست نتاج عشوائي، وبالتالي تختلف سلوكيات المرأة القائدة

تبعاً للخلفية الثقافية، المتمثلة في كل من القيم والعادات والتقاليد التي تربت وتنشأت عليها، والموقف الذي تكون فيه، حيث أن المرأة في الكثير من المجتمعات والمجتمع الجزائري بالخصوص تتميز في تنشئتها من منطقة إلى أخرى، وحتى ولو كانت المرأة في مستوى القيادة، ولها القدرة الكافية للقيام بالدور القيادي، إلا أنها تبقى عرضة للكثير من الانطباعات السلبية بعدم مناسبتها لذلك المنصب، وهذا ما يعرف بالتمييز الجندري والذي يقصد به السلوكيات والاتجاهات والقيم والمعتقدات الاجتماعية التي تعتبرها ثقافة ما مناسبة للذكور والإناث بناء على جنسهم البيولوجي، بمعنى أن مصطلح الجنس يطلق على الجانب الفيزيولوجي، أما الدور الجندري يطلق الصفات والخصائص الاجتماعية التي تحدد أدوار كل من الجنسين، ولا شك أن المرأة القائدة تشبعت بتلك الثقافة معايير والتي اكتسبتها من واقع وأيديولوجيا تختلف من امرأة إلى أخرى تساهم في التأثير في تعاملاتها داخل المؤسسة وعلى عملية التسيير فيها.

هذه العقلانية المختلفة لها مبرراتها عند القائدات، فما يطلبه التنظيم من انضباط وأداء وفعالية قد يتعارض أحيانا مع ما يحمله العمال والمرأة المسؤولة بالذات من قيم وعادات، التي تتجذر في ذات المرأة القائدة وشخصيتها، ورغم أن القائدات يعترفن بذاتهن أنهن متفقون مع التنظيم، لكن في بعض الأحيان تسقط كل هذه الاعتبارات أمام ما تنتشع به المرأة من قيم وعادات. وعلى هذا الأساس فإن السلوك العقلاني هو سلوك منطقي وواقعي وعلمي، لأن العقلانية تقتضي عدم التناقض، وتقتضي الموضوعية مهما كانت الظروف والمواقف. ومنه نرى أن مقارنة الاتجاه العقلاني ومقاربة الموقف لفيلدر كليهما حاولنا من خلالها أن نفسر كنسق فكري واقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتبين العلاقة الارتباطية بين متغيري القيادة النسوية كسلوك والتسيير العقلاني بالمؤسسة، والإجابة عن التساؤلات التي نسعى للإجابة عليها في هذه الدراسة.

VI- الدراسات السابقة حول الموضوع:

تمهيد:

إن في سياق الدراسات العلمية ينطلق الباحث من النظريات الاجتماعية والنفسية والسياسية... إلخ. كما يقوم الباحث في الغالب بدراسة مزايا ونواقض هذه النظريات، ومدى شموليتها وقوتها. وعندما يقوم الباحث بدراسة موضوع كثير ما يفسر الظاهرة ويؤولها وفقا لما يحمله من أفكار مسبقة وعامية، وعدم الاهتمام بدراسة التراث النظري وهذا هو الخطأ المنهجي الذي يقع فيه الكثير من الباحثين.

إذا كانت القطيعة الإبستمولوجية لا تكون إلا مع الأفكار العامية والقيمية أو الذاتية وحتى مع الفلسفية والايديولوجية... إلخ، كما يدعوانا علماء المنهجية عادة، ولكنها لا تكون مع الدراسات العلمية السابقة خاصة تلك التي انطلقت مع واقع امبريقي محسوس ودرست بموضوعية، وهذا معناه أن الباحث ينطلق من الدراسات السابقة كقاعدة أساسية قبل أن يشرع في البحث، إذا من المحال بل من الغرور الانطلاق بدون سند نظري أو دراسات سابقة حول الموضوع الذي يريد اكتشافه ، فالقالب النظري يبصر الباحث بالإطار النظري، إذ أن الدراسات والأدبيات والمرجعيات عن الموضوع توجه الباحث نحو البحث العلمي السليم واكتشاف الجديد وتجنبه الوقوع في الأخطاء التي تقلل من مصداقية النتائج التي سيتوصل إليها ولذلك سنتعرض على أهم الدراسات التي تناولت موضوعنا من قريب أو بعيد المحلية او الدولية محاولين تلخيص مضمونها ثم نقدنا وعرض الجوانب التي افادتنا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومقارنة نتائجها بالنتائج التي سنتوصل إليها .

أولاً: الدراسات المحلية:

1-دراسة لـ: رتيمي الفضيل بجامعة الجزائر بكلية العلوم لاجتماعية والإنسانية، تقدم أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع العمل والتنظيم حول التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية سنة، دراسة ميدانية بمجمع صيدال" المدية، 2004.

تطرح اشكالية الدراسة مجموعة من التساؤلات حول العقلانية والتنشئة الاجتماعية نعرض أهمها فيما يلي:

أ- هل التنشئة في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء اتجاه المؤسسات الحديثة؟ أم تنمي فيهم الشعور بالمسؤولية والولاء اتجاه العائلة وأفرادها؟

ب-هل يمكن اعتبار أن الأسرة هي المؤسسة الوحيدة التي تعمل باستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة؟

ج- هل يمكن اعتبار أن القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وبالتالي لا تعيق المشروع الصناعي الحديث؟

د- هل يمكن اعتبار عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم الصناعي، يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية؟

هـ- هل يمكن اعتبار أن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال، داخل التنظيم الصناعي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:

أ- تعمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء تجاه العائلة وأفرادها، أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة.

ب- تعمل المدرسة كمؤسسة تنشئية على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة.

ج- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وبالتالي تعيق المشروع الصناعي الحديث.

د- عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية.

هـ- الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاز سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.

وتهدف الدراسة إلى محاولة تحديد مسؤولية وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية فيما ينسب إليها من سلبيات، وذلك من خلال التعريف بطبيعة الظروف والشروط العامة التي نشأت ونمت فيها، والأهداف التي أوكلت إليها، ونمط نظام الإدارة المملى عليها. ووصف المؤثرات الخارجية- السياسية والاقتصادية والاجتماعية- التي تلعب دورا هاما في التأثير على المؤسسات العمومية، كما تهدف أيضا إلى محاولة وصف البيئة الداخلية باعتبارها تمثل مصدرا للضغوط والمضايقات، وطبيعة العلاقة بين مكونات البيئة الداخلية والأداء السلوكي، والتعريف بأهم الملامح والخصائص المميزة للبيئة الجزائرية وتأثيراتها على أداء وفعالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ودورها في تشكيل السلوك العقلاني والمتمثل في الأداء الجيد والفعال.

ولتحقيق الأهداف استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف فحص الظاهرة المراد

دراستها وتحليلها موضوعيا، وقد استعمل بهذا المنهج في وصف ظاهرة التنشئة الاجتماعية

وتأثيرها على الأفراد من حيث تشكيل العقلانية في الفكر والسلوك وأثر ذلك على المؤسسة التي يعمل بها الأفراد من حيث العلاقات والولاء، والقيم، والانضباط والانصياع إلى الأوامر والمسؤول، والإشراف الخ...، ووصف ذلك كمياً وتصنيفها وتحليلها وإبراز مختلف خصائصها، وتوضيح ارتباط التنشئة والعقلانية فيه وتفسير ذلك بشكل علمي منظم، وقد تم تطبيق الدراسة باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وأداة المقابلة والملاحظة.

وكان العدد الإجمالي لعمال مجمع صيدال المدينة من العمال المؤقتين ورجال الأمن يقدر بـ 1385 عاملاً منهم 199 بالمؤسسة خارج المجتمع الأصلي (وعليه يصبح العدد) بعد إقصاء المؤقتين ورجال الأمن من العينة والمقدر بـ 199 عاملاً 1186 عاملاً في كل وحدات الإنتاج، وطبق نسبة 21% على أفراد العينة من حيث عدد أفراد العينة وتوصل الباحث إلى نتائج مفادها:

أ- تعمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء تجاه العائلة وأفرادها أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة، والتي برهنت على أن الأسرة قامت فعلاً- وهذا طبعا كاستنتاج من خلال أجوبة المبحوثين -بصناعة الولاء لها ولأفرادها على حساب المؤسسة الحديثة التي تتطلب تنظيمًا عقلياً.

ب- تعمل التنشئة الأسرية على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة، وهذا معناه أن بعض المؤسسات التعليمية انطلاقاً من سلوكيات بعض مربّيها المعلمين ابتعدت عن صناعة الأفكار والقيم المتعلقة بالحدث والموضوعية، وجسّدت قيماً لا تتماشى والمؤسسة الحديثة مثل التكاسل، اللامبالاة، إهدار الوقت...

ج- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، ومنه تعيق المشروع الصناعي الحديث، بمعنى أن القيم لا تتماشى ومتطلبات التنظيم الحديث لأن

اللامبالاة والتحايل على نظام المؤسسة وإهدار الوقت، يوحي أن العامل ما كان يوما يعمل للمؤسسة بل همه الوحيد هو المنصب والراتب الشهري وهذا ما تؤكد فعليا ميدانيا.

د- بأن عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية، تؤكد هذا ميدانيا، فنسبة كبيرة من المبحوثين سواء عمال التحكم أو الإطارات وحتى المنفذين، إضافة إلى المقابلات التي أجريت على بعض المسؤولين تؤكد لديها أن العامل يحمل ثقافة الهروب من المسؤولية والعجز والاتكالية، وهي مؤشرات تعطي دلالة واضحة على عدم التمسك بالتسيير العلمي الموضوعي.

هـ - الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.

2-دراسة لـ: ضامر وليد عبد الرحمن، فكر تنمية المرأة في المجتمعات العربية دراسة لوضع المرأة العاملة في المجتمع الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الجزائر، 2005-2006.

حيث تهيكلت الإشكالية حول الأسئلة التالية:

- هل يستخدم الرجل صفات اجتماعية ومفاهيم دينية لتأكيد تفوقه من جانب وتأكيد محدودية قدرات المرأة من جانب آخر؟

- هل مازالت النظرة التقليدية للمرأة كونها مكون بيولوجي يبني مكوناتها الأخرى، وما موقف الرجل إن كان لديه تصور بضعف قدراتها في تحمل مسؤولية العمل؟

- هل تقع المرأة العملة تحت تأثير منظومتين مختلفتين، الأولى يمثلها وضعها المهني والثانية موقعها الاجتماعي والعائلي؟

- هل أن انخفاض مساهمة المرأة هو في أحد جوانبه انعكاس لموقع المرأة في المجتمع والعائلة بما تتضمنه من تميز جنسي؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات طرح الفرضيات التالية:

الأولى: إن هناك رفضا ذكوريا لمبدأ المساواة بين الجنسين يركز في مقوماته على صفات المرأة الاجتماعية وثقافة دينية لتأكيد ذلك التفوق.

الثانية: إن تقييمها على أساس مكونها البيولوجي والاجتماعي هو الأساس الذي يعتمد عليه في رفضها كشريكة عمل وكمسؤولة يبرز ذلك الرفض كلما اقتربت من التأثير على الرجل كذات.

الثالثة: إن المرأة العاملة تقع تحت تأثير منظومتين مختلفتين الأولى يمثلها وضعها المهني والثانية موقعها الاجتماعي والعائلي.

الرابعة: أن انخفاض مساهمتها هو انعكاس لموقعها داخل العائلة والمجتمع بما يمثلها من تمييزية بين الجنسين.

ولتحقيق هذه الفرضيات استعمل الباحث المنهج العلمي يتوضح من خلال ارتباط المنهج ارتباطا وثيقا بموضوع وأهداف البحث ، وقد استعمل المنهج التاريخي الذي ينطلق من أساس علمي مفاده أنه لا يمكن فهم أي ظاهرة اجتماعية حاضرة دون فهم ماضيها ، وذلك لان الحاضر هو نتاج الماضي، وان الاعتماد على المنهج التاريخي كأحد المناهج الأساسية للبحث واعتمد على تحلي واقع المرأة في المجتمع الجزائري من خلال دراسة العناصر التاريخية لهذا الواقع سواء ما ارتبط

منها بالبيئة التاريخية للمجتمع الجزائري أو ما ارتبط منها بالعناصر الثقافية والدينية ومكانة المرأة في تلك العناصر.

أما بالنسبة لعينة البحث فقط كانت في العاصمة وقد تم زيادة نسبة العينة من النساء العاملات في القطاع الخاص إلى 20% لما تتوفر عليه العاصمة من مراكز وأنشطة اقتصادية واسعة، وتم اعتماد الوضع الاجتماعي بالنسبة للنساء العاملات كأحد معايير عينة البحث وقد بلغ حجم العينة بالنسبة للإناث 200 مبحوثة مثلن مراكز وأنشطة مختلفة، أما بالنسبة لعينة الذكور فقد بلغت حجم العينة 196 مبحوث وقد اعتمدت على نفس معايير عينة الإناث من حيث القطاع القانوني للعمل بنسبة مقارنة لعينة الإناث.

وقد استعمل الاستمارة لجلب المادة العلمية قصد التحليل والتفسير واستخراج النتائج، وقد خلاص الباحث إلى النتائج التالية:

- أن هناك تمييز اقتصادي بالنسبة لحقوق المرأة في الإرث يبرز هذا التمييز لدى النسوة آلائي ينتمين إلى عوائل هاجرت للعاصمة.
- أن هناك إجماعا للمبحوثين ينحصر في تأكيد حقوق إرث المرأة وفق مبادئ الشريعة الإسلامية. وهو ما نتج تناقضا لدى نسبة معينة وخاصة المتعلمة كونها ترفض بعض المبادئ الدينية في جانب آخر.
- بالنسبة للتمييز الجنسي داخل العائلة، فقد ظهر أن هناك نسبة 55% من المبحوثات يؤكدن على وجود تمييز جنسي داخل عوائلهن، سواء بشكل كبير أو نسبي.
- فيما يرتبط بنمط السلطة العائلية، تؤيد نسبة كبيرة من المبحوثات أن تبقى السلطة قضية مشتركة بين الزوجين، ولم تظهر إلا نسبة 27.5% يؤيدون أن تكون السلطة داخل العائلة.

- فيما يتعلق بالنسوة المتزوجات، فإن نسبة 55.67% منهن يرين أن هناك نسبة 44.32% أنها قادرة على ذلك.

- يظهر تأثيرا للعائلة في مجال عمل المرأة من خلال رفض مسبق لبعض الأعمال. وفي هذا السياق يظهر تأثيرا للبعد الطبقي على الرفض العائلي يأخذ درجة عالية كلما تدنت الطبقة التي تنتمي لها المبحوثة.

- فيما يرتبط بالجانب الثقافي، هناك نسبة 27% من المبحوثات لا يتابعن إلا القنوات العربية، ويعود ذلك إما للرفض العائلي أو رفض شخصي أو إباحية هذه القنوات.

- إن هناك رؤية لدى المرأة الجزائرية تتعلق بدرجة الحرية التي تتأهلها المرأة الغربية كنتيجة لتأثير الفضائيات في ذلك.

تجمع أغلب المبحوثات على أن هنالك اضطهاد للمرأة في المجتمع الجزائري. هذا الاضطهاد يأخذ ثلاثة أبعاد رئيسية، يتعلق الأول منها بالموقف السلبي للرجل والثاني بالتربية العائلية والثالث بظروف المرأة الخاصة.

- فيما يتعلق بالقضايا التي تعيق المرأة من وجهة نظر المبحوثات، فقد ظهرت على النحو التالي: المجتمع، العائلة، سلطة الرجل، المرأة كمكون بيولوجي، التطرف الديني.

3-دراسة لـ: مداني حمدي، النمط القيادي واستراتيجية اتخاذ القرار داخل المؤسسة في ظل التحديات الراهنة، دراسة ميدانية بالمديرية العامة لمؤسسة سونلغاز بالجزائر العاصمة: مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر،

2013-2014.

حيث تهيكلت الإشكالية حول الأسئلة التالية:

- ما هو نمط القيادة المعتمدة في مؤسسة الدراسة، وما مدى تأثيره على عملية اتخاذ القرار؟
- ما مدى فعالية الاتصال في مؤسسة الدراسة ودوره في اتخاذ القرارات؟
- ماهي وظيفة التكوين في مؤسسة الدراسة ودوره في اتخاذ القرارات؟
- ما هو مستوى الروح المعنوية لدى العمال في مؤسسة الدراسة وأثرها على عملية اتخاذ القرار؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: الاعتماد على أسلوب القيادة الديمقراطية يمكن من مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار وبالتالي الاستثمار في المورد البشري

الفرضية الثانية: تبني سياسة اتصال مفتوح يمكن من مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار

الفرضية الثالثة: إعداد برامج تكوينية تقوم على أسس موضوعية وعقلانية تسمح للعامل من اكتساب المهارات التي تمكنه من المشاركة بطريقة فعالة في عملية اتخاذ القرار.

الفرضية الرابعة: الرفع من مستوى الروح المعنوية لدى العمال يمكنهم من المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار.

وتهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن نمط اتخاذ القرار على مستوى المديرية العامة للمؤسسة سونلغاز وذلك في ظل اقتصاد السوق وفق المعايير العالمية بمعنى ذلك النوع الذي تنتجه هذه المديرية لهذا النسق الإداري ومحاولة التعرف على الانعكاسات التي تنتج انطلاقاً من هذا الواقع على المؤسسة ككل.

ولتحقيق الأهداف استعمل الباحث المنهج الوصفي، بهدف جمع المعلومات المفصلة الموجودة في المجتمع الذي هو محل الدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة باستخدام أداة الاستبيان أو الاستمارة مكونة من 65 سؤال لجمع البيانات والمعلومات. أما فيما يخص الوثائق والسجلات هي التي تحصل عليها من القسم الإداري حيث أفادته في معرفة التدرج الوظيفي والهيكل التنظيمي العام للوحدة وتاريخها ومراحل تطورها.

ومن خلال تفسير البيانات الواردة في الدراسة تبين إلى أن هناك مجموعة هامة من النتائج الموضوعية نوجزها في ما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالقيادة والتي تعبر بدورها عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هذه العلاقة تختلف باختلاف السلوك الذي يتبناه القائد تجاه أتباعه ومدى استعداده للاستفادة من المعلومات التي بحوزتهم، وقد تم استخلاص أن المؤسسة ليس لها خيارات استراتيجية بل مكلفة بتنفيذ المهمة. وإن هناك مركزية في اتخاذ القرار مازالت مهيمنة وهذا ما أدى إلى شرح كبير بين الفئات السوسيو مهنية المختلفة لهذه المؤسسة. وغياب الديمقراطية كما تم تسجيل أن القرارات المتخذة من طرف الإدارة هي قرارات ذاتية خاضعة لعوامل غير موضوعية، معنى أن الجوانب الذاتية لها دور كبير في توجيه القرارات، وبالرغم من أن العامل تحت هذه الظروف فإنه يتقبل المسؤولية كما يتعلم السعي من أجلها، وإن الرقابة الذاتية هي التي يمكن أن تحقق الأهداف وليس بالضرورة تلك الرقابة اللصيقة التي تضع العامل في ضغوطات نفسية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالاتصال فقط تم الاستنتاج أن نموذج الاتصال لهذه المؤسسة يقوم على تلقي المعلومات من المسؤول الأعلى مع ما يتميز ذلك من بطيء نتيجة طول السلم

الهرمي ومرور المعلومات على أيدي متعددة مما يعرضها التشوه والوصول المتأخر وسجل أيضا غياب الاتصال الشفوي وفي مقدمتها الاجتماعات وأن وجدت فهي قليلة.

ثالثا: تم استنتاج أن هناك دورات عالية للاستفادة من الدورات التكوينية إلا أنه يقابل ذلك هناك نسبة عالية غير راضين عن عملية الانتقاء، وبالتالي سياسة التكوين غير واضحة المعالم في المؤسسة وهذا ما يوضح أن غياب الاتصال بين مختلف الفئات السوسيو مهنية لتوضيح محتوى هذه السياسة غائب في المؤسسة. وهذا ما يجعل العمال غير راضين ويعتبرون أن معايير الانتقاء غير موضوعية. وهناك تدمير لعمال من هذه السياسة وعدم وضوح المعايير يفتح نقاشات كبيرة.

رابعا: تم الاستنتاج في محور الروح المعنوية أن العمال غير راضين عن الأجر ويعتبرون أن الأجر المقدم اليهم يسد احتياجاتهم، وبالتالي فان هناك تأثير سلبي من قيمة للأجر على نفسية العمال ، وهذا ما أدى إلى خفض الروح المعنوية أما الجانب الداخلي والذي يشمل التنظيم نلاحظ أن نمط التنظيم المعتمد من طرف المؤسسة ككل يكون نتيجة قرارات فوقية، كما أن ثقافة المؤسسة لا تظهر كعامل أساسي يمكن إعطائه ديناميكية جديدة للعال وهذا يوضح أن المؤسسة ككل تقوم بتخطيط استراتيجي الذي يعبر عن محفظة أعمال تعبر عن مجموعة من القرارات هذه القرارات، لا يتم اتخاذها على مستوى المدير العام بل على مستوى اعلى من ذلك وهي الوزارة الوصية والمدير العام، وبالتالي يظهر أن المؤسسة مازال لم تصل بعد إلى التسيير الاستراتيجي. الذي يقوم على منطق المسؤولية المشتركة بين الإدارة والموظفين والعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4-دراسة لـ: محمدي جميلة، بجامعة الجزائر، بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماجستير حول: التسيير العقلاني في الإدارة بين التصور القانوني والواقع،

(دراسة حالة الجامعة الجزائرية). بدون سنة. وقد تهيكلت الإشكالية حول الأسئلة التالية:

- هل ما وصلت إليه إدارة الجامعة الجزائرية هو نتيجة ذهنية وعقلية الفرد التي لم تصل إلى

استيعاب التغير الذي يحدث للمجتمع الجزائري؟

- هل هو نتيجة غياب تقاليد عمل حال دون تحديد مفهوم التسيير العقلاني الإداري

الجامعي لدى العامل؟

- ما قيمة مفهوم التسيير العقلاني في إدارة الجامعة الجزائرية؟

وتبعا لطبيعة الموضوع والكيفية التي حددت إطار الإشكالية، فقد تحددت الفرضية العامة

في:

التغير الاقتصادي والاجتماعي السريع الذي يعرفه المجتمع الجزائري لمواكبه تغيرا ثقافيا

بنفس الوتيرة بحيث يسمح للعامل في الإدارة الجامعية استيعاب مفهوم التسيير الإداري العقلاني

على مستوى التصور والممارسة.

وتفرعت عنها ثلاثة فرضيات فرعية. تتمثل في مايلي:

أ- تعتبر التصورات والسلوكيات التقليدية المرتبطة بالعمل لدى العامل في الإدارة الجامعية

الجزائرية من العوامل المعرقة لممارسة التسيير العقلاني الإداري.

ب- غياب ثقافة تنظيمية لدى العامل في الإدارة الجامعية حال دون إيجاد تسيير عقلاني

ج- الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها العامل في الإدارة الجامعية حالت دون ترجمته لمفهوم التسيير العقلاني في سلوكيات العملية والإدارية.

ونظرا لاتساع المساحة السكانية والمكانية لمحور اهتمام هذا البحث فقد ركز الباحث على أربع مدن كبرى جامعية وهي: مدينة الجزائر بالوسط. مدينة وهران بالغرب، مدينة قسنطينة بالشرق، ومدينة المسيلة بالجنوب. وتشكل مجتمع البحث من (200) فردا بطريقة عشوائية وهذا من أجل إبعاد التدخلات الذاتية، وعدم الخضوع للربغبات وتوفر لدى مجتمع البحث ميزة التجانس لذلك يعتبر كبر حجم العينة لا يفيد وهذا ما أكدته معطيات الاستقصاء بحيث يلاحظ أن معطيات المدينة الجامعية للوسط قد أكدت معطيات المدينة الجامعية للغرب وهران كما أن معطيات المدينة الجامعية للشرق والجنوب تقريبا هي نفس المعطيات. ولتسهيل الخطوات المنهجية للبحث الميداني تم تنظيم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمشكلات يخبرنا عنها المبحوثين على شكل استمارة. وقد تم تقسيم مجتمع البحث إلى فئتين: فئة الإطارات وفئة العمال.

انطلقت هذه الدراسة من افتراض عام مفاده أن التغير الاجتماعي السريع الذي يعرفه المجتمع الجزائري لم يواكبه تغيرا ثقافيا بنفس الوتيرة بحيث يسمح لأفراد إدارة الجامعة الجزائرية استيعاب مفهوم التسيير الإداري العقلاني على مستوى التصور والممارسة. وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج كانت كالتالي:

– تبين أثناء الدراسة أن الانتماء السكني قد شكل عاملا من العوامل التي أدت إلى تركيب مجموعات رسمية كالنقابات مثلا ومجموعات غير الرسمية فتعرف في إدارة الجامعة الجزائرية باسم مجموعة المنطقة السكنية التي ينتمي لها نفس الأفراد كقولهم "جماعة الشاوية أو" جماعة برج بوعريرج "أو" جماعة الصحراء "أو "العاصمين...الخ.

- كانت وراء كثير من الممارسات التي لا علاقة لها بالتنظيم الرسمي، وربما تكون معايير هذا الانقسام تتشابه ومعايير الانقسام الطبقي، إذ يمكن القول أن هناك بوادر لتشكل طبقي لم تتحدد ملامحه نهائيا بعد.

- إن العامل الأساسي الذي يلعب هو الآخر دورا مهما في تشكيل هذه الجماعات هو الحاجيات الذاتية، مادية كانت أو معنوية، ومحاولة إشباعها من خلال التضامن الذي ينشأ عن العلاقات الاجتماعية.

- كما كشفت لنا نتائج الدراسة أيضا أن هناك استمرارية في التمسك ببعض القيم الاجتماعية بصمت آثارها على تصورات الأفراد وظهرت من خلال مواقف واتجاهات وترجمت على شكل سلوكيات وليس من السهل تصنيفها ضمن الإيجابيات أو السلبيات ولكن وجب تعديلها لتحقيق نوع من التوازن بين ما هو مقبول اجتماعيا وذاتيا وبين ما هو مطلوب في التسيير الإداري العقلاني، ومن المظاهر الأكثر شيوعا وتكرارا هو استنزاف كثير من الوقت في الزيارات إما حرصا عليها كقيمة اجتماعية أو لأجل تحقيق مكاسب ذاتية.

كما كشفت لنا نتائج الدراسة الميدانية عن عدم تماشي الوسائل والأساليب المستعملة والخدمات المقدمة بالإضافة إلى ظروف العمل الغير مساعدة وارتباط الأجرة بالمنصب وليس بالدور وعجز الأفراد على تلبية حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم مما تولد عنه رغبة كبيرة في ترك العمل الإداري الجامعي واللجوء إلى مشاريع استثمارية أو الهجرة والبحث عن الاستقرار.

5-دراسة لمناد سميرة: بعنوان الزعامة النسوية في المخيال الاجتماعي "دراسة ميدانية لمعنى الزعامة لدى عينة من النساء في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2001-2002.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات الآتية:

- ماهي أشكال السلطة التي تطمح إليها المرأة الجزائرية؟
 - ما هو موقفها من نظرة المجتمع إليها؟
 - هل توجد نماذج نسائية تطمح المرأة الجزائرية لتكون مثلها
 - ماهي الجوانب التي يظهر من خلالها تميز المرأة الجزائرية.
- وقد اعتمدت على دراسة حالتين هما " المابطة التركية " وزهور ونيسي " فقامت باستعراض تاريخي للحالتين واستعراض السيورة الاجتماعية لهما.
- وقد توصلت إلى عدة نتائج نوجزها فيما يلي:
- وعي المرأة بفكرة الدونية التي تغذيها الثقافة التقليدية للمجتمع وطموحها نحو الإبداع والنفوذ مرتبط ب:
- عوامل متعلقة بالواقع الاجتماعي خاصة الأسري أو الزواج الثابت.
 - عوامل مرتبطة بشخص المرأة نفسها كونها مسؤولة عن هذا الخضوع باستدخالها قيم الخضوع والدونية وإعادة إنتاجها ضمن أساليب التربية التي تمارسها مع أبنائها.
 - تعليم المرأة يعد فعلا السبيل الوحيد لفرض نفوذها إذا أرادت ذلك حقا وعملت لأجله.¹

¹ - مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 15، جويلية، سطيف 2012.

6-دراسة لعقاب نصيرة، بعنوان التنشئة الاجتماعية وأثرها في السلوك الاجتماعي للفتيات، رسالة الماجستير في علم النفس، جامعة الجزائر، 1995 .

كان هدف هذه الدراسة هو محاولة معرفة دور التنشئة الاجتماعية في تحديد السلوك والممارسات الاجتماعية للفتيات في إطار التغير الاجتماعي انطلاقا من المبادئ والقيم التي اكتسبتها الفتيات في العائلة وتفاعلا مع الواقع الاجتماعي، يظهر الأثر الذي تتركه التنشئة في السلوك والممارسات الاجتماعية. وجاءت إشكالية الباحثة التي ترى بأن فهم أسلوب تنشئة الفتاة يؤدي إلى فهم السلوك والممارسات الاجتماعية من حيث العلاقة بقيم المجتمع، هذا ما جعلها تتساءل ما هو نموذج الفتاة الذي تسعى العائلات الجزائرية إلى تشكيله من خلال التنشئة الاجتماعية؟ وهل الفتيات يتمسكن بقيم تنشئتهن الاجتماعية أم يطالبن بقيم جديدة من خلال تصوراتهن الاجتماعية؟

وبهذا أصبح منطلق الباحثة الأساسي هو البحث عن أثر التنشئة الاجتماعية والتصورات الاجتماعية للفتيات في إطار التغيرات الاجتماعية والثقافية التي يعرفها المجتمع الجزائري.

وقد اقترحت الباحثة فرضيات كانت كالتالي:

-أولا : يخضع السلوك الاجتماعي للفتيات إلى تنشئتهن الاجتماعية.

-ثانيا : التنشئة الاجتماعية تؤثر في الممارسات الاجتماعية والثقافية للفتيات.

وللقيام بهذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المقابلة والملاحظة.

أما عن النتائج التي توصلت إليها فكانت معظمها إيجابية، واستخلصت الباحثة من ذلك نتائج نهائية تتمثل في وجود ثلاث نماذج من الفتيات المبحوثات: النموذج التقليدي، النموذج العصري، والنموذج الوسطي.

وآخر استنتاج خلصت إليه الباحثة هو أن التنشئة الاجتماعية لا زالت تمارس دورها الأساسي في توجيه سلوك الفتيات وتحديد ممارستهن وتصوراتهن الاجتماعية من ذلك التغير مثل طريقة اللباس وطريقة الاختيار في الزواج.

7-دراسة لمناد سميرة: بعنوان الزعامة النسوية في المخيال الاجتماعي "دراسة ميدانية لمعنى الزعامة لدى عينة من النساء في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2001-2002.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات الآتية:

- ماهي أشكال السلطة التي تطمح إليها المرأة الجزائرية؟
 - ما هو موقفها من نظرة المجتمع إليها؟
 - هل توجد نماذج نسائية تطمح المرأة الجزائرية لتكون مثلها
 - ماهي الجوانب التي يظهر من خلالها تميز المرأة الجزائرية.
- وقد اعتمدت على دراسة حالتين هما " المابطة التركية " وزهور ونيسي " فقامت باستعراض تاريخي للحالتين واستعراض السيرورة الاجتماعية لهما.

وقد توصلت إلى عدة نتائج نوجزها فيما يلي:

وعى المرأة بفكرة الدونية التي تغذيها الثقافة التقليدية للمجتمع وطموحها نحو الإبداع والنفوذ

مرتبط ب:

- عوامل متعلقة بالواقع الاجتماعي خاصة الأسري أو الزواج الثابت.
- عوامل مرتبطة بشخص المرأة نفسها كونها مسؤولة عن هذا الخضوع باستدخالها قيم الخضوع والدونية وإعادة إنتاجها ضمن أساليب التربية التي تمارسها مع أبنائها.
- تعليم المرأة يعد فعلا السبيل الوحيد لفرض نفوذها إذا أرادت ذلك حقا وعملت لأجله.¹

¹ - مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 15، جويلية، سطيف 2012.

ثانيا: الدراسات العربية

1-دراسة سعيد بن محمد بن سعيد آل عاتق الغامدي حول النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، باستخدام نظرية الشبكة الإدارية سنة 2008م.

حيث هيكلت الإشكالية حول السؤال التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وفق نظرية الشبكة الإدارية وبين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة؟

وتفرعت عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية، وفق نظرية الشبكة الإدارية وبين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة؟

وتهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان الانحطاط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة اتجاه مدارسهم من وجهة نظرهم.
- تحديد طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة.
- تحديد النمط القيادي الذي يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بجدة.

ولتحقيق هذه الأهداف استعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحديد النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس، ولتحديد مستوى الالتزام التنظيمي، كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد نوع العلاقة بين لنمط القيادي لمدير المدارس والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتمت الدراسة على جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية التابعة بمكتبي التربية والتعليم بالنسيم والشرق بمحافظة جدة والبالغ عددهم 1123 معلما، وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة بلغت 325 معلما، بنسبة 28.9 %، بعد التحليل باستخدام أداة الاستبيان المكونة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول خاص بالبيانات الديمغرافية، والجزء الثاني خاص بالنمط القيادي، والجزء الأخير لقياس مستوى الالتزام التنظيمي واستخدام الباحث مقياس بورتر وزملائه بعد التعديل وقد توصل إلى نتائج من أهمها:

- أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق، والنمط الثاني من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط

القيادة المتأرجحة ثم نمط القيادة الاجتماعية ثم نمط القيادة الأبوية ثم نمط القيادة المتسلطة ثم نمط القيادة المتسلطة.

- مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفع لدى المعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم حيث بلغ المتوسط 3.70 وانحراف معياري (0.57132).

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة وكل من الأنماط القيادية التالية: قيادة الفريق، القيادة الاجتماعية، القيادة المتأرجحة عند مستوى الدلالة (1.01). وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بجدة وكل من النمط القيادي، القيادة المتسلطة، عند مستوى الدلالة (0.01).

2-دراسة الحسيني، إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية هدفت هذه الدراسة معرفة دافع المرأة السعودية العاملة في المواقع القيادية في مجتمع المملكة العربية السعودية، 1988.

وقد ناقشت هذه الدراسة عدداً من الفروض ومنها:

- أن الرجل يعوق القيادات الإدارية النسائية في تقدمها ويحد من صلاحياتها.
- تواجه القيادات الإدارية النسائية في التعليم العالي عدداً من المعوقات البيئية والتنظيمية التي تؤثر على كفاءتها في شغل المناصب القيادية.
- التدريب من خلال العمل هو الأسلوب الأساس في إعداد القيادات الإدارية النسائية وتأهيلها.

- أن النمو المتزايد في نشاطات التدريب والتنمية القيادية بالمملكة وجه لمجتمع الرجال دون مجتمع النساء.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي.

أما أبرز النتائج التي أسفرت عنها الدراسة:

فقد تمثلت في وجود عوائق إدارية تحد من تقدم المرأة في المراكز الإدارية، ولعل من أهمها:

- عدم اعتراف الرجال بقدرات المرأة وعدم تقبلهم لها في القيادة الإدارية، وخوف وتردد بعض القيادات النسائية من المسؤولية وإبداء الرأي.

- أن الهدف من عمل المرأة هو دافع اجتماعي مثل تحقيق المكانة الاجتماعية أو تحقيق الذات والمساهمة في تنمية وخدمة المجتمع، أما العامل الاقتصادي فلم يكن يشكل إلا نسبة منخفضة من مجتمع الدراسة حيث أن المجتمع السعودي يتمتع بوضع اقتصادي مريح.

- أن طموح المرأة العاملة متدن إلى حد ما، ويرجع ذلك إلى التحديات والعقبات التي تواجه المرأة السعودية العاملة.

- تفويض بعض السلطات للقيادات الإدارية النسائية يعتبر الوسيلة الوحيدة لتأهيل القيادات الإدارية النسائية، أما الطرق العلمية الأخرى كالتدريب أو الابتعاث أو عقد الندوات أو حضور المؤتمرات فيفتقر إليها التنظيم الإداري في المؤسسات النسائية.

- أن الدور الرئيس الذي تقوم به المرأة السعودية في المراكز القيادية هو الإشراف على تنفيذ ما خطط ورسم لها من سياسات بعيدة عن اتخاذ مواقع القرار.

- أن الصلاحيات المعطاة للمرأة في المناصب القيادية غير كافية لنجاح دورها القيادي والإشرافي، وهي كافية بشكل نسبي لتسيير العمل الروتيني.

- ضعف تأهيل المرأة فنياً وعلمياً للعمل بشكل عام والعمل القيادي بشكل خاص يعتبر من أهم السلبات للمرأة السعودية خاصة في المناصب القيادية.

3-دراسة Al-Lamky 2007 بعنوان: تأنيث القيادة في المجتمعات العربية: وجهات نظر القيادات النسائية العمانية"

هدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على المرحلة الجديدة التي شهدتها سلطنة عمان في تمكين المرأة العمانية، ومحاولة تتبع الخصائص والخبرات التي تتميز بها القيادات النسائية العمانية، وأهم التحديات التي تواجهها هذه القيادات في بيئات محافظة ومسيطر عليها من الرجال . وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من عشر نساء عمانيات حققن مستويات متقدمة من النجاح في وظائفهن، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: تتمتع النساء العمانيات اللواتي يشغلن مناصب قيادية بدرجة عالية من الدافعية والطموح.

ثانياً: يعزى نجاح النساء العمانيات في الوصول إلى مناصب متقدمة في أماكن عملهن إلى عدة عوامل من أهمها وجود البيئة الاجتماعية التي تعطي اهتماماً كبيراً للتعليم، والدعم الذي يقدمه الوالدان وخاصة الأب، والمساواة أو المعاملة العادلة التي تتلقاها المرأة مقارنة مع أقرانها من الرجال.

ثالثاً: من أهم التحديات التي تواجه القيادات النسائية العمانية تمثل بالتعارض بين أدوارهن كقائدات، وأدوارهن التقليدية التي يمارسها في المجتمع، وهو الأمر الذي يرتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والتوقعات السائدة نحوهن.

4-دراسة كل من Wolfram, Mohr, and Schyns بعنوان "الاحترام المهني للقادة من الجنسين :

عوامل جندرية مؤثرة، 2007م.

هدفت هذه الدراسة فحص أثر العوامل المرتبطة بالجنس على الاحترام المهني للقادة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (121) مرؤوسا، و(81) مديرا ممن يعملون في المستوى الإداري الإشرافي في (34) منظمة أعمال ألمانية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها:

أ- تتلقى القيادات النسائية احتراما مهنيا أقل من قبل أتباعهن مقارنة مع زملائها من القادة الذكور.

ب- تتلقى القيادات النسائية احتراما أقل من أتباعهن من الذكور مقارنة مع الاحترام المهني الذي يتلقاه زملائهن من القادة الذكور من أتباعهم من الإناث.

ج- يميل المرؤوسون، الذين لا يعطون أهمية لاختلاف قاداتهم عنهم من حيث الجنس، إلى إظهار احترام أقل لقاداتهم من النساء.

ثالثاً: الدراسات الغربية:

1-دراسة ميشال كروزييه حول ظاهرة البيروقراطية:

ميشال كروزييه "عالم اجتماع فرنسي (1922) مؤسس ومدير المركز السوسيولوجي للتنظيمات له عدة مؤلفات منها" الظاهرة البيروقراطية، المجتمع الجامد، المؤسسة في إصغاء الفاعل والنسق، كما قام بإنشاء الدورة العليا لسوسيولوجيا العلوم السياسية وعمل أستاذاً في جامعة هارفارد.

قام " كروزييه " بدراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا وهما: مؤسسة SETTA ومؤسسة L'administration des chèques postaux ومن خلال هاتين الدراستين استطاع أن يفسر السلوك الإنساني بمفاهيمه وتصوراتهِ الخاصة، كما قام بجمع البيانات حول طبيعة العمل في هاتين المؤسستين، وكذا تركيب القوة العاملة في كل منهما، وعامل الإنتاجية والحالة المعنوية للعاملين، واستخلص بذلك الطبيعة العامة للبيروقراطية وآثارها، كما حاول ربط مشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي والحضاري للمجتمع .

وقد أوضح كروزييه من خلال دراسته أن نموذج " ماكس فيبر " قد تجاهل العديد من القضايا أهمها: القوة والصراع والتغيير في المنظمات وذلك نتيجة الجانب الشكلي المستقر للتنظيم الذي وضعه " ماكس فيبر"، الأمر الذي يعوق البحث ويضله بدلاً من أن يوجهه ويثريه.

وقد اعتمد " كروزييه " على المنهج الاستقرائي القائم على نموذج المفاوضة والحساب الشيء الذي جعل من كل فاعل يبحث عن مكاسبه ومنافعه في المفاوضة التي يجب عليه أن يديرها مع شركائه وسيكون هذا اعتماداً على منهج المونوغرافيا أو الدراسة المونوغرافية الدراسة الشاملة الوافية

لميدان البحث عن طريق الوصف والتحليل الإكلينيكي - كما يصفه كروزيه - لأنها تنطلق من واقع الفاعلين.

ولاحظ "كروزيه" بأن المجال التنظيمي يتميز بسمات أساسية، فالتنظيم يحتوي على ثلاثة أصناف من العاملين في مواجهة بعضهم البعض وهم:

- رؤساء الورشات أو رؤساء العمال: مكلفون بالمراقبة العامة داخل الورشات.
- عمال الإنتاج: بمؤهلات ضعيفة، ومكلفون بالآلات.
- عمال الصيانة: 12 فرداً في كل ورشة بمؤهلات عالية، كل واحد منهم مسؤول عن الصيانة والتصليحات الصغيرة ل 3 إلى 6 آلات خاصة به.
- كما لاحظ "كروزيه" أن هناك فرقاً واضحاً بين الأصناف الثلاثة، فالوظائف محددة ومختلفة عن بعضها، فالعامل في رأيه لا يأمل ولا يتخوف من ترقيته أو تنزيله إلى رتبة أقل، فالتنظيم التقني للورشات يقوي الشعور بالثبات والعمومية للواقع التنظيمي.

ولاحظ أيضاً أن العقلانية والتخصص الدقيق في المهام وتقسيم العمل، هي معايير الإنتاج والمكافآت حسب المردودية، كما أنه لا يوجد شيء في الورشة يترك هكذا للصدفة، فهناك قواعد عامة تتوقع حلولاً للمشاكل الموجودة على مستوى التنظيم، لذلك فلا مجال ولا حجة لتشكيل الضغوطات أو الصراعات الناتجة عن استبدال الأفراد أو المفاوضة بينهم. لأن العاملين في التنظيم البيروقراطي يظهرون تقديساً وإجلالاً للقواعد والإجراءات بحيث يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل الطارئة الأمر الذي يولد الروتين والجمود لدى أعضاء التنظيم مما يؤدي إلى عدم شعورهم بالانتماء للتنظيم الموحد، وعدم إدراكهم لأهداف التنظيم عامة، لذلك يكون الموظف غير مهتم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة وهذا الشعور يعد من أخطر مظاهر الروتين

والبيروقراطية. كما يؤدي هذا التقديس للإجراءات والقواعد إلى انعزال الأفراد عن بعضهم البعض وتسود بينهم المنافسة الشديدة على فرص تحسين أمورهم المعيشية وينعدم بذلك شعور الجماعة وتسود بينهم الأنانية، إضافة إلى ذلك فهو يؤدي إلى تركيز المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية، يؤدي بدوره إلى اتساع الهوة بين الجمهور والإدارة العليا، فالعاملون في المستويات الدنيا يحصلون على كم هائل من المعلومات والذين يتعذر عليهم إفادة الإدارة العليا بها لكونهم فاقدين لسلطة اتخاذ القرار من جهة ومن جهة أخرى غالبا ما يستغلون هذا الموقف لإمدادها بمعلومات خاطئة قصد إخفاء أخطائهم ومخالفتهم للقواعد واللوائح أو بالمساومة للحصول على امتيازات غير عادية نتيجة سيطرتهم على هذه المعلومات.

كل هذه العوامل تعتبر مظاهر للروتين، لكن "كروزييه" يتساءل عن مصدر هذا الروتين في لتنظيم البيروقراطي وهل هو راجع للصفات الشخصية للموظف؟

يحدد "ميشال كروزييه" مصدر الروتين بأنه ليس الفرد في حد ذاته، ولكنه تأثير الجماعة وجو العمل على الفرد، فالموظف الجديد عند التحاقه بالعمل يواجه بتقاليد وعادات معينة اتفقت عليها الجماعة وتعارفت عليها، وبناء على ذلك يكون أمام الفرد أحد الخيارين، إما الخضوع لتقاليد الجماعة وهو شرط قبوله ضمنها، وإما مقاومة هذه التقاليد، وفي هذه الحالة عليه أن يواجه غضب الجماعة ورفضها إياه وهذا ما لا يستطيع الكثير من أعضاء التنظيم تحمله وبالتالي فالنتيجة النهائية هي خضوع الفرد للجماعة وقبوله لتقاليدها كأساس لسلوكه في العمل.

وإن ما ينجم عن تعقد الإجراءات وعدم وضوح نمط الاتصال مشاكل أخرى تستدعي مجموعة قواعد جديدة لتبسيطها، لكن هذه القواعد تؤدي بالضرورة إلى التغيير في أنماط سلوك

أعضاء التنظيم، وتواجه هذه القواعد بمقاومتهم إياها وهذا ما سيؤدي إلى فرضها بالقوة من المستويات العليا في التنظيم فمزيدا من المركزية والتعقيد.

وبالتالي فإن مسألة البيروقراطية تتحدد في عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار بحيث يحتمي بالقواعد والتعليمات ويحمل المسؤولية والسلطة لمن هم أعلى منه في المستوى لهذا نجد الموظف في التنظيم البيروقراطي يحتمي تحت غطاء الروتين، ويحمي نفسه من رؤسائه وزملائه في العمل.

وقد توصل " ميشال كروزييه " من خلال ملاحظاته وتحليلاته إلى النتائج التالية:

أ- يخلف الروتين الإداري الناجم عن تعقيد القواعد واللوائح وتعددتها في التنظيمات البيروقراطية ما يلي: انخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية، الانعزال الاجتماعي، ونقص أواصر الصداقة بين أفراد الجماعة. إن تفاعل هذه الآثار وتفاقمها تنعكس سلبا على كفاءة التنظيم وإنتاجيته مما يؤدي إلى تدعيم المركزية والقواعد غير الشخصية في العمل.

ب- الحلقة الجهنمية للبيروقراطية: إن مقاومة الأفراد للقواعد التي يفرضها التنظيم البيروقراطي هو الذي يولد الروتين والجمود والتعقيد في مثل هذه التنظيمات، ومنه فإن الروتين + الجمود + التعقيد ما هي إلا عناصر متداخلة ومشكلة للحلقة الجهنمية- كما أوردها كروزييه- لهذا نجد التنظيمات البيروقراطية ذات قدرة محدودة على التطور والتكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة داخل أو خارج التنظيم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد العاملين يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل وهذا نتيجة تقديسهم للقواعد والإجراءات وهذا ما يؤدي إلى زيادة الهوة بين الجمهور والإدارة البيروقراطية.

وأن جمود السلوك وصعوبة التكيف مع التغيرات بالإضافة إلى الصراع وسوء التفاهم بين موظفي التنظيم البيروقراطي والجمهور تؤدي إلى زيادة الرقابة والقواعد يؤدي بدوره إلى زيادة الجمود والمشاكل مع الجمهور، ومنه إ فن نتائج البيروقراطية غير المرغوب فيها تؤدي إلى مزيد من البيروقراطية الجهنمية.

وقد أوضح كروزبييه الحلقة الجهنمية في العناصر التالية:

- القواعد الموضوعية تحدد وظائف كل فرد في التنظيم، والتي توضع دون أي اعتبار للعامل الشخصي مما يؤدي إلى انخفاض الدوافع التي من شأنها تجعل الفرد يبدع وابتكر في أدائه للعمل.
- تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيدي الأفراد الذين يبعدون بحكم مناصبهم عن الميدان الحقيقي في العمل، فمركزية اتخاذ القرار تجعل من الموظفين في المستويات الأدنى لا يتصرفون حسب متطلبات الموقف، ومن هنا ينشأ الجمود والشكوى من صعوبة الإجراءات وتعتقدها.
- انعزال فئات العاملين المختلفة وخضوع الفرد لضغط الجماعة، فالانفصال في المستويات الإدارية عن بعضها يجعل كل مستوى يفكر في مصلحته الخاصة، وينفصل عن أهداف التنظيم كوحدة.

VIII - التعليق على الدراسات السابقة:

بقدر ما تكون الدراسات السابقة حجر أساس لما بعدها، بقدر ما تكون لها مجموعة من النقائص والانتقادات، لذا فإننا لا ننفي أن هناك دراسات أخرى لم نكن في صدد تناولها لان الموضوع تناول من قبل الباحثين من زوايا كثيرة، سواء تعلق منها بالجانب الاقتصادي، أو النفسي الاجتماعي أو الفلسفي، خصوصاً أن موضوع العقلانية يتوسط الفكر والسلوك والمنطق والموضوعية والواقعية والفعالية الخ...، إضافة إلى ذلك كون موضوع العقلانية في دراستنا هذه مرتبط بالسلوك التنظيمي للعامل.

ويتضح لنا من خلال نماذج الدراسات التي تم عرضها بأن لسلوك الأفراد داخل التنظيم ارتباطاً وثيقاً بالتنظيم العقلاني السائد في التنظيم، ذلك أن جميع هذه الدراسات أشارت بوضوح إلى أن مختلف نماذج السلوك، وكذا السلوك القيادي داخل المؤسسة هو نتاج لتفاعل خصائص الفرد مع خصائص المنظمة، وخلاصة لذلك أن هذه الدراسات أفادتنا في الجوانب التالية:

1- أعطتنا هذه الدراسات صورة واضحة حول التوجه الذي يمكن أن نسلكه في تناولنا لموضوع البحث، سواء من حيث منهج الدراسة، أو أدوات البحث، وطبيعة المجتمع الذي ستنتم فيه الدراسة الميدانية، لنخلص في الأخير إلى تحديد مشكلة دراستنا والمتضمنة في محاولة دراسة العلاقة بين المرأة القائدة والتسيير العقلاني، وذلك باقتراح فرضيات للدراسة ومحاولة الإجابة والتحقق من صدق هذه الفرضيات، والتي تمحورت حول كيفية مساهمة الخلفية الثقافية للمرأة القائدة في عملية التسيير بالمؤسسة. بمؤسسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

2- كما أن من أبرز صعوبات الدراسات التي تم التطرق إليها هي عن العوامل التي تؤدي إلى ضعف وقصور وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية والتي نوجزها في التخطيط السيئ وعدم استقرار السياسي والتوجهات الاجتماعية والسياسية والاجتماعية وسيادة ما يسمى بالقرار السياسي والمركزية العالية، التي أفقدت المؤسسات العمومية المعروفة اللازمة للابتكار والتكيف، وهذه النتائج تصب في إشكال دراستنا وهو محاولة إثراء البحث في مجال المرأة العاملة باعتبارها موضوعا هام وذلك بتحديد القائدات النسوية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، ومعرفة المشاركات الفعلية لهذه المرأة كفئة مهنية في عملية التخطيط والتسيير واتخاذ القرار والاتصال الفعلي مع العمال، من أجل تحقيق التطور في المؤسسات، وتزويد إدارة المؤسسات بمقترحات تفيد في تطوير وتحقيق المرأة للتسيير العقلاني. والمساهمة في التخطيط العلمي لمواجهة المعوقات والصعوبات التي تهدد وتحد دور المرأة في تولي المناصب القيادية، والإسهام في تشكيل الوعي حول ضرورة تقبل تولي المرأة لهذه المناصب ودورها في صنع القرار بالمؤسسة ويبدو أن هذه الدراسات بصفة عامة جاءت لتتفق مع دراستنا في التنظيم العقلاني، إلا أنهما يختلفان في مجتمع البحث أو الدراسة، بحيث أشارت جُل الدراسات السابقة إلى التسيير والتنظيم العقلاني بالمؤسسات الصناعية، أما دراستنا فكانت في مؤسسة حساسة وهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ورأينا إلى أن فشل أو نجاح المؤسسات الاقتصادية انطلاقا من العامل البشري، وهذا ما نود إثباته في دراستنا.

3- ويمكن القول ان جوانب القصور او النقص التي تخللت تلك الدراسات بالمقارنة لدراستنا الحالية. هي ان دراسة الفضيل رتيمي اثبتت وجود سوء السلوك داخل المؤسسات وأن العقلية الجزائرية لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة، وإن التنشئة الاجتماعية لها دور في ذلك

وجسدت قيما لا تتماشى والمؤسسة الحديثة مثل التكاسل، اللامبالاة، إهدار الوقت، اما دراسة "محمدي جميلة" انتهت إلى نتائج أهمها أن هناك استمرارية في التمسك ببعض القيم الاجتماعية بصمت آثارها على تصورات الأفراد، وظهرت من خلال مواقف واتجاهات وتُرجمت على شكل سلوكيات وليس من السهل تصنيفها ضمن الإيجابيات أو السلبيات، ولكن وجب تعديلها لتحقيق نوع من التوازن بين ما هو مقبول اجتماعيا وذاتيا، وبين ما هو مطلوب في التسيير الإداري العقلاني، في حين خلصت إليه الباحثة -عقاب نصيرة- وهو أن التنشئة الاجتماعية لا زالت تمارس دورها الأساسي في توجيه سلوك الفتيات وتحديد ممارستهن وتصوراتهن الاجتماعية من ذلك التغير مثل طريقة اللباس وطريقة الاختيار في الزواج. وايضا تم استخلاص من دراسة "مدني حمدي" ان النتائج المتعلقة بالقيادة والتي تعبر بدورها عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هذه العلاقة تختلف باختلاف السلوك الذي يتبناه القائد تجاه أتباعه ومدى استعداده للاستفادة من المعلومات التي بحوزتهم. إلا أن زوايا الرؤية لكل دراسة تختلف عن الأخرى، وهذا ما جعلنا تناولها من زاوية أخرى تختلف نوعا ما عما. وهي محاولة تبين أن السلوكيات المنتهجة من قبل المرأة القائدة والعمال المرؤوسين مقصودة ومحددة بطريقة استراتيجية وفق ظروف كل عامل وليست عشوائية. وكل هذه النتائج والعوائق ان صح القول التي قدمتها الدراسات السابقة نحاول تجاوزها والانطلاق منها كخلفية نظرية، بحيث حاولنا ان نستفيد منها من المفاهيم السوسيولوجية وكل من مراحل البحث العلمي وتجاوز كل ما هو سلبي.

IX- الإجراءات المنهجية للبحث :

قام ريمون كوفي بتفكيك المراحل الثلاثة الابستمولوجية للمسار العلمي التي وضعها غاستون باشلار إلى سبعة مراحل إجرائية، وكون أن الدراسة الاستكشافية أو الاستطلاعية خطوة سابقة على خطوات تحديد منهج وتقنيات الدراسة في دراسة ظاهرة ما، ونستهلّ هذا الفصل بالحديث أولاً عن الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية التي قامت بها الباحثة في دراسة بعض الصعوبات التي تواجه المرأة القائدة وتحد من فاعليتها في تحقيق التسيير العقلاني

1- الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية:

يشير غاستون باشلار G.Bachelard أن العقلانية تكمن في أن القطيعة أساس ضروري لقيام الموضوعية، بل تأسيس معرفة علمية موضوعية لذلك يربطها بمجموعة من العوائق المعرفية يجب أن نقطع معها كل صلة، لأن الرأي لا يؤسس معرفة ولكنه يؤسس التفكير عندما يترجم الميول والرغبات والحاجات إلى معارف، لذلك لابد من تعريته بل وتحطيم¹.

وإن البحوث العلمية سواء كانت ميدانية أو نظرية والتي تكتسي الطابع المنهجي لا بد على الباحث إحداث قطيعة ابستمولوجية، ومن الضروري عند القيام بأي بحث مهما كان لا بد التعرف ولو على الحد الأدنى من الدراسات السابقة التي تدور حول الموضوع، واستعراض مختلف الأدبيات والقراءات والمراجع.

وهذا لا يمكن التوصل إليه إلا من خلال القيام بأهم مرحلة في البحث العلمي وهي الدراسة الاستكشافية أو الاستطلاعية، فالمرحلة الاستكشافية والمكونة من مستويين متداخلين فيما بينهما وهما

¹ - Bachelard (G) : *La psychanalyse du feu*, ed P.U.F, France, 1985. P : 26.

استعراض الأدبيات والجولة الاستطلاعية مهما كانت التقنيات التي يتم استعمالها من أجل الحصول على البيانات، سمحت لنا من جمع معطيات ومعلومات من شأنها تدقيق مشكلة البحث من خلال إعطاء واقتراح المسالك والسبل الفكرية التي تساعد على توجيه هذه المشكلة الوجه المقبول أبستمولوجيا ومنهجيا، وبالتالي لابد من استغلال ما تم الحصول عليه من المرحلة الاستكشافية واستغلاله.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

يعد المنهج أهم الطرق التي يتبعها الباحث في دراسة أي مشكلة أو موضوع بحث معين، وهذا بغرض الوصول إلى حقائق علمية وفحص الظاهرة المراد دراستها وتحليلها علميا وموضوعيا، والذي يعتبر مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم.¹

توجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث العلمية والاجتماعية، وهي تختلف باختلاف المواضيع لأن طبيعة الدراسة والأهداف التي نحاول الكشف عليها وتحقيقها تفرض علينا المنهج الذي يجب استخدامه.

وبعد قيامنا بتحديد مشكلة الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعة العديد من المناهج البحثية، توصلنا إلى المنهج الملائم للدراسة الحالية، هو المنهج الوصفي، والهدف من استعمال هذا المنهج هو التحليل الكمي القياسي للظاهرة المدروسة، وبهذا المنهج نقرب من الموضوعية والدقة، وذلك من خلال التعامل مع الأرقام والنسب، ونتفادى الأحكام الذاتية، كما يساعدنا هذا المنهج في جمع البيانات الكمية حول الموضوع المدروس. وهذا المنهج كما يقول "ريمون بودون بفضلّه يمكننا تحديد التحقيقات الكمية التي تسمح بجمع المعلومات المتشابهة من

¹ - محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي، ط3، مكتبة النهضة الشرق، 1996، ص: 139.

عنصر آخرين مجموعة العناصر، فيما تسمح هذه التشابهية بين المعلومات القيام بالإحصائيات التي تشكل أهم تحليل كمي للمعطيات".¹

كما يمدنا ببيانات ومعلومات تسهم بشكل كبير في وصف ما هو كائن أثناء الدراسة ووصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية، بغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية.²

فالمنهج الوصفي ساعدنا على تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها والتعرف على حقيقتها في الواقع، وهو يعتمد على تفسير الوضع القائم (أيما هو كائن)، وتحديد العلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع البيانات الوصفية الميدانية حول الظاهرة المدروسة، إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات، وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها، ومن الخصائص التي تميزه عن غيره من المناهج، عملية الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة محددة بشكل عملي ودقيق

وبما أن موضوع دراستنا يهدف إلى استنباط كيفية مساهمة الخلفية الثقافية للمرأة القائدة في عقلانية التسيير، وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، أدى بنا إلى استخدام المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة لتنبية القائمين على هذه المؤسسات والمسؤولين - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

¹ - محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1992، ص: 77 .

² - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص: 87.

نموذجاً-، ومحاولة معرفة الكيفية التي تستطيع بها المرأة القائدة التحكم في إدارة المؤسسة وتحقيق التسيير العقلاني.

3-تقنيات البحث:

تعتبر أدوات البحث من العناصر الأساسية في بناء البحث علمي فبالإضافة إلى وظيفتها في جمع الحقائق فهي كذلك تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن أطره العريضة، ومضامينه التفصيلية، ومساراته النظرية والتطبيقية.¹

وتحتل أدوات جمع البيانات أهمية خاصة ومكانة أساسية في عملية الإنتاج العلمي، وتعد هذه الأدوات وسيلة الباحث والعملية التي بواسطتها تمكنه جمع البيانات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتتعدد وتختلف هذه الأدوات بتعدد واختلاف وتنوع طبيعة البيانات المراد الحصول عليها من جهة، واختلاف المفردات المبحوثة في طبائعهم ومستوياتهم الثقافية ووظائفهم ومكانتهم الاجتماعية، من جهة أخرى، وقد يعتمد الباحث على أداة واحدة أو أكثر من أداة، وذلك مرهون بملائمة هذه الأدوات لبعض المواقف والبحوث عنها فيغيرها، والأسلوب أو المنهج المستخدم في الدراسة، وكلما وفّق الباحث في اختيار الأداة أو الأدوات المناسبة، كلما حصل على وفرة من المعلومات تزيد من احتمال تصديق النتائج المتوصل إليها.

والموضوع وخصوصيته وطبيعة التساؤلات والفروض التي يطرحها الباحث والبيانات المراد الحصول عليها، كل ذلك يفرض على الباحثة انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك. وبما أن السلوك الإنساني معقد ومتشاك وصعوبة فهم متغيراته، فإننا ارتأينا إلى استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات، وهذا أمر يحقق نوع من الدقة العلمية ويجنب العديد من أخطاء التحيز.²

¹ - إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط2، بيروت، 1986، ص: 65.

² - فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث، قسنطينة، 1999، ص: 185.

أولاً: استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أم التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها إحصائياً.¹

وتتجهل الاستمارة على جملة من الأسئلة يتم طرحها على أفراد العينة لنحصل من إجاباتهم عن هذه الأسئلة، على بيانات نلجأ إلى معالجتها كمياً بغرض التحليل والتفسير وعلى العموم تتعلق هذه الأسئلة الموجهة للمبحوثين بحالتهم الاجتماعية وآرائهم ومواقفهم حول طبيعة الظاهرة المدروسة. ونستطيع القول أن مصدر أسئلة استمارة الاستبيان موجود في ذلك الإجراء العلمي المنهجي الهام الذي يجب أن لا يُهمله الباحث، بحيث يتم إعداد الأسئلة وفقاً للمؤشرات المتولدة من التحليل المفهومي بصفة أدق يؤدي كل مؤشر إلى طرح سؤال أو أكثر كما يكون كل جزء من الاستمارة مطابقاً لمفهوم أو متغير من فرضية.²

وعلى حسب طبيعة الموضوع وتماشياً مع إجراءات الدراسة، تم اعتمادنا على تقنية استمارة الاستبيان وتوزيع الاستمارات على العينة المدروسة والمتمثلة في المرؤوسين فقط، والسبب في اختيارنا لهذه التقنية يرجع كون الموضوع المدروس يتطلب دراسة ميدانية، لدراسة تأثير القيادة النسوية ومعرفة السلوكيات المنتهجة من طرف القائدات، وما مدى تأثير الخلفية الثقافية المتشعبة بها المرأة المسؤولة وكذا المرؤوسين على عملية التسيير، ولقد تشكلت استمارة الدراسة على أسئلة مختلفة تتراوح حوالى

¹ - محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1985، ص: 117.

² - موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة: صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سعيد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص: 244.

62 سؤال، منها ما هو مغلق ومنها ما هو مفتوح لإعطاء للمبحوث فرصة الإجابة، وأسئلة نصف مغلقة، وتم تقسيم الاستمارة على أربع محاور، المحور الأول الخاص بخصائص العينة وبه الأسئلة من 1-10، والمحور الثاني خاص بالفرضية الأولى والمتمثلة في محو التصورات القيمية التقليدية نحو المرأة من العوامل المساعدة على التسيير بطريقة عقلانية في المؤسسة، والأسئلة محددة من السؤال 11-إلى 27، أما بالنسبة للمحور الثالث الخاص بالفرضية الثانية المتمثلة في يؤثر البعد الاجتماعي للمرأة القائدة في العملية الرقابية بالمؤسسة. واسائلتها محددة من 28-إلى 47، وفي الأخير المحور الرابع الخاص بالفرضية الثالثة المتمثلة في، تؤثر فكرة النوع الاجتماعي-الجندر-للمرأة القائدة في عملية الاتصال بالمؤسسة، وتحدد أسئلة هذه الفرضية ما بين 48-إلى 62. وتم توزيع الاستمارات على المرؤوسين المقدر عددهم 80 مرؤوس. وقد جرت عملية التوزيع بدفعات حتى يتسنى للباحثة توزيع الاستمارات مباشرة والانتظار حتى الإجابة، بمعنى تم القيام باستمارة المقابلة مع المرؤوسين.

ثانيا: المقابلة والملاحظة

المقابلة هي أحد أهم وسائل جمع البيانات والتي يقوم الباحث بها من خلال توجيه عدد من الأسئلة لأفراد مجتمع البحث، كل بمفرد هو تدوين الإجابات، وهي تبادل لفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين.¹

وتكمن أهميتها في أنها تقنية لتسجيل الإجابات بطريقة علمية، وتستعمل عادة للتعرف على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة كما قلنا سابقا. وانطلاقا من غرض الدراسة وباختلاف الإجراءات التي تقوم عليها المقابلة والملاحظة، فإن المقابلة المنظمة تتناسب مع الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا، والذي تم تحديد شكل ومضمون المقابلة

¹ - محمد شفيق، مرجع سابق، ص: 106

من خلال دليل المقابلة، يضم 19 سؤال تزاوجت بين الأسئلة الشخصية والأسئلة الخاصة بالموضوع، وتم طرحها على النساء القيادات المتمثل عددهم بـ 18 امرأة و3 رفضوا إجراء المقابلة والاستفسار عن بعض الأمور الخاصة بموضوع بحثنا، فقط تم ملاحظتهم وذلك لضرورة العمل المتراكم عليهم وعدم وجود وقت كافٍ يسمح لهم بإجراء المقابلة. كما تم إجراء المقابلة غير الموجهة لكل من المرووسين والقائدات حول طريقة العملة والمعاملات وتصرفات المرأة المسؤولة وكذا العمال في المؤسسة.

وقد اجمع الباحثون المهتمون في السوسيولوجية، على أن الملاحظة من أهم الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، وهي مصدر أساسي للحصول على البيانات والمعلومات الأمانة لموضوع الدراسة، لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على حواس الباحث وقدرته الفائقة إلى ترجمة ملاحظاته والتماسها إلى عبارات ذات دلالات ومعاني حتى، وان البعض يعتبرها من أصعب الأدوات استعمالا لاعتمادها على مهارة وقدرة الباحث على تحليل أنماط السلوك الاجتماعي.¹

وعلى أساس أننا تناولناها كأداة مساعدة، فان الملاحظة البسيطة تكفي بالغرض. لفهم طبيعة السلوكيات والتصرفات المتبعة من طرف النساء القائدات، وكيف تؤثر على قيادة المرأة على العمال المرووسين، الذي ينعكس هو الآخر على التسيير العقلاني بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ميدان بحثنا.

¹—Braud Philipe, *Sociologie politique*, Alger. Casbah edition.2004, p : 610.

4-مجتمع الدراسة وكيفية اختياره:

إن أي بحث ميداني يستلزم مجتمع بحث، الذي يختاره الباحث للدراسة، أو يختار جزءا معيناً يحاول من خلاله الوصول إلى أهداف بحثه، ويواجه الباحث عند شروعه في القيام بهذا البحث مشكلة تحديد نطاق العمل أي اختيار مجتمع البحث أو العينة التي يجري عليها دراسته تحديداً. لأن الباحث غالباً ما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة، خاصة إذا كانت نتائج الدراسة بالعينة تغنيها عن الدراسة الشاملة، كما تمكن من الاقتصاد في الجهد والوقت والإمكانيات. لذلك فإنه يكتفي باختيار عينة ممثلة للمجتمع المدروس.¹

وبالتالي فإننا ارتأينا أن أسلوب المسح الشامل لكل مجتمع البحث وتماشياً مع متطلبات الدراسة التي تهدف إلى معرفة مدى تأثير الخلفية الثقافية والاجتماعية على عملية التسيير، ومحاولة معرفة مدى ملائمة الخصوصيات والسمات الجنسية للمرأة مع متطلبات الدور القيادي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. فلقد تم اختيار مجتمع البحث بطريقة المسح الشامل لما من خصائص في دراستنا. وبالتالي كل المرؤوسين بما فيهم العاملات والعمال الذين يمسهن الموضوع. بمعنى المرؤوسين المنقادين من طرف امرأة قائدة فقط، وقد تم تحديد المرأة القائدة في المديرية والمديرية الفرعية، على اعتبار أنهم يحتلون مراكز نوعية لهم السلطة والمسؤولية في عملية التسيير إلى حد معين. وقد كان مجتمع دراستنا مكون من:

– يبلغ عدد الموظفات النساء في وزارة التعليم العالي: 274 موظفة

– يبلغ عدد الموظفين الذكور في الوزارة أيضاً: 173 موظف

¹ – أحمد عبد الله اللحج، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 124.

- يبلغ عدد القائدين ذكور وإناث إجمالاً. إي من يحتل منصب مدير ومدير فرعي: 74 موظف

- يبلغ عدد القائدات النساء: 21 موظفة

المجتمع الكلي بالمؤسسة: 447 موظف بمؤسسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

عينة بحثنا تقدر ب: 80 مرسوم أو موظف تتراهم امرأة بما فيهم (النساء، والذكور).

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما طرح في هذا الفصل والخاص بالإطار المنهجي للبحث وبعد صياغة الإشكالية في إطارها النظري السوسيولوجي، وبعد صياغة الفرضية العامة والجزئية كإجابات مؤقتة لأسئلة الإشكالية، وبعد عرض مجمل الخطوات المنهجية الإجرائية للبحث، فإننا نرى بأن الضرورة المنهجية منا أن نحاول وبالتفصيل أن نقدم شرحاً نظرياً لأهم المفاهيم التي يتهيكّل عليها البحث، وذلك من خلال الفصول النظرية.

ونحاول استعراض في مجمل هذه الفصول أهم المقاربات النظرية التي تناولت القيادة للمرأة كمتغير مستقل تؤثر في التسيير العقلاني كمتغير تابع.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة القيادة الادارية

تمهيد:

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادة تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات الإنجاز.

وتتميز القيادة الإدارية بفعاليتها واستمراريتها، وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبهذه العملية يمكن للمرؤوس أن يتصرف حسب درجة تأثيره بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس وهذا بدوره يعتبر تغذية عكسية يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً. والقيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة، وخاصة الأمور الإشرافية ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه الجهود من خلال قدرته في التأثير على سلوكهم، كما تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية والسوسولوجية، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط اختلفت في أخرى، إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر إيجابياً أم سلبياً على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل. وسنحاول في هذا الفصل توضيح كل من القيادة الإدارية في المؤسسة كعملة إدارية، وأهميتها بالمؤسسة وأهم المقاربات النظرية التي تناولت موضوع القيادة.

1- القيادة الادارية :

قبل التطرق إلى تعاريف القيادة بصفة عامة وخاصة نعرض إلى مفهوم القائد:

يعرف القادة على أنهم: الأفراد الذين يؤدي سلوكهم إلى تكامل سلوك أعضاء الجماعة، فالقائد هو أي فرد يؤدي سلوكه إلى تشكيل السلوك في جماعة معينة، وبإصداره منبهات معينة يساعد الجماعة في تحقيق هدف، أو أهداف معينة، سواء كانت المنبهات لفظية أو كتابية أو تعبيرية، وسواء كانت منطقية أو غير منطقية – وسواء كانت هذه المنبهات تتصل بالأهداف أو بالوسائل، أو تتصل بعمليات التنفيذ أو الإدراك، فهي اعتبارات ثانوية، طالما كان المنبه ينتج عنه بناء السلوك في الجماعة¹.

وتعتبر القيادة بصفة عامة إحدى الموضوعات الهامة في مجال علم الاجتماع النفسي، وهي من الأمور الهامة في حياتنا اليومية، فحينما يجتمع اثنان أو أكثر، ويتفاعلون لتحقيق هدف مشترك يبرز من بينهم القائد والتابع وتظهر العلاقة بين القيادة والتبعية داخل جماعتهم، وتتميز هذه العلاقة بتأثير فرد على الآخرين في الجماعة، والقيادة ظاهرة اجتماعية لأنها تعمل من خلال فهم الجماعة وإشباع حاجاتها، تعبيراً عن إرادتها عن طريق هذه الحاجات، ومن هنا تصبح القيادة وسيلة من وسائل تحقيق أهداف الجماعة، وحل مشكلاتها وتوجيه نشاطها إلى اتجاهات اجتماعية إيجابية.

كما أن القيادة عموماً قديمة قدم المجتمع البشري نفسه، وتمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي، وتوزيع العلم بين الأفراد والجماعات وأنصارهم، في تنظيمات ونظم

¹ -أنظر: ر. م ماكيفر، الجماعة، دراسة في علم الاجتماع، ترجمة محمد علي أبو درة ولويس إسكندر دار الفكر العرب، القاهرة، مصر، 1969، (الفصل الثالث) عناصر الجماعة). أيضاً: خليل احمد خليل، معجم المصطلحات السياسية والدبلوماسية، دار الفكر اللبناني، بيروت، لبنان، 1999، ص: 162

اجتماعية متعددة، ومن الحكمة الإلهية أن الأفراد في أية جماعة عادةً ما ينقسمون إلى فئتين: فئة مسيطرة تصلح للقيادة والتوجيه، وفئة تابعة يكون منهم التابعون وأعضاء الجماعة الذين لا تستطيع الجماعة أن تحيا أو تتقدم أو تحقق أهدافها بدونهم.

1-تعريف القيادة:

القيادة ضرورية في كل المنظمات أيا كان نوع النشاط التي تمارسها، فهي مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكيته، لأنها النشاط التوجيهي الذي ينقل التنظيم من حالة السكون إلى حالة الحركة، فالقيادة هي قلب الإدارة النابض الذي تجابه المنظمة كلها، ونعتمد عليها في اتخاذ القرارات في كل المجالات الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والحوافز وفي مجالات الإشراف فالأمر في كل الإدارة يتطلب القيادة وبصورة واضحة.

وقد تعددت التعريفات التي تفسر القيادة وتوضحها، باعتبارها أحد أهم العناصر الإدارية، فهناك من يرى أنها عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة، وهناك من عرفها على أنها القدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين بشكل يرغبهم في أداء وإنجاز الأعمال المحددة.

يعرفها حسين حريم: أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.¹

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الفرد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1997، ص:260.

وتعرف أيضا على أنها جهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، فتجعل

الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها.¹

كما أن القيادة الإدارية عملية تفاعلية تحدث بين القائد والأشخاص الذي يتعامل معهم القائد أو هم تحت قيادته، وغالبا ما يكون لهم هدف واحد مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز القيادة من خلال التأثير الذي يحدثه القائد على أتباعه واتجاهاتهم وسلوكاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة.²

فالقيادة هي ظاهرة اجتماعية لأنها تتأثر بظروف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، ولها دور في مجالات الحياة الاجتماعية، وفي حياة الأفراد والشعوب، وعلى ذلك يخطئ من يقول أن القيادة ظاهرة فردية ذاتية، لان الواقع أن القيادة ظاهرة اجتماعية، تخص الجماعة لأنها تمثل وحدتها، كما أنها تربط بالمهارات والحماس والعبرة والرؤية المطلوبة في عملية تخطيط المجتمع، والقائد قبل كل شيء ينبغي أن يدرك المفاهيم الجماعية، ولو لم يكن على علم بهذه المفاهيم، لم يكتب له النجاح في مهامه القيادية ، ولذلك فالجوانب الاجتماعية في القائد تسبق في أهميتها الجوانب الاجتماعية .

ويرى همفل Hemphil أن القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة، ويرى Stogdill أنها عملية تأثير في نشاط الجماعة

¹ - سهيل احمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم، علم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 6.

² - خليل محمد حسن الشماخ خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2005، ص:

لتحقيق الأهداف، ويرى ريشارد **Richard** أنها عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية وخصائص المرؤوسين وكذلك المواقف التي يمرون بها.¹

يعرفها أيضا: نيومان بأنها القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا وإقناع لتحقيق الأهداف.²

ويرى فيدلر³: بأنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك.⁴

ويمكن القول أن القادة يمكن تصنيفهم على أكثر من أساس، فيقسم القادة على أساس طبيعة الموقف إلى قادة تقليديين أو اسميين، وهم من يشغلون مناصب رسمية، وقادة المواقف، الذين يظهرون في مواقف معينة، والقادة المبتكرين، وهم الذين يترقبون مواقف مستقبلية، ويسعون إلى قيادة الأفراد على ضوءها كالفلاسفة وكبار المفكرين. وتعتمد عملية القيادة على: القائد والأتباع والموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه. ولابد لنجاح عملية القيادة، من أن يحدث تفاعل بين أركانها الثلاثة، أن لا بد من أن يتوافق القائد مع تفاعل الأتباع ومع الموقف الاجتماعي، الذي يتفاعلون فيه ويقوم هذا التوافق إلى حد كبير على جماعية القيادة، أي مشاركة الجماعة في اتخاذ

¹ - كامل المغربي، مرجع سابق، ص: 416.

² - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة 2005، ص: 227

³ - فريد ادوارد فيلدر: ولد في 3 يوليو 1922 هو واحد من كبار الباحثين في علم النفس الصناعي من القرن 20 صاحب نموذج فدلر الموقفي في القيادة 1967.

⁴ - حسن عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص: 16

القرارات، مما يحول دون انفراد القائد، بالتحكم في الجماعة ويعتبر القائد أهم عامل سيكولوجي في الجماعة، ذلك لأن سلوكه وشخصيته يؤثران في سلوك الآخرين وشخصياتهم.

وأن القيادة تختلف من موقف إلى آخر، ومن جماعة إلى أخرى، وليس من الضروري أن يكون الفرد الأكثر حزماً، هو الذي يقوم بدور القيادة في كافة المواقف، وينتقل مركز القيادة أحيانا من فرد إلى آخر من جماعة إلى أخرى حسب الموقف وتغيره، والظروف والمواقف هي التي توجه القائد، وحسب السلطة التي يمارسها والدور الذي يتمتع به هذا القائد بالمؤسسة كل هذه تؤثر في القيادة.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يتبين لنا أن عملية القيادة تستلزم عناصر جوهرية لازمة للقيادة:

- القائد: وهو يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات لبلوغ هدف أو أهداف محددة.
- الأتباع: مجموعة من الناس لديهم قدرات وأفكار تمكنهم من بلوغ الهدف وتمثل صفاتهم.
- شخصية الأتباع واتجاهاتهم واحتياجاتهم تكن محور رئيسيا لتحقيق هذا الهدف.
- موقف يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك.
- عملية التأثير التي يمارسها القائد على موظفيه ووسائل ذلك.
- الأهداف المراد تحقيقها.
- توزيع مسؤوليات واضحة ومحددة على أعضاء الجماعة.

وتشير القيادة إلى الأوامر التي يصدرها الرئيس لمروؤسيه، وهي ثلاث أنواع من بينها كالآتي:¹

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص: 240-242.

– أوامر وما هي إلا تطبيق للقوانين واللوائح وهذه النوعية من الأوامر يتعين على المرؤوسين طاعتها بلا جدال.

– أوامر وهي ليست تطبيقا للقانون، ولكنها في ذات الوقت لا تتضمن مخالفة لأحكام القانون وهذا النوع يتعين على المرؤوس طاعته أيضا.

– أوامر تتضمن مخالفة لأحكام القوانين واللوائح، وهذه النوعية الثالثة من الأوامر تثار الجدل في شأن مدى التزام المرؤوس بها وطاعتها، حيث تعددت الآراء وانقسمت الاتجاهات إلى ثلاثة وهي:

- ذهب الاتجاه الأول إلى أنه يتعين احترام القانون وأحكامه طالما الخطاب فيه موجه للكافة، حيث لا فرق في ذلك بين المواطن الفرد والمواطن الموظف فكليةما يلتزم بواجب احترام القانون، فإذا ما أصدر الرئيس أمراً مخالفا للقانون، وغير مشروع كان لمرؤوسيه أن يمتنعوا عن تنفيذ هذا الأمر غير المشروع.
- وذهب فريق آخر إلى القول بأنه يتعين على المرؤوسين تنفيذ ما يصدره الرئيس من أوامر حتى ولو كانت غير مشروعة، وذلك حرصا على استقرار الإدارة، وحسن انتظام العمل.
- وذهب الاتجاه الأخير إلى أنه يتعين النظر إلى الأمر المطلوب تنفيذه ومدى مشروعيته، هذا فضلا عن نوعية العمل المسندة للموظف فمثلا- الطاعة المطلوبة من الجندي مطلقة بعكس الحال بالنسبة للموظف المدني.

ونظرا لكل ما سبق فإن القائد هو العضو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على الآخرين مما يذلولونه هم نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا، كما أنه المسؤول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك.¹

¹ - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص: 212.

فالقيادة في منظمات الأعمال وغيرها ما هي إلا نتيجة التعلم والإعداد ويتم ذلك من خلال التجربة والممارسة، فالقادة في المنظمات الصناعية لا يولدون قادة، وإنما يتم أعدادهم وتهيئتهم لهذه الأدوار أي أن فن القيادة يتم اكتسابه فقط من خلال سنوات الممارسة والتطبيق للمبادئ لإنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد. والقيادة من أهم الظواهر التنظيمية التي تلعب دورا لكشف الكثير من جوانب التنظيمات المعقدة. وعليه فهي لها دور في العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر في كفاءة التنظيمات وفعاليتها الحقيقية.

2- القيادة الإدارية والمفاهيم المتداخلة معها:

أولاً: القيادة والرئاسة

لعل من أهم الصعوبات التي تعترض الباحثين في مجال القيادة والإدارة هو التمييز بين مفهومين القائد والمدير أو الرئيس ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن المصطلحين مختلفين عن بعضهما البعض، فالقائد يمكن أن يكون مدير ولكن ليس كل قائد هو مدير، وليس كل مدير يصلح قائد. وتشترك القيادة مع بعض المفاهيم الأخرى كالرئاسة، والزعامة، والإدارة، في بعض الخصائص كاحتلال المناصب العليا، الحق في إصدار الأوامر، وجود الهدف؛ إلا أنه كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين مفهوم القيادة، وبالتالي يمكن التمييز بين أهم الاختلافات الموجودة بين القيادة والرئاسة "المدير" من الجوانب التالية:

-**الاختيار:** إن طريقه اختيار وظهور كل منهما تختلف عن الآخر. فالقيادة تظهر تلقائيا وتتبع من داخل الجماعة، ويختار الأتباع القائد اختيارا حرا، أما الرئاسة يتم فيها التعيين وفق الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة، وقوانين العمل والتخصص، أي أن الرئيس شخص من خارج الجماعة، أو مفروض عليها فرضا.

-**مصدر السلطة:** تعتمد سلطة القائد على القوة التي يمتلكها ذاتيا، ويمنحها له الأفراد بعد اعترافهم به واختيارهم له. أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده.

-**الهدف:** يتم تحديد أهداف جماعة المرؤوسين من قبل الرئيس وفقا لمصلحة التنظيم الرسمي، وبذلك يغيب الإحساس بالعمل الجماعي المشترك لتحقيقها، في حين يشارك أعضاء الجماعة القائد في تحديد الأهداف المشتركة والالتزام والتعهد بتنفيذها، ونتيجة لذلك فالرئاسة اقل تأثيرا من القيادة في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة.¹

وبعد إبراز هذه الفروقات نتساءل فعلا هل هناك في الواقع فروقات يمكن ملاحظتها؟

إن التشابك القائم بين القيادة الإدارية وكل نواحي النشاط الإداري في التنظيم هدفا وسياسة، تخطيطا وتنفيذا، توجيهها ورقابة، سلطة ومسؤولية...أدى إلى التداخل بين بعض الجوانب العملية الإدارية ومهام المدير القائد ودوره فيها. وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير ودور المدير القائد يمكن القول أن في التطبيق الفعلي لا يوجد ثمة فرق بينهما، ولا يمكن التصنيف بين المدير والقائد، لأنه لا يوجد في التصنيف الإداري مسمى قائد، حيث يستخدم هذا المصطلح قائد في الجيوش، وفي الجانب العلمي نجد أيا كل من المدير أو القائد أو الرئيس لا ينطلقون من فراغ، فكل منهم ينفذ التعليمات الإدارية ويعمل بمقتضى اللوائح والقوانين وكل منهم يسعى لتحقيق الأهداف وكلاهم من وظائفه التخطيط، والتسيير، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وحتى يمكن أن نجد

¹ - حسن عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص: 230-231.

أن أساليب التسيير للمدير هي في غالب الأحيان نفسها أساليب قيادية وأنماط قيادي وتسييرية في نفس الوقت.

ثانيا: القيادة والإدارة

كما يخلط البعض بين مصطلحي "القيادة والإدارة"، ولكن في الحقيقة مختلفين تماما عن بعضهما البعض، فلإدارة تعرف من قبل كل من فيفنر وبريستوس أنها: تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة.¹

كما يعرفها مارشال ديموك هي: اتجاه مخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردي أو جماعي.²

كما يعرفها أيضا أرنست دال³ بأنها: تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين.⁴

في ضوء التعريفات السابقة نلاحظ التمييز بين المدير والقائد، فالإدارة تُعنى بالحاضر، بينما تُعنى القيادة بالحاضر والمستقبل معا، والإدارة تعنى بالاكتهاء بأداء العمل وفق الإمكانيات المتاحة، أما القيادة فتطور الأساليب، وتحفز العاملين نحو الفاعلية والإبداع عن طريق التفاعل

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، عمان، دارالثقافة، 1999، ص: 27.

² - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات تقنيات ووظائف، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 189.

³ - أرنست دال (Ernest Dale): ولد في هامبورغ، ألمانيا في عام 1917. دكتور في الاقتصاد. توفي عن عمر يناهز الـ 79 في 16 أوت 1996 من الاقتصاديين الألمان الذين تأثر بالتطورات الاجتماعية والاقتصادية في القرن العشرين، طور المنهج التجريبي في الإدارة.

⁴ - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مطابع مرام، الرياض، 2002، ص: 32-33.

معهم .كما أن المدير يستمد سلطته من مركزه الوظيفي، بينما يستمد القائد سلطته من خلال تأثيره على الآخرين ومكانته بين العاملين.

كما اختلاف وجهات النظر حول العلاقة بين القيادة والإدارة، مرده إلى أن هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنهما متكاملتان رغم الاختلاف بينهما في بعض الجوانب، بينما يرى آخرون أن الإدارة أقرب إلى العلم أما القيادة فهي أقرب إلى الفن منها إلى العلم، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التفصيل والإيضاح قصد تحديد العلاقة بين القيادة والإدارة.

أ- القيادة جزء من الإدارة :

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير.¹

ويرى ولمان أن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة) ، لذلك نرى أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائداً، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة.²

ب - التكامل بين القيادة والإدارة :

¹ - ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 37 البحث في كتب أخرى عنه.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3 ، عمان، دار الثقافة، 1999، ص: 49.

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة للماديات (الأشياء الجامدة)، والقيادة تكون للإنسان (الجانب الإنساني) وأن كل منهما يكمل الآخر، لذا يمكن للفرد أن يكون مديراً دون أن يمتلك صفة القائد لاعتماده على سلطة المركز الإداري فقط في التأثير على مرؤوسيه وافتقاده للجانب الإنساني العاطفي في التأثير؛ كما يمكن للفرد أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً وذلك باكتسابه الطاعة والولاء والقبول لدى أفراد الجماعة مع انتفاء صفة الرسمية عنه لكونه ليس مديراً. ولتحقيق القيادة الناجحة لابد من اجتماع الاثنين معاً القيادة والإدارة في شخص واحد، مدير بصفات ومهارات القائد، وقائد بسلطة ومركز المدير، وهذا ما أراده *درافت* بقوله: «القيادة ليست الإدارة، ولكن إذا اجتمعت القيادة والإدارة في شخص واحد لا شك أنه سيكون ناجحاً وسيعمل على قيادة مؤسسته إلى بر الأمان».¹

ج- القيادة فن والإدارة علم:

فالقيادة تقوم على الرؤية لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة وتستلزم تشجيع التعاون وروح الفريق وتحفيز الأفراد وإقناعهم، وبالتالي تكون أقرب إلى الفن والعاطفة منها إلى العلم، أما الإدارة فتعتمد على قدرات ومهارات علمية كالتخطيط، إعداد الموازنات، الرقابة واتخاذ القرارات فهي أقرب إلى العلم والعقل.²

د- التداخل بين القيادة والإدارة :

أنصار هذا الاتجاه يرون أن هناك تداخل بين القيادة والإدارة في:

¹ - هابل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الأردن، 2008، ص: 55.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص: 264 بتصرف.

- تحديد الهدف فكل منهما أهداف ي ارد تحقيقها؛

- خلق الجو المناسب لتحقيق هذه الأهداف؛

- التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير محددة؛

- الرقابة وتقويم الأداء وتنظيم العمل وتوجيه العاملين.¹

وفي حقيقة الأمر، إذا تأملنا عملية القيادة سنجد أنها تعبر عن العلاقة المتبادلة التي تتم بين القائد ومن يتم قيادتهم، إلا أن هذه العلاقة تتم في إطار مناخ معين يساهم - إلى حد كبير - في تحقيق فعالية هذا النوع من العلاقة، فالقيادة الفعالة تعبر عن عملية متعدد الأبعاد حيث تتضمن العديد من العناصر مثل السمات الشخصية للقائد وسلوكه، وصفات المرؤوسين، وأهداف المنظمة، والأساليب والنظم والسياسات المرتبطة ببعض الأمور مثل تصميم الأدوار (الوظائف) في المنظمة ومتطلباتها، والتدريب، ونظم الأجور والمكافآت.

ثالثاً: القيادة والزعامة

أشار فيبر إلى الدور الذي يحدثه الزعماء والموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي فأستخدم كلمة كاريزما ومعناه القوة الخاصة التي منحها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من الزعماء الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بأن روحهم من روح الله أنما يؤدونه من خدمات إنما يتم من الله، ويرى أنطونيو جراسي²: الزعامة أنها تركيب متوازن من القيادة السياسية

¹ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط 1، دار الفكر، الأردن، 2010، ص:32.

² - أنطونيو جراسي: فيلسوف ومناضل ماركسي، ولد في بلدة أليس بجزيرة ساردنيا الإيطالية عام 1889، تلقى دروسه في كلية الآداب بتورينو، انضم إلى الحزب الشيوعي الإيطالي منذ تأسيسه وأصبح عضو في أمانة الفرع الإيطالي من الأممية الاشتراكية، اعتقل لأول مرة عام 1924 وامتضى العشر سنوات الأخيرة من عمره قبل أن يموت تحت التعذيب في 26 أبريل 1937.

والفكرية والروحية، فيه تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى.¹

كما تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الأكاديمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة.² وبالتالي فالزعامة شكل من أشكال القيادة وإن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر المبالغ فيه على المرؤوسين الذي يمارسه الزعيم، اعتمادا على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء العمل المطلوب منهم.

فالقيادة في المؤسسات التنظيمية والمؤسساتية تتميز بأنها عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العملية التنظيمية، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بصفة عامة سواء كان امرأة قائدة أو قائد. وكلما ساد علاقات الاحترام المتبادل والتقدير بين المرؤوس والقائد كان مستوى الأداء أفضل. وتستمد القيادة الإدارية في المؤسسات التنظيمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة بحيث تتلاءم مع الأهداف، من أجل تحسين أداء العنصر البشري. وبذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام في أن الأخيرة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على ما يعطيها التنظيم من سلطة ومسؤولية -منصب- وإن الهدف الأسمى للقيادات في المنظمات بصفة عامة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بصفة خاصة هو العمل على تطوير وتحديث منظماتهم لتواكب المستجدات

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص: 227

² - عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003، ص: 16

والمتمغيرات في البيئة المحيطة، وهذا ما يتطلب دراية متعمقة حول الثقافة التنظيمية والثقافة التي ينتشع بها العمال ووجوب التكامل بين الثقافتين للتخفيف من حدة المقاومة.

3- أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" رواه أبو داوود.

وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري الذي بات عامل من العوامل التي تتطلب وجود قيادة توجهه فكل عامل دوافعه وميوله وحجاته واتجاهاته والتي تتفاوت فيها بينهم، كما أن انتساب الفرد لجماعته قد يتطلب منه أمور قد تتعارض وأهداف المنظمة وهذا ما قد ينعكس سلباً على اتجاهات العاملين ولكي تضمن المنظمة الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة عالية.¹

كما تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم ومازالوا لحد الآن، ولقد احتلت مكانة كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن

¹ - معن محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن 2008، ص: 26.

المخاطر لاكتساب الفرص والكفاءات كما نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن أهمية القيادة الإدارية تكمن في التأثير في سلوك الآخرين وفي بحثنا الخاص بالقيادات النسوية أو المرأة القائدة فإن القيادة والتأثير في المرؤوسين يكون عن طريق النفوذ والذي يقصد به قوة التأثير الشخصي على الآخرين مستمدة من سمات شخصية أو مواهب وجاذبية أو خلفية اجتماعية تربت وتنشأت عليها المرأة القائدة، أو باستعمال السلطة الرسمية التي تتمثل في حق رسمي لإلزام الغير بأداء عمل أو شيء معين، وبالتالي تكمن أهمية القيادة الإدارية للمرأة بالمؤسسة في تحديد الاتجاه والرؤية والاستراتيجيات.

ويمكن أن نلخص أهمية القيادة في:

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.

- تسهيل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.¹

كما يبرز دور وأهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى، فالوظائف الأساسية للإدارة وما يتبع في أدائها من قواعد ولوائح وإجراءات، ليست إلا

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 21.

وسائل لإنجاز الأهداف في التنظيم، وتوضح أهمية الجانب الإنساني للإدارة إذا ما أدركنا أن إنجاز هذه الأهداف إنما يتم عن طريق الأفراد الذين تتولى قيادة التنظيم توجيههم لتحقيق أهدافه، وعملية التوجيه، التي تعتبر محور نشاط القيادة تنصب أساساً على السلوك الإنساني للعاملين، مستهدفة تنمية روح التعاون الاختياري بينهم عن طريق الاتصال الفعال بين قيادة التنظيم والعاملين فيه، والذي يؤدي إلى نقل الاتجاهات والمشاعر المساندة أو المعوقة لأهداف التنظيم.

فالتنظيم الإداري أولاً وقبل كل شيء هو تنظيم أنساني وليس آلياً كما صورته النظريات الكلاسيكية في الإدارة وبالتالي فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص لا المعدات والأموال والأدوات. ودور القائد الإداري في الجانب الإنساني للإدارة دور معقد ومتعدد الجوانب، وليس بالأمر السهل أن يكون على دراية بكافة مشاكل مرؤوسيه.

كما أن دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، كما أشار ستوغديل على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلاً من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي".¹

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط3، 1999، ص: 118-119.

وفي آخر المطاف فإن القيادة تقاس بنتائجها وهي أحد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة لصورة القائد الناجح، تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة في داء الأفراد وتحقيق تسيير قائم على عقلانية، مع ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، وذلك فيظل منافسة حادة في بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير.

4-مصادر القيادة الإدارية:

تنبثق القيادة من المصادر التالية:

- المركز الوظيفي أو المنصب: تتركز القيادة وفقا للمنصب أو المركز الوظيفي الذي يحتله فرد معين، إذ يتيح له إصدار الأوامر للآخرين وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحددها المنظمة.
- المعرفة والمهارة: يعمل الأفراد الذي يمتلكون المراكز القيادية على اكتساب المعارف والخبرات التي تؤهلهم لاحتلال المراكز القيادية بكفاءة وجدارة عالية، أن الرؤية الواضحة والقدرة الفكرية المتبصرة تخلق مهارات عالية في معالجة المشاكل وتحديد الأهداف والخطط المستقبلية.
- الجاذبية الشخصية: وتتبع من خصائص الشخصية المميزة للفرد ومن خبرته ومعرفته المتخصصة للقائد وشخصيته المتميزة.¹

¹ - يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر 2013، ص: 145-150.

5- أنماط القيادة الإدارية وتأثير كل منها على المؤسسة:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية، ويندمج القائد في شبكات من العلاقات الاجتماعية مع الأعضاء الآخرين، وتتكون القيادة من تفاعل هؤلاء الأعضاء في مجرى الحياة القيادية، ولا يشترك الأعضاء في نشاط عشوائي، بل يثابرون في تشكيل النشاط الذي تمارسه الجماعة، ويجعلون له نمط معيناً، وهذه المثابرة لتشكيل نشاطهم وهي التي تحدد نوع الأفراد الذين يصبحون أعضاء فيها، وتحدد نوع الأفراد الذين يقومون بقيادتها ويشغل العضو مركز القيادة، في موقف معين بقدر مشاركته النشاط وتكون متوفرة فيه بعض السمات كالشجاعة والإقدام.

والقائد هو الشخص الذي يتميز بالنشاط والمثابرة والقدرة على الحركة والتكيف مع الآخرين أكثر من غيرهم، أو يتمتع بصفات جسمانية أو وراثية إيجابية، أو لديه مواهب ذكائية وفكرية وإدراكية، تجعله يتفوق على الآخرين في حل المشكلات والأزمات التي تواجه المجتمع، وهناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين وأهم هذه الأنماط:

- القيادة الديكتاتورية: وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يريدها.

بمعنى هو الشخص الذي يتمتع بقوة مطلقة ونفوذ غير محدودة ومنزلته في المجتمع، وهو حده الذي يحدد السياسات الداخلية والخارجية ويضع الخطط التكتيكية والاستراتيجية، ويشرف على تنفيذها ومتابعتها، إضافة إلى معرفة جميع فعاليات ونشاطات الجماعة، ويتدخل في الشؤون الصغيرة والكبيرة لها، ولا يدع لأحد القيام بعمل ذو الحصول على موافقته، كما أنه ينظم علاقات وتفاعل أعضاء الجماعة ويطلب منهم الاتصال به مباشرة، قبل القيام بأي عمل، حيث أنه لا يثق بقابليتهم وإمكاناتهم في أداء العمل، يشك دائماً في حسن نيتهم ونزاهتهم واستعدادهم على تحمل

المسؤولية. والقائد الدكتاتوري في العادة يرى أن قيمه الاجتماعية لا تناقش وعلى الجماعة ان تقبلها بأية وسيلة كانت، ويتسم القائد الدكتاتوري عادة بشخصية انفعالية وعاطفية وحدية، إذ يغضب لأبسط الأمور، وإذا غضب، فإنه لابد أن يجلب الضرر الأذى للمحيطين به من أتباعه، كما يكون مزاج هذا القائد متقلبا إذ يتفاوت بين الغضب والانفعال وبين الارتياح والابتهاج دون أن تكون هناك أسباب مبررة لمثل هذا التقلب¹.

-**القيادة الديمقراطية:** يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها. بمعنى أنه لا يختلف القائد الديمقراطي عن القائد الدكتاتوري، بكمية القوة والنفوذ التي يتمتع بها، بل يختلف عنه أيضا بطريقة وأسلوب ممارسته للقوة والنفوذ، فالقائد الديمقراطي يطلب من أتباعه المشاركة الفعالة والمجدية في شؤون تسيير الجماعة بموجبها²، كما انه يتعاون معهم في تحديد أهداف الجماعة، ووضع السبل التي يمكن أن تعتمد في الوصول أي غاياتها وأهدافها، وهو الذي يطلب من أعضاء المجتمع المساهمة في تعديلها أو تبديلها، ووضع إيديولوجية جديدة تحقق أمانى وأهداف الأعضاء، وتكفل رفاهيتهم وتقدمهم الاجتماعي والخلقي والإنساني.

والقائد الديمقراطي بعكس القائد الدكتاتوري لا يتدخل في شؤون أعضاء جماعته، ولا يفرض إرادته وقوته عليهم، بل يحترمهم يعتبرهم أصدقاء لهم، ويناقش معهم بروح ديمقراطية بناءة حول الأمور والقضايا التي تهم مستقبل المجتمع ورفاهيته وتقدمه، وتكون عادة أفكاره ومعتقداته مرنة ومتساهلة وغير مطلق، وإذا اختلف بالرأي مع أعوانه، فإنه لا يتخذ ضدهم الإجراءات الانتقامية

¹ -إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع السياسي، مطابع جامعة الموصل، مديرية مطبعة الجامعة، العراق، 1984، ص: 215

² -انظر: مجلة الفيصل-المشاركة في اتخاذ القرار، دار الفيصل للطباعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 290، أكتوبر /نوفمبر، 2000، ص: 28-32

الرادعة، بل يستمر في احترامهم وتقديرهم، ويحاول سد ثغرات الاختلاف وتحقيق الوحدة والتماسك مع الأتباع، بحيث تكون الجماعة متماسكة، وقوية وقادرة على تحقيق أهدافها وطموحها.

-**القيادة المتساهلة:** وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء.

-**القيادة غير الموجهة:** وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار.

-**أسلوب الخط المستمر في القيادة:** وينظر هذا النمط إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية، حيث يعتمد المدير القائد على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، كما يعطي اهتماما كبيرا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار.¹

ومنه يمكن القول أن المنظمات عانت الكثير في ظل نوعي القيادة: القيادة الفوضوية والقيادة الأوتوقراطية، فقد أدت القيادة الفوضوية إلى حد بعيد من الفوضى بين العمال بسبب تضارب الأهداف بين العاملين وأهوائهم وتخلي القائد عن دوره في التوجيه والإرشاد، كما أدت القيادة الأوتوقراطية إلى تجميد الأفكار البشرية وشل حركة التغير والتطور والإبداع ونتيجة لهذا وتضافر ظروف أخرى كازدياد ثقافة العاملين وارتفاع معدل الوعي العمالي، أدت بالإدارة إلى انتهاج نوع جديد من القيادة يعرف بالقيادة الديمقراطية.

فالقيادة الديمقراطية تتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه

¹ - يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص: 151.

ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات ويلعب دورا فاعلا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة والتزامهم داخل منظماتهم.

ومن الدراسات الشهيرة في هذا المجال قام به "ليبث وواليت" حيث قاموا بدراسة القيادة بين مجموعات من الشباب على حسب ثلاثة أنواع من القيادة الديمقراطية، الأوتوقراطية، الفوضوية وقد بينت الدراسة أن:

أولاً: القائد الديمقراطي¹

يستخدم تنمية المقدره والحرية لأتباعه مع توجيه المرؤوسين باقتراحات بناءة ويثير في أتباعه طريقة توجيه الذات.

ثانياً: القائد الأوتوقراطي²

يستخدم مع أتباعه لغة الأمر ويصدر الانتقادات لا المدح

ثالثاً: القائد الفوضوي

يتعامل مع أتباعه بسلبية مسامحا وودودا.

ومن نتائج الدراسات تبلورت ما يلي:

¹ - مصطلح ديمقراطية: هي كلمة يونانية مكونة من جزأين ديموس وتعني الشعب، كراطوس، وتعني الحكم، والكلمة في مجملها تعني حكم الشعب، وهي شكل من أشكال السلطة الرسمية يعلن خضوع الأقلية لإدارة الأغلبية ويعترف بحرية المواطنين والمساواة بينهم

² - مصطلح اتوقراطي: كلمة من أصل يوناني، ومعناها حكم الفرد الواحد وتعني كلمة أوتوقراطية خضوع حقوق الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة.

أ- الجماعات التي اتبعت القائد الأوتوقراطي: تتصف باللامبالاة وانخفاض الإنتاج عند تغيب القائد أي أن العامل يعمل فقط في وجود المراقب.

ب- الجماعات التي اتبعت القائد الفوضوي: كان أعضاؤها يتصرفون بالود والثقة تجاه قائدهم وهم أكثر نوعاً ما تحمل المسؤولية عند غياب القائد أو المراقب من الجماعات ذات القائدة الأوتوقراطي.

ج- الجماعات التي اتبعت القائد الديمقراطي: أثبتت هذه الدراسة أن أفراد هذه الجماعة تتميز بالعمل الجماعي والاعتماد على بعضهم البعض متضامين المهم نجاح المهمة كما أنهم يعملون بنفس الوتيرة عند غياب قائدهم وزيادة ولائهم وانضباطهم داخل المنظمة.¹

ومنه نحاول تلخيص مزايا وعيوب كل نوع من القيادة:

أولاً: مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية

المزايا	العيوب
- يشجع على التجديد والإبداع والابتكار. - الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة. - المشاركة في التخطيط وصنع القرار. - مراعاة المشاعر والجوانب الإنسانية. - يقوي أواصر الانتماء والتماسك للمؤسسة. - ينمي روح الصداقة والتعاون وروح الفريق. - توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة الإنتاجية والتحسين	- تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية. - قد يوجد من المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية. - تستلزم كثيراً من الوقت والجهد والتنظيم.

¹ - كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر، ط1، عمان، 2007، ص: 247،

ثانيا: مزايا وعيوب القيادة الدكتاتورية

المزايا	العيوب
- قد يكون ناجحا خلال الأزمات أو الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة. - قد يكون ناجحا في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذي لا يجدي معهم النمط الديمقراطي.	- انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين. - يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين. - يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم والعمل. - يحدث فراغا وفوضى في العمل. - التسلط والإكراه في تسيير الأمور وشئون العمل. - حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية.

ثالثا: مزايا وعيوب القيادة الفوضوية

المزايا	العيوب
- قد يكون هذا النمط جيدا وناجحا عندما يكون المرؤوسين على مستوى عال من التعليم. - يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.	- تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماما. - ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره. - يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم. - الهروب من المسؤولية نتيجة تفويض القائد السلطة للآخرين. - عدم السيطرة على المسؤولين. - عدم وجود حماسة حقيقية للعمل

6-مكونات العملية القيادية:

يمكن أن نجمل مكونات العملية القيادية من التعريفات السابقة ما يلي:

أولاً: القائد: يعتبر أهم متغير في العملية القيادية، يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات

تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف، وقدمت له عدة تعريفات منها:

يقول كورتوا: كونك قائد لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضاً اكتشافهم

وتوحيدهم أن تحبهم وأن تكون محبوباً لديهم.¹

كما يرى داركر² أن التعريف الوحيد للقائد "أنه شخص له تابعون"³.

وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل بيئة التغيير،

لابد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك، والمتمثلة فيما يلي:

أ-المهارات الفنية: وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي

تساعد على أداء المهمة، والمهارة الفنية تركز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك

المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو المطلوب⁴. نذكر منها:

¹ - كورتوا-ج ترجمة سالم العيسى، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1، دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص ص: 7-8.

² -بيتر فرندناند دراكر كاتب اقتصادي أمريكي في أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909، وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش ما بين الفترة (1909-11 نوفمبر 2005) اجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز، توفي عام 2005، عن عمر يناهز 96 سنة، وكان قد حصل على ارفع الجوائز التقليدية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م.

³ - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق ص: 227

⁴ - موسى سلامة اللوزي، خضر كاظم محمود، إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر، الأردن، 2008، ص: 16

-قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح.

-الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها.

-القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها، وإدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.¹

ب-المهارات الإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشاكلهم وتحقيق أهداف العمل ومن بين هذه المهارات الواجب توفيرها في القائد:

- مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين
- مهارة الاتصال والإصغاء الجيد والمتمعن لمروسيه.
- مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها.²
- البعد العاطفي: إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ بالموهب، بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع، الالتزام.³

¹ - سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:147

² - سامر جلده، مرجع سابق، ص: 147

³ - دانيال جولمان وآخرون، ترجمة عثمان الحيلالي المثلوثي، بشير احمد سعيد، القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، دار المريخ، الرياض، بدون تاريخ.

ج-المهارات الفكرية: وتشمل المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة وفيما يلي بعض هذه المهارات¹:

- القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق.
- القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة، امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع.
- والرؤية ما هي إلا صورة إيجابية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، وممرا نحو تلك الغاية تحقيق الصورة الإيجابية².

وهناك من يضيف أن القائد يجب أن يتمتع:

- القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة.
- المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم.
- القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي لأساليب العمل حسب متطلبات الظروف والمتغيرات³.

د-المهارات الشخصية: ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين منها:

- الإنجاز: القائد الفعال تكون له القدرة على إنجاز الأولويات.

¹ -المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010، ص:50

² - ماكس لاندزبيرغ، ترجمة غادة الشهابي، أدوات القيادة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص: 20

³ -سامر جلدة، مرجع سابق، ص147.

– الشجاعة: القائد الجري يعتمد على عنصر المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك.

– الإتقان في أداء وإنجاز العمل.

– امتلاك الحنكة: حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة¹.

– الثقة بالنفس وبالأخرين: تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة على إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وعلى القائد أن يثق في نفسه ويثق في قدرة الآخرين على أداء العمل المطلوب منهم².

ثانياً: **الإتباع:** "المروّوسين" هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم. ماذا ينتظر المروّوسون من القائد؟ لخص جيمس كروزي³، وباي بوسنر⁴ في أبحاثهما أن المروّوسون ينتظرون من القادة ما يلي:

-**الصدق:** أهم خاصية في القائد، تتجسد بين أقواله وأفعاله والمروّوسون لا يؤمنون إلا بما يروونه واقعاً أمامهم.

-**الكفاءة:** عامل مهم في كسب ثقة المروّوسين، فهم لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيء، بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق.

¹ -زيد منير عبودي، الإدارة بالأهداف، ط1، دار كنوز، المعرفة، عمان، 2007، ص: 27-28

² - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص: 324

³ -جيمس كوزي من مواليد 1945 أستاذ في مدرسة ليفي لإدارة الأعمال في جامعة سانتا كلارا.

⁴ -باري بوسنر زين: من مواليد 11 مارس 1949 أستاذ القيادة في مدرسة ليفي لإدارة الأعمال في جامعة سانتا كلارا.

-**التوجه إلى المستقبل:** يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصر المستقبل وذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه. والمرؤوسون ينتظرون من القائد الإجابة على السؤالين لماذا نعمل وكيف يمكننا القيام بالعمل؟

-**التحفيز:** إذا كان المرؤوسون ينتظرون بأن تكون للقائد رؤية تجاه المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية.¹

كما أن زيادة معدلات مشاركة المرؤوسون تعد شكلا من أشكال الديمقراطية والشورى دليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم. ومن نتائج المشاركة.

- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا فيها وفي صنعها.
- تقليل مقاومة المرؤوسين للتغير الذي ساهموا في اقتراحه.
- نجاح البرامج والمشاريع التي شارك المرؤوسون في تخطيطها.
- بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين.²

ثالثا: عملية التأثير

وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية والغير رسمية كما يلي:

أ-**المصادر الرسمية للتأثير:** تتمثل في القوة الشرعية وهي تتجمل على الحق القانوني وقوة منح المكافأة وهذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وإن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية.³

¹ - Alain Duluc, **Leadership et confiance**, DUNOD, paris, 2003, p:76-77.

² - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 325

³ - محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2008، ص:

ب-المصادر غير الرسمية للتأثير: أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي:

-قوة الخبرة: وهي القوة المستمدة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في عمله.

-القوة المرجعية: أساس قوة تأثير القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته ويصبح مرجعاً لهم يستمدون منه أفكاره ومبادئهم طريقة عملهم.

-قوة الإقناع: يؤثر القائد على مرؤوسيه من خلال إقناعهم واستمالتهم بأن ما يطلبه منهم ادأؤه هو الأصلح لتحقيق طموحاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق المؤسسة.¹

رابعاً: الموقف

يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين لاتفاق حول هدف مشترك ويتكون الموقف من العناصر التالية:

-فريق العمل: ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم بثقة القائد بهم.

-طبيعة المشكلة: المراد حلها تعد محكاً للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداداته لتفويض السلطة.

-القيود الزمني: الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل.

-ظروف المنظمة بيئة العمل: تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه، وكذا تفاوت الحجم بينها ومدى تمركزها أو تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة.²

¹ -علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط 1، الأردن، 2010، ص: 21 بتصرف.

² -عادل حسن وآخرون، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011، ص: 328-329 بتصرف.

II - أساليب قيادية للحد من السلوكيات السلبية بالتنظيم:

لعل من الأساليب التي تساعد القياديين على تكيف سلوكيات العمال وتؤدي إلى تخفيض المقاومة والتمسك بالتنظيم العقلاني بالمنظمة ما سنحاول إيجازه في الآتي:

1 - أسلوب تطوير اليد العاملة:

يقصد به عملية التكوين أو التدريب لما لهذه العملية من أثر على الأداء وفي ظل المتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية فالمؤسسة التي تهتم بتكوين العمال ورسكلتهم قصد تكيف مؤهلاتهم مع الوظائف الجديدة التي سيشتغلوا بها لتفادي بعض السلوكيات السلبية التي قد تحدث سواء مقصودة ومدبرة أو نتيجة قلة خبرة، فالتكوين هو العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين فمن وجهة من David King «فهو العملية التي نظر خلال يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال».¹

كما قد يعرف التدريب على «أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات بوسائل المهارات ومعدلات الأداء بطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم».²

وبالرجوع إلى تحليل Swot في فإن هذه العملية التدريبية تعمل على سد النقائص والثغرات وإزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد وبالتالي فالتكوين كمؤشر أو عنصر تنظيمي له الأهمية البالغة في معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بتكوين عمالها أولا.

¹ - محمد نصر مهنا، الإدارة العامة الحديثة المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص: 290.

² - محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 275، 278.

لأن هذا الاهتمام يتولد عنه شعور الفرد بالاستقرار الوظيفي خاصة في حالة الأداء المتميز لهذا مقارنة بأفراد يعملون في مؤسسات لا وجود لتطوير الأيدي العاملة بها بأي طريقة.

2- أسلوب النمو أو التوسع:

إذا ما زاد حجم نشاط المؤسسة أو المنظمة عادة يمكن أن تصنف استراتيجيتها بأنها استراتيجية نمو وهذا إن دل على شيء إنما يدل على زيادة استثمار أرباحها وبالتالي فهناك تغيير على مستويات الإشراف، نظم العمل، والهيكل التنظيم فمثلا عند زيادة بعض الأقسام وهذه الزيادة تؤثر على مدى فعالية المنظمة في جميع الحالات مما جعلها تنتهج هذه الاستراتيجية التوسعية، وأما إن كان هناك دوران عمالة مرتفع وحجم النشاط آيل إلى الانخفاض، وهناك غلق لبعض الأقسام، فإن هذا دليل على أن الاستراتيجية المنتهجة تصنف بإحدى الاثنتين، إما استراتيجية انكماش أو استراتيجية تصفية، وكلاهما ينبئ بعدم قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه ومما لا شك فيه أن هذا لعدم هو ضعف لفعالية المنظمة.

3- أسلوب إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم:

لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعامل الإنسان كآلة مهما كانت الثقافة السائدة في التنظيم أولا وثقافة المجتمع ثانيا، وبالتالي فمعاملة الأفراد كوسائل ستؤثر حتما على المنظمة، وهذا لا بد من الحد من هذا الاستعمال من جهة ومن جهة أخرى فإن للأفراد أهداف متعددة ولهم الحق في تحقيقها لأن الأمر يتوقف هنا على العلاقة بين العامل والمنظمة أو المسؤول، فهذا التعاقد يسمح بإنشاء جملة من الأهداف منها ما هو مشترك بين الطرفين ومنها ما هو لصالح كل طرف على حدة ولكن هذه التعاقدات من هذا النوع ستؤثر حتما على التنظيم، لأنه في بعض الأحيان يحدث تعارض بين أهداف الفرد والمنظمة، وهذا ما يجعل هناك إضرابات أو احتجاجات تسبب في

تعطيل العمل بالمنظمة، من أجل حصول العمال على ما يريدونه من امتيازات أو ترقية أو حتى الرفع من الأجور ومن هذا المنطلق فلا بد من إدماج أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم وأن يكون هناك توزيع عادل للأرباح بين العمال كتحفيز وكسب الولاء.¹

4 - أسلوب المساهمة وتقسيم النفوذ:

إن الحديث عن هذا العنصر يقودنا إلى استعراض أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لماذا؟ لأنه وبكل بساطة هذه المشاركة ستحد وتقلل من صراعات داخل المنظمة فالقرار الجماعي يمثل انصياع القلة لهذا القرار وكذلك المناقشة تزيد من فعالية المشاركة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فتقسيم النفوذ يوحي بمبدأ التداول على السلطة وفتح قنوات الاتصال بأنواعها.²

5 - أسلوب تطوير التكنولوجيا:

إن الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في المنظمة وخاصة منها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأيضا استخدام التكنولوجيا في ميادين أخرى كالتدريب والتعليم أمرا حتميا وكل منظمة تدمجه في استراتيجيتها مهما كلف الأمر، ومن هنا فإن ظهور الحاسبات الآلية كان بمثابة خطوة عظيمة في حياة المنظمة الذي زاد من كفاءة وفعالية الاتصال داخل وخارج هذه الأخيرة، وكذلك ربط مختلف أجزاء هيكلها التنظيمي.

إن الأمر الذي تحقق للمنظمة أهداف وكذلك تحقيق الجودة الشاملة لا يكون بدون اليقظة التكنولوجية فعلى المنظمة أن تكون دائما على علم بما يجريه في الخارج وذلك بترصد ما يحدث

¹ - بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003، ص:45.

² - علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 308 .

من تغيرات وعليه فإن ثورة المعلومات والمعلوماتية أثرت بالإيجاب على المنظمة بالرغم من أنها مكلفة إلا أنها تيسر عمل الفرد وتساهم في عملية تكوينه وتأهيله وبالتالي فالتكنولوجيا هي تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة وهذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال، ومنها ما هو مرتبط بالرأس المال البشري، معرفة كيفية العمل والإنتاج وهي معارف منظمة ومشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد إمكانيات وطاقات ومعارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج.

لكن هناك تكنولوجيا آلات متقدمة تؤثر على فعالية المنظمة وما عليها إلا أن تقوم بنقل التكنولوجيا المتطورة لأن هذه الأخيرة تؤثر على مدى كفاءة المنظمة في استغلال مواردها عامة والموارد التكنولوجية خاصة وخاصة الآلات المتطورة.¹

6- أسلوب الشبكة التنظيمية:

الشبكة التنظيمية رمز للتنظيم الحديث أو الطريقة الجديدة في بناء المنظمات وهي مجموعة دائمة من الأفراد تقوم بتنفيذ مشروع معين. وتتميز الشبكات التنظيمية بتحقيق مستويات عالية جداً من كفاءة الأداء للمنتجات والواجبات المعقدة، فهؤلاء الأفراد الذين يقبلون العمل في الشبكات التنظيمية لابد أن يبادروا إلى العمل بدلاً من انتظار التعليمات من المسؤولين، وربما كان هذا سبب قلة عدد المؤسسات التي تستخدم أسلوب الشبكة التنظيمية، كما أن هذا الأسلوب يتميز بعدة خصائص منها:

أولاً: المرونة العالية.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997، ص: 21، 22.

ثانيا: تعاون العاملين.

ثالثا: اهتمام الشبكات التنظيمية بالمكانة التنظيمية الهرمية.

رابعا: الميل إلى القرارات الجماعية.

ومن خلال هذه الصفات التي يتميز بها هذا الأسلوب، فإن العاملين في هذا النمط من المنظمات أكثر رضا مهنيا والتزاما تنظيما بالمقارنة مع العاملين في المؤسسات التي تستخدم الأسلوب التقليدي الهرمي.¹

7- أسلوب زيادة التحكم أو السيطرة:

يعتبر هذا الأسلوب مفتاح نجاح المؤسسات وذلك من خلال الآثار الإيجابية التي يخلفها على المؤسسة فمثلا تؤدي زيادة إحساس العاملين بتحكمهم في بيئة العمل إلى تقليل الآثار المدمرة لعملية تغيير المؤسسات للعاملين، فإذا كانوا قد شاركوا في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيرات الطارئة فإنهم يتقبلون هذه التغيرات بسهولة، كما أن العمال الذين يتمتعون بإحساس السيطرة هم أكثر قدرة على معالجة ضغوط العمل وبالتالي الميل إلى الانضباط داخل المؤسسات ومحاولة تحقيق الهدف حتى وإن كان صعب المنال فهم أكثر إلحاحا على العمل.²

¹ - رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيم، تر: فارس حلمي، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص: 496، 497.

² - رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص: 471.

8- أسلوب محاولات احتواء السلوكيات السلبية بالمنظمة:

يوجد توجه جديد في إدارة الأفراد تسعى التنظيمات الحديثة إلى تبنيه، إذ يعتمد على رؤية جديدة للفرد، ولسلوكه داخل التنظيم. لم يعد ينظر إلى الفرد كونه كيانا عاجزا على المبادرة وقاصرا على التصرف الرشيد، وأن الإدارة ملزمة بأن تطارده بالمراقبة، والإشراف اللصيق، والكم الهائل من اللوائح التنظيمية، والإجراءات العقابية. ويمكن القول أن هناك توجهها نحو تغيير نمط التعامل (الاتصال) من الشكل (أب-طفل) الذي كانت تتبناه الإدارة العلمية إلى نمط التعامل (راشد-راشد) .

لقد أصبح انتهاج الأساليب العصرية في إدارة الموارد البشرية HRM وإدارة الجودة الشاملة TQM ميزات رئيسة للمنظمات الحديثة. فمن خلال هذه النظم تم تطوير الكثير من طرق وآليات تنظيم العمل وإدارة الأفراد، لقد ظهرت مفاهيم جديدة مثل الالتزام، الانتماء والمرونة¹، واستبدل أسلوب الأوامر والسيطرة الإدارية بأسلوب تعزيز المبادرات وتطوير الكفاءات، ومنح حق التصرف بناء على الثقة في قدرات العاملين، وتشجيع الاندماج بين داخل فريق العمل.

لقد أُطلق على هذا التوجه (بالاحتواء) لمواجهة التحديات التي يعتبر السلوك السلبي التنظيمي أهمها، باعتبار أن الفرد بسلوكه يمثل أهم مورد يتوقف عليه نجاح المنظمة وهو ما يدل على أن هذا التغير والتطور في أساليب الإدارة، لم يأت ليعكس إحدى صور الترف الحضاري، أو كان تبنيه من طرف أرباب العمل والمديرين هو من باب كماليات الحياة العصرية. بل إنه جاء

¹ - ستيفن أكرويد، وبول طومبسون، سوء السلوك التنظيمي، حقل المعرفي جديد، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 189.

كضرورة ملحة تتوقف عليها حياة المنظمة ككل في ظل حالة تنافسية شديدة بين العديد من التنظيمات يكون فيها البقاء للأقوى، والأصلح.

ويضع ستوارت هندي صورا لتطور نظم الإدارة فيما يتعلق بمواجهة سلوك التذمر، والانحراف من خلال مفهوم "العدالة الخاصة" التي تقسم إلى :

أولاً: النظرة إلى الإدارة على أنها صورة مماثلة للمحاكم والشرطة؛ أي أنها تمثل نظاما تحكما اجتماعيا (الرقابة، العقاب) .

ثانياً: الانتقال إلى ما يطلق عليه (نظام التمثيلي التصحيحي) الذي يعتمد أسلوب الإشراف المباشر مع وجود قواعد لضبط السلوك، لكن أقل عقابية من النظام السابق.

ثالثاً: النظام التكيفي التشاركي في هذا النظام تبقى قواعد ضبط السلوك المعمول بها في النظام التمثيلي التصحيحي مع حدوث تطور يتعلق بالاعتراف بتعدد المصالح في المنظمات؛ مما يهيئ الظروف لتكون القواعد التنظيمية نتاج التفاوض بين المصالح المتصارعة. واستنادا إلى هذا المبدأ يصبح تحديد سوء السلوك التنظيمي يركز على تعريف متفق عليه بين الأطراف المتصارعة داخل التنظيم.¹

رابعاً: النظام التجميعي الاحتفالي في هذا النظام تصبح القواعد غير رسمية وغير مكتوبة، وتمارس الرقابة بصفة التجميع بدل فرض السلطة، بعد أن يتمثل الأفراد قيم الثقافة التنظيمية للتنظيم يتحول

¹ - ستيفن أكرويد، وبول طومبسون، 2002، ص:190.

النظام من الداخل إلى الخارج أي من كونه خارجيا بصورة كاملة، إلى نظام داخلي بصورة كاملة من خلال سلسلة من التطورات في اتجاه الرقابة الذاتية".¹

III -المهام الأساسية للقائد:

1-مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام التنظيمية في مراعاة تنفيذ مبدئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية وأبرز هذه المهام ما يلي:

أولاً: وظيفة التخطيط

يعني ذلك التخطيط وتحديد أهداف المنظمة، وهذه تكون أول وظيفة تسبق باقي الوظائف الأخرى، وفيها توضح الأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق أغراض وأهداف المنظمة.²

والتخطيط أي تحديد الأهداف من طرف القائد البعيدة والقريبة ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانيات المادية. والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القنوات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن

¹ - المرجع نفسه، ص:189.

² - محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص:39.

في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برائهم والاهتمام بدورهم.¹

ثانياً: وظيفة التوجيه

تتضمن هذه الوظيفة توجيه جهود العمال لتحقيق أهداف المؤسسة والأشراف عليها، ولقد أثبتت الدراسات الحديثة تنوع وتعدد الدافع التي تحرك سلوك العاملين، في هذا الصدد للقائد حرية الاختيار في استخدام الحوافز الإيجابية أو السلبية كما أن مهارات الاتصال من جانب القائد ترتبط بفاعليته في توجيه سلوك العاملين وهي ترتبط بصورة مباشرة بفاعليته في أداء وظيفة التوجيه.²

ويعد التوجيه من أهم العناصر التي تحافظ على ضمان سير العناصر الباقية كما خطط لها ولأنه يعتمد على وثلاثة مهام رئيسية هي:

- القيادة Leadership.

- الاتصالات Communication.

- التحفيز Motivation.

وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل العوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان أهداف المنظمة وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها... الخ. ولم تنهياً القيادة

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 191.

² - محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص: 40.

الإدارية الناجحة، فمما لا شك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب إرباك في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه.

ثالثاً: وظيفة التنسيق

ينظر الكثير من الكتاب المعاصرين أن التنسيق على أنه أحد أهداف المنظمة وليس وظيفة، فالتنسيق الفعال هو محصلة الأداء الفعال لجميع وظائف المؤسسة، ويرجع أخذ الأسباب التي تؤدي إلى عدم وجود تنسيق كاف بين إدارتين من إدارات المؤسسة إلى عدم الاتساق في الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل لكل منهما في علاقاته ببعضهما البعض، فعدم وجود تنسيق يعود إلى عدم أو الفشل في تأدية وظيفة التخطيط.

وفشل تحديد علاقات السلطة داخل المنظمة، وما ينتج عن ذلك فإنه يترتب عليه من عدم وجود تنسيق، وذلك يرجع إلى الفشل في تأدية وظيفة التنظيم.

كذلك فشل أي إدارة في المنظمة أو أي موظف بها تنفيذ المهام الموكلة له وفقاً للجدول الموضوعية مسبقاً هذا يعكس وجود عدم تنسيق نتيجة للفشل في تأدية وظيفة التوجيه، وأخيراً فإن قبول أية إدارة من إدارات المنظمة لإنتاج معين باعتباره إنتاجاً مقبولاً في حين رفض إدارة أخرى لنفس الإنتاج إنما يعكس عدم وضوح الرؤيا فيما يتعلق بالمعايير الموضوعية وهذا بدوره يعكس الفشل في تأدية وظيفة الرقابة وعليه فإن التنسيق العام داخل المؤسسة إنما ينتج عن الأداء لجميع الوظائف.¹

رابعاً: وظيفة الرقابة

¹ - محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص: 40.

تتطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمنظمة، وكذا ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ومن الخطوات التي تشتمل عليها وظيفة الرقابة ما يلي:

وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة. وكنتيجة عن وضع المعايير هو اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وضعها، لهذا السبب يجب تحديد نقاط رقابة استراتيجية.¹

خامسا: المتابعة والإشراف

ف نجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود إلى مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضا تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفو المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير أو القائد تعد أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيقا للنجاحات.²

2- مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصية وثقافة والآفاق الشخصي للقائد أو القائدة وكيفية التعامل مع الآخرين والتابعين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم من هذه المهام ما يلي:

¹ - المرجع نفسه، ص: 40.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 193.

أولاً: الاهتمام بالجماعات غير الرسمية

يعد هذا الأسلوب على درجة من الأهمية لا يقل عن الأساليب السابقة، وحتى أنه قد يفوقهم في بعض المواقف. فقد تلجأ الإدارة إلى التعامل مع التنظيم غير الرسمي للعمل والجماعة، وذلك عندما يكون من غير العملي أن تُعقد الاجتماعات، حيث قد يكون من الصعب العمل مع الجماعة الرسمية كل مرة يقابل فيها المدير أو المشرف أحد المشاكل، فيفضل العمل بطريقة مباشرة مع التنظيم غير الرسمي وبالذات عن طريق القائد غير الرسمي للجماعة. فالتعرف على القائد غير الرسمي ومخاطبته والتعامل معه باسم الجماعة يعطيه نوعاً من التقدير أو الشعور بالفخر نتيجة للتعرف عليه كقائد غير رسمي للجماعة، وعليه إذا ما طلبت منه أشياء باسم الجماعة فإن ذلك يعطيه الفرصة لإظهار مركزه في الجماعة وإثبات قيادته لها .

وهذا أفضل بكثير للإدارة من محاولة مواجهة الجماعة، لاسيما في أوقات المشاكل، لأن ذلك قد يحول طريقة إثبات ذلك القائد غير الرسمي لوجوده وقيادته للجماعة عن طريق مواجهة الإدارة وخلق المشاكل لها مع الجماعة.¹

ثانياً: شبكة الاتصالات غير الرسمية

إن شبكة الاتصالات غير الرسمية توفر طريقاً بديلاً لنقل الرسائل والمعلومات، فهي توفر فرص الاتصالات والعلاقات الاجتماعية للأعضاء، ونظراً لأن معظم الاتصالات الرسمية تدور حول واجبات العمل وما يتصل به فإن أهمية الاتصالات غير الرسمية تزداد في المساعدة على إشباع الاحتياجات للعاملين.

¹ - حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة - الأصول العلمية والعملية -، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص: 219 -

فمن خلال اللقاءات والاتصالات غير الرسمية تتطور علاقات صداقة بين العاملين وتؤدي بدورها إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو المؤسسة مع ولاء وإخلاص للمنظمة ولا يخفى لها هذه الشاعر من آثار إيجابية على معدلات التغيب والاستقالة.¹

وأهم فوائد التنظيمات غير الرسمية وحدة الهدف والتماسك وجماعية الاتفاق وتستطيع الجماعة غير الرسمية أن تؤثر تأثير مباشر داخل التنظيم الرسمي عن طريق المعارضة أو التضامن وما ينصح به للإدارة تشجيع مثل هذه التنظيمات والاتصالات بها لأن في ذلك ما قد يعود بالمصلحة عليها وتحقيق أهدافها من خلال بذل العمال أقصى جهد ممكن مع روح معنوية عالية والتزام تنظيمي.²

ثالثاً: المشاركة

المشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتياً في المنظمة ويريدون أن يروها ناجحة، فالمشاركة تبعث للعامل روح المسؤولية، والمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدل من العمل ضده.

فالمشاركة تدفع الأفراد للإسهام وتفجير طاقاتهم وإمكانياتهم في المبادأة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسة وعلى مستوى الجماعة. تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية: فاستخدام

¹ -رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص: 348، 349.

² - مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص: 540.

الأسلوب التشاوري يطلب المدير من الأعضاء الإسهام بآرائهم ومقترحاتهم ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار.

أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة وتقوم الجماعة، وليس الرئيس بصنع القرار النهائي بالإجماع أو الأغلبية.¹

ولقد حظي موضوع مشاركة العاملين في صنع القرارات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين وحث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عملية صنع القرارات في المنظمات، شاركت الدراسات والأبحاث في هذا المجال إلى أن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياء عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إنتاجية أعلى وتقلص الدوران الوظيفي وتحسين الأداء وتقدير الذات وتعزيز الالتزام ومزيد من الرضا الوظيفي.

كما أنه ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد.²

رابعاً: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

ويقصد بهذا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحيث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة، فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة العمال يقلل من شأنهم ويقلل من مستواهم، ولاكن الروح الاجتماعية المتفتحة فإن المشاركة ترفع من

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006، ص: 96، 97.

² - المرجع نفسه، ص: 95.

المدير أو القائد وتُعطيه قوة فوق قوته وتُضيف عليه احترام وتقدير قد لا يحصل عليه من عدم المشاركة، كما تعد من أكثر الأساليب نجاعة في فعالية القيادة.¹

وكما نعلم أن مدرسة العلاقات الإنسانية ذهبت إلى أن التنظيم الصناعي نسق اجتماعي والنسق الاجتماعي كلي يكون من أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن ويترتب على ذلك أنه لإمكان فهم سلوك العمال لابد من فهم التنظيم غير الرسمي للجماعة التي يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم بالتنظيم الاجتماعي الكلي للمنظمة.

لذا من الأحسن للمدراء والقائدين تقوية علاقة العامل بمؤسسته، فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق المهني للعامل، وفي ضوء ما تقدم ينبغي أن يكون لكل مؤسسة وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي يكون بين أهدافها دراسة مشاكل العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم، وكذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم أو رفضهم للمهنة، فدراسة هذه المتغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات المتعلقة بالعاملين وتقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم. ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، ومشاركته في عملية اتخاذ القرار تعتبر من بين الأولويات لكي يكون على علم ودراية بما يحصل في المؤسسة، ولما تكون القرارات نابعة من ذواتهم يكونون أكثر تعاوناً والتزاماً.

خامساً: المهارة في تنظيم الوقت

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على

مراحل الزمن وتلافي الأوقات المهدورة.²

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 194.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 195.

IV -نظريات القيادة:

لقد أسفرت جهود العلماء الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، وكذلك العلم السياسي والتنظيمي، عن وضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء وقد ظهرت نظريات مختلفة وتعددت وجهات النظر التي تطرقت إلى موضوع القيادة وتفسيرها، ونعرج في هذا العنصر إلى أهم نظريات القيادة الإدارية وأساليبها من خلال مداخل مختلفة حسب تصنيفها في الفكر الإداري، ونظرا لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمه فنظرة علماء النفس تختلف عن نظرة علماء الاجتماع وبالتالي تعددت النظريات واختلفت، وكذا تعدد الزوايا التي يراها كل تخصص. وقد انقسمت النظريات إلى قسمين: نظريات قديمة ترى أن الوراثة هي من تحدد القائد ونظريات حديثة تعتبر سلوكية، نعرض أهم النظريات كما يلي:

1-نظرية الرجل العظيم:

أن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود إلى الإغريق والرومان، حيث كانوا يعتقدون بأن القادة يولدون قادة، كما تعتبر هذه النظرية من النظريات الأولى التي فسرت القيادة، حيث يؤمن أنصارها بأن هناك اعتقاد سائد مفاده أن التغيرات الحاصلة في المجتمع إنما تتحقق عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات خارقة منهم القادة.

وتعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة

المحيطة به، فيحدث بها أي تغيرات يراها. فالتغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب غير عادية.

كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة. ويعتبر جالتون من أشد المؤيدين لهذه النظرية.¹

وتضرب هذه النظرية مثلاً لذلك بالأنبياء والرسل عليهم السلام الذين اصطفاهم الله عز وجل لهداية الجماعات والشعوب وقيادتها إلى طريق الحق والخير، وكذلك زعماء الدول ورؤسائها وقادتها الذين أثروا أفعالا خارقة في وقت السلم والحرب. وعموماً فإن الرجل العظيم قد يحدث في وقت ما تأثيراً على الجماعة، وحركتها نحو أهدافها، وقد يفشل في ذلك في وقت آخر حيث يرجع الفشل والنجاح إلى الظروف الجماعية ذاتها.

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة؛
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

¹ - حسن عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص: 61.

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغاً فيها، وتعتبر عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلاً، لأن طرحها وتحديد لها لتلك الصفات لم يكن علمياً ولا واقعياً، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات¹، كذلك فإن القيادة مظهر أساسي لانقسام السلطة وتباين مستويات المسؤولية أكثر منها سمة أو مجموعة سمات شخصية تتوافر عند بعض الأفراد دون غيرها.

وقد نظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع، وبالتالي في تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً، وذهبوا إلى القول بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأنه لا يمكن للشخص الذي ليس له سمات القيادة أن يكون أو يصير قائداً، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة.

وبالتالي أن هذه النظرية ترى أن الحوادث والتغيرات الجوهرية والتغيرات الجوهرية في المجتمع سواء على المستوى المحلي أو الدولي متأثرة بالقادة، فالقائد شخصية بارزة وعظيمة وقوية يستطيع أن يطوي غيره من الأشخاص تحت إرادته، وهو الذي يستطيع أن يصنع الظروف المحيطة به ويشكلها كيفما شاء، ويتحكم في مصير من يقودهم.

¹ - سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص:152-153.

2-نظرية السمات:¹

تعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين. حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً. ومن أبرز كتاب هذه النظرية تيد وبراون اللذان يؤكدان أن القادة يتميزون بسمات معينة تفوق سمات الرجل العظيم وهي صفات وراثية تولد مع الشخص ولهذا نتساءل ماهي الصفات والسمات التي يجب توافرها في الفرد لكي يكون قائداً ناجحاً. وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد، من أهمها القدرة القيادية، ومهارة الإنجاز، وتحمل المسؤولية، وروح المشاركة، والمكانة الاجتماعية، والقدرة على تفهم الموقف وفيما يلي سنصف ونقسم هذه الصفات إلى ثلاث مجموعات:

صفات جسمية فيزيولوجية: الطاقة البدنية، الشكل، السن، القدرات الذهنية.

صفات نفسية: الثقة بالنفس، المبادرة والمبادأة، الحماسة والطموح، الشعور بالهدف والسعي لتحقيقه، حسن السلوك والقُدوة.

صفات ذهنية: القدرة على تحمل المسؤولية، طلاقة اللسان، قوة تحليل المواقف.

¹ - يعني مصطلح السمات كتلة من الخصائص، والمواصفات والمهارات الشخصية الخاصة بالقائد، والتي تشكل شرطاً ضرورياً ومدخلاً مهماً في اختيار، وتقييم القائد ومدى نجاعة أسلوبه. مقتبس من كتاب عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة. 2002، ص: 516.

ويؤخذ على هذه النظرية أن محور اهتمام أنصارها منصب حول القادة دون تقدير أهمية الجوانب الأخرى للقيادة كالمرؤوسين، الموقف، طبيعة التنظيم، كما أن الكثير من السمات المذكورة سابقا قد تتوافر في القادة وغير القادة وبالتالي لم يتنبه المفكرون إلى تحديد هذه السمات تحديدا دقيقا.¹

ومنه يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا إداريا أفضل من غيره، وقد تبنى الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية²؛ وذلك بملاحظة القادة والزعماء، وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد، ومن بين هذه الدراسات:

أولا: دراسات رالف ستوغديل Ralph Stogdill

توصل ستوغديل من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا، أجريت بين عام 1904-1947م إلى أن أهم هذه السمات ما يلي: المقدرة: وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.

¹ - كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، القاهرة، الطبعة 5، بدون سنة، ص: 312، 318 بتصرف.

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 312 .

-مهاره الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.

-تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح.

-المشاركة: وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتخلي بروح الفكاهة.

-المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية؛ أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا.¹

ثانيا: دراسات كيرك باتريك ولوك Kirk Patrick & Look

قام كل من كيرك باتريك ولوك بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي:

- وجود الدافع: ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.

- الصدق والاستقامة: ويتمثل في الأمانة.

- الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.

- الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.

- القدرة العقلية: ويتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.

¹ - كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، القاهرة، الطبعة 5، بدون سنة، ص: 312.

- الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.

- المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

وما يؤخذ على نظرية السمات أن هناك بعض الانتقادات الواضحة الموجهة لها، فعلى مر الزمن ظهر في التاريخ العديد من الأفراد الذين اختلفت صفاتهم وخصائصهم وسماتهم عند بعضهم البعض، كما أن هناك العديد من الحالات والمواقف الأخرى. لذلك في الوقت الذي اتضحت فيه أهمية توافر الصفات التي قدمها لنا الباحثون في القادة ضرورة تواجدها، إلا أنها جميعاً أثبتت عدم ضرورة تواجدها لكي يصبح القائد فعالاً.

3- النظريات السلوكية:

نظراً لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة، وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاثورن، تحول اهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلاً من السمات، استناداً إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته، وكما عرفنا أن القيادة ليست سمة شخصية يمكن بحثها كما لو كانت خاصية من خصائص الأفراد، إذ هي تركز على معايير وأسس موضوعية، فالشخص قد يكون قائد بحكم مركزه أو صفاته أو وظائفه ولكن هذا المركز وتلك الصفات لا يمكن أن تكون في حد ذاتها تعريف للقيادة، فقد يكون الشخص قائداً، دون أن يشغل مركزاً عالياً أو دون أن تكون له صفات معينة ودون أن يقوم بوظائف معينة، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين، ومن بين هذه الدراسات والنظريات:

أولاً: دراسات ميتشيغان Michigan

قام كل من كاتز، كان وليكتر Katz, Kahn & Likert بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشيغان بدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية، حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرين فوجاً من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين؛ يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية، بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة. ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال واختصاصاتهم؛ وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي، بواسطة إجراء استجابات مع قادة ومرؤوسين هذه الأفواج¹، وهكذا توصلت الدراسة للنتائج التالية:

تتميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية، ويمارسون الإشراف المهتم بالعاملين، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالعاملين، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر المرؤوسين وراحتهم، ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.

وتتميز الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشئون العمل، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بالعمل، الإنتاج،

¹ - عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومه، الجزائر، د ط، 2003، ص: 105-106.

الإجراءات، طرق الأداء وتفاصيل الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل.¹

ثانيا: دراسات أوهايو Ohio

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأت دراسات جامعة أوهايو يطلق عليها أيضا نظرية ذات البعدين تكتب في الأسفل من طرف كل من شارتل، ستوغديل وفلايشمان، Shartle Stogdill & Fleishman حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلوا لتحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما:

- سلوك الاهتمام بهيكل العمل: وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام وأساليب العمل، تحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال، فضلا على اهتمامه بتقييم الأداء.
- سلوك التعاطف مع العاملين: وفيه يأخذ القائد باعتباره آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جو من الصداقة، الثقة، العدالة والاحترام مركزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة.

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2003، ص : 908-309.

ويموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما، وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمروسيه.¹

4- النظرية الموقفية:

تعد نظرية الموقف من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي، وكان ظهورها كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة، وقد يرجع صعوبة ذلك إلى صعوبة قياس السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة قياس السمات بثبات كذلك فإن السمات التي تعتبر ضرورية في قيادة جماعة معينة قد تكون مختلفة تماما بالنسبة لجماعة أخرى.

ولقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة، وأدى ما أدرك من قصورهما إلى ظهور النظريات الموقفية للقيادة، حيث تقوم هذه النظريات أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد، ومن بين النظريات الموقفية للقيادة:

النظرية الموقفية لفيلدر:

لقد بدا فيلدر أبحاثه في إيجاد العلاقة بين سلوك القائد والأداء واهتم بتحديد فيها اذا كان القائد متسامحا تجاه مجموعته أكثر أو أقل احتمالا بالحصول على إنتاج مرتفع قياسا بالجماعة التي يقودها قائد وصارم (غير متسامح) ولقد طور فيلدر وزملاؤه استقصاء عن اتجاهات الأفراد نحو التعاون مع الزملاء وسمي باستقصاء التفاصيل الأدنى للعمل مع الآخرين، وكان الاستقصاء

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2004، ص: 270.

يتطلب من المستجيب بيان الأشخاص الذي ينظر إليهم بأفضلية أقل من التعاون والعمل معهم ولقد وضعت نقاط أو درجات لكل سؤال ثم قدم فدلر وزملاءه افتراضاً هو النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان موقف الجماعة إيجابياً أو غير إيجابي بالنسبة له وكان الموقف أو الحالة تتضمن أبعاد وهي:

أ-القائد: وذلك من خلال ميوله القيادية ومدى قدرته على تحمل المسؤولية وثقته بمرؤوسيه ودرجة مشاركتهم، وهذا إلى جانب مدى مساهمة الأهداف المنظمة، مع اتجاهات واهتمامه بمرؤوسيه.

ب-العاملين: حيث تم الاهتمام بدراسة مدى حرصهم على العمل وتحمل المسؤولية ودرجة ميلهم لحرية التصرف والمشاركة في صنع القرار وخبرتهم وقدراتهم على معالجة الأمور.

ج-قوى وظروف الموقف: لا يقصد بها الخصائص المميزة بالتنظيم ومدى فاعلية المرؤوسين وضغوط الموقف وغيرها من العوامل الموقفية بالتنظيم.¹

والنظرية الموقفية أكثر انتشاراً من نظرية السمات، ويعتبرها البعض المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة وخاصة في الجماعات الصغيرة، وتعني نظرية الموقف أن ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، وتتوقف على الموقف الاجتماعي، والظروف الاجتماعية التي لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عنها، أو قد لا يملك سيطرة تماماً، فبدلاً من البحث عن اكتشاف صفات قيادية عامة، أخذ العلماء يبحثون عن العوامل الموقفية التي تجعل أو تسمح بأن تكون القيادة فعالة، وملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة.

¹ - عبد الحميد الفتاح المغربي، الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن 22، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، منصور القاهرة، 2006، ص: 425.

وبناء على ذلك فإن طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد الذي سيتولى قيادة الجماعة، ويقترح لها حلول وتصدر أوامره لتحقيق الأهداف المنشودة.

ومعنى ذلك أن القيادة الموقفية تتغير من موقف لآخر، ولا تقصر هذه النظرية ظهور القادة على عدد من الناس، بل تجعل ذلك فرصة متاحة لكل من يستطيع الظهور كقائد في مواقف معينة، وعلى ذلك يمكن لأي فرد كان أن يتولى قيادة الجماعة إذا سمحت له الظروف بذلك، ومكنته من اكتشاف مواهبه وقدراته واستعداداته التي يستثمرها في عمله القيادي. ويترتب على ذلك أن نجاح القائد يتوقف على تشخيص الموقف الذي يواجهه لكي يحدد النمط القيادي المناسب. ومن ثم فإن إمكانيات البيئة المتاحة والمواقف الاجتماعية المتباينة هي التي تخلق القائد وهو ينجز حاجة أساسية من جانب الجماعة، في موقف معين. والموقف هو جملة منبهات معقدة ومركبة تصدر عن البيئة الاجتماعية وتجعل الفرد يستجيب لها برمته.

ويعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة ويقصد به المحددات والمتغيرات الظرفية التي تتفاعل بمستويات ودرجات متباينة مع طبيعة القائد والجماعة، وقد تكون داخلية كطبيعة المهام الوظيفية والعلاقة بين القائد والأتباع، أو خارجية كالنظام الاقتصادي، السياسي، القانوني...الخ. أي بمعنى أنه في بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانياً. لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف أو الظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.¹

¹ - كلالدة ظاهر، القيادة الإدارية، دار الزهران، عمان، الأردن، 1997، ص: 21

ومثل هذا فالفرد يمكن أن يكون قائد فالظروف هي التي تحكم سلوكه وتضبطه، والظروف والأحداث هي التي تصنع القائد وتشكله وتحدد نوع قيادته، بل أنه لا يصبح قائدا إلا إذا كانت الظروف من زمان ومكان ملائما وعدا لقيادته.

ويمكن أن نعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرؤوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرؤوسين. وتتمثل الأسس في:

- إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة) غير شديدة وغير متواصلة (والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية.
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرؤوسين.
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

5- النظريات الحديثة في القيادة:

أولاً: النظرية التفاعلية

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة، هي:

السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر؛ عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه؛ الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.¹

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة، ويبدو ذلك في

الآتي:

- لم تتكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقفية)، ولكنها حاولت الجمع

بينهما؛ لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كميّار لتحديد خصائص القيادة.

- يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد

يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من

ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.²

وتستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف وسط بين النظريتين المتطرفتين: نظرية

السمات والنظرية الموقفية، فسلوك القائد سلوك تفاعلي، ويبدو أهمية التفاعل بين القائد والمرؤوسين

ويؤثر ويتأثر بالجماعة بحكم قدراته على التفاعل وارتباطاته. وبالتالي في هذه النظرية القائد لا بد

أن يكون فرد وعضو بالجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وآمالها وأهدافها، ويوطد صلته بكامل

أفراد الجماعة أو المرؤوسين ويعمل على إشباع حاجاتهم. فقد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف

معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به.

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص: 78.

² - حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص: 80.

وهو في ذلك يكون ملما بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشاكلهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الاتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم وجهودهم لتحقيق الهدف المطلوب.

ويتوقف انتخاب القائد على أساس أنه الأصلح على إدراك هذا الدور الاجتماعي. والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادر على التفاعل مع المجموعة، وأحداث التكامل في سلوك أعضائها، أخذ في اعتباره آمال وقيم واتجاهات الأفراد أو المرؤوسين.

ثانيا: النظرية التبادلية

قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء هذا التبادل منافع متبادلة.

ويرى بلو على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونته وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التلازم أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد بقدر كبير، كما يستفيد أعضاء الجماعة عند اتباع نصائحه الجيدة والتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية.¹

¹ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، 1996،

أما جيمس ج. هانت وآخرون فيرون أن القيادة التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد والتابعين له لتحقيق مستوى الأداء اليومي المتفق عليه. وهذه المبادلات الضرورية بالنسبة للقائد هي التوجيهات، التقدير، المكافآت، الترقيّة، تصميم هيكل العمل، التكليف بالمهام... أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في تنفيذ القرارات، إنجاز الأعمال، تقدير واحترام القائد. والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية.

٧ - المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية:

بالرغم من الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال القيادة الإدارية قد أحرزت تقدما في توضيح وتحديد معناها، إلا أن هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة، وأدت بالتالي إلى تأخير الوصول على نظرية متكاملة للقيادة وتطور منهج دراستها، وتتمثل الصعوبات والمعوقات في:

1- الصعوبة النابعة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة، حيث استخدم كثير من الكتاب كلا المعنيين مكان الآخر وتفسير ذلك أن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شرطا أساسيا لوجود القيادة كما أن تحديد معنى الجماعة اقتضى التمييز بين معنى الجماعة العادية والجماعة المنظمة والتي تعتبر التنظيم شكلا خاصا من أشكالها، فالجماعة العادية تتميز عن التنظيم في أنه قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإن كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة كما يتميز التنظيم كجماعة منظمة بدوره عن الجماعة العادية، بأن لكل فرد من أفرادها دورا محددا وواجبا يلتزم بأدائه ويتحمل مسؤولية الإخلال به، كما يشعر أعضاؤه بالمسؤولية المشتركة لتحقيق أهدافه، وكل هذه

الأمر تحدد بموجب قواعد موضوعية لتحقيق أهداف مرسومة، ولما كان التنظيم كجماعة منظمة يعتبر شرطاً أساسياً لوجود القيادة فقط أدى الخلط بين معناه ومعنى الجماعة العادية إلى عدم وضوح معنى الاصطلاحين وبالتالي عدم وضوح معنى القيادة التي تمارس نشاطاتها في إطار التنظيم.¹

2- عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لاصطلاح "القائد" و "القيادة" فالبعض يرى أن القيادة خصيصة من خصائص الجماعة وهي لذلك مرادفة في معناها للمكانة والوظيفة أو للقيام بنوع من النشاط للجماعة. وأن الفرد يعتبر قائداً في إطار هذا المفهوم في أي موقف اجتماعي، حيث تؤثر آراؤه وأعماله على تفكير وسلوك الآخرين، ولهذا لفهم يؤكد على أهمية القيادة ويقلل من شأن القائد.

ولكن البعض الآخر يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بسمات شخصية معينة مثل القوة البدنية والعصبية والذكاء والضبط النفس وغيرها من الصفات.

هذا بالإضافة إلى أن لموضوع القيادة جوانب متعددة كثيرة العناصر بعضها تناول بالبحث علماء النفس والاجتماع ، وبعضها تناولها علماء القانون والسياسة وكثير من جوانبها كان موضوع اهتمام علماء الإدارة وتركز على الجوانب التنظيمية والإدارية ، وأدى تركيز كل فريق اهتمامه على جانب معين إلى فهم القيادة من هذا الجانب دون سواء، مما ترتب عليه الاختلاف في معنى القيادة

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 112

وأدى كل ذلك إلى أن التعريفات التي وضعت للقيادة كانت تركز على جانب معين من جوانبها، مما أفقدت هذه التعاريف الشمول وترتب عليه عدم وجود تعريف جامع للقيادة.¹

1- وجود اتجاهين نظريين متعارضين في الفكر الإداري، أحدهم يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم التي تصور القائد الإداري على أنه رمز للسلطة ومظهر للسمات الطيبة والرشد. ويمثل الاتجاه الثاني النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم والتي تنظر للقيادة الإدارية على أنها من مظاهر العلاج الاجتماعية، وأدى الاختلاف بين الاتجاهين إلى اختلاف حول معنى القيادة وربما زاد المشكل تعقيدا كما يرى بعض الدارسين ما بذله بعض الكتاب من محاولات للتوفيق بين الاتجاهين السابقين الذكر بالتوصل إلى نماذج مثالية للقيادة. مما أدى إلى حدوث فجوة بين هذه النماذج وبين ما هو كائن حيث كان الأفضل التوصل إلى توجيهها أو خصائص معينة تتعلق بالقيادة يجب أن يتوفر قدر منها على الأقل.²

2- التشابك القائم بين القيادة الإدارية كل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة وتخطيطا وتنفيذا وتوجيها ورقابة وسلطة ومسؤولية، أدى إلى التداخل بين بعض جوانب العملية الإدارية ومهمة المدير القائد ودوره والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية ومعناها.³

فالمعوقات السابقة لوضوح معنى القيادة كان لها أثر كبير في عدم وصول الفكر الإداري إلى فهم متكامل لموضوع القيادة، وبما كانت القيادة الإدارية تقوم أساسا على التفاعل بين القادة-

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 113.

² - المرجع نفسه، ص: 133.

³ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 114.

المديرين - والمرؤوسين، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل تكمن في ضرورة معرفة الأساليب-الأنماط -القيادية المتوقع توافرها. وإن المدير يعتبر قائدا في المنظمة التي يعمل بها، والقيادة تعتبر روح العملية الإدارية وجوهرها، فالقيادة الناجحة تساهم في تحقيق الإدارة الناجحة، والقيادة غير الناجحة تكون لها نتائج غير طيبة، وبالتالي تظهر أهمية القيادة في العملية الإدارية كأحد الوظائف الهامة التي يجب دراستها حتى تعرف الدور الذي تقوم به لتحقيق التفاعل وديناميكية العملية الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها. وإن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع.

خلاصة الفصل:

تعتبر القيادة الإدارية من وجهة نظر الباحثة هي تلك النشاط الذي يمارسه شخص معين في مجال التنظيم والتوجيه والتخطيط والاتصالات واتخاذ القرارات ومتابعة المروؤوسية، وذلك بقصد تحقيق هدف معين يتم عن طريق الحث والاستمالة والإقناع والتواصل مع المروؤوسين وقد تم تعرضنا في هذا الفصل إلى ما قدمه الفكر الإداري من النظريات في محاولة لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية، فكانت النظريات الفردية للقيادة أول ما طرح والتي تفترض أن القائد يتسم بسمات فريدة تميزه عن غيره، أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد، لكن هذان المدخلان أهملوا الموقف الذي تمارس القيادة إطاره، لتقدم النظريات الموقفية متغيرات الموقف على أنها أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمروؤوسين.

وأن هذا التأسيس النظري مكننا من الوقوف على أبعاد الموضوع ومؤشراته من خلال التعرف على القيادة الإدارية للمرأة في المؤسسة. فقيادة المرأة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً. وعلى ذلك فإن الباحثة امتزجت كافة هذه الاهتمامات لتقدم خلاصة للقارئ عن الواقع الإداري للعملية الإدارية للمرأة في الفصل اللاحق.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الخلفية الثقافية للمرأة العاملة وسلوكها القيادي بالمؤسسة

تمهيد:

القيادة كمفهوم وكدور ارتبط ارتباطا وثيقا بالرجل في كل المجالات، حيث تسود تلك النظرة أو فكرة أن المرأة لا تملك القدرة على هذا الدور، ورغم ذلك فقط تقلدت المرأة عبر تاريخ الإنسانية أدورا قيادية هامة مثلها مثل الرجل وأثبتت كفاءتها وجدارتها وحققت العديد من النجاحات.

يشكل السلوك القيادي للمرأة تحديا كبيرا كون القيادة الإدارية عنصر حيوي في المنظمة وجوانب العملية الإدارية، فتجعله أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهداف التنظيم، وتلعب المرأة القائدة دور هام في الإدارة وذلك من تنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خاصة في ظل البيئة الحالية، وما يميزها من تعقيد وتغيير لأن الدور والسلوك القيادي للمرأة ليس بتشريف لها بقدر ما هو تكليف ومسؤولية.

وفي إطار دراستنا هذه نحاول توضيح في هذا الفصل تأثير السلوك القيادي للمرأة القائدة وعلاقتها بالتسيير العقلاني بالمؤسسة ويجدر بنا الإيضاح بأن المرأة القائدة بوجه عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها من النساء القائدات الأخريات، وهذا يرجع بالطبع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية والقيمية التي تحكم سلوك المرأة والتي تنشئت وتربت عليها، لأن الخلفية الثقافية للمرأة القائدة في المنظمات تمنح القائدات المسؤولية ترشيدا أكبر لقراراتهم وفهما أعمق بكيفية التواصل والتفاعل في التنظيم.

1- السلوك القيادي عند المرأة:

يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة هو الترجمة الحقيقية لمدى ما يقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم المنوطة بهم مقابل حقوق يتقاضونها سواء كانت معنوية أو مادية. بمعنى أن المعرفة الدقيقة والكافية بالسلوك التنظيمي سواء كان خاص بالأفراد أو الجماعات، من المتطلبات الأساسية اللازمة لفهم هذا السلوك التنظيمي وتفسيره والتنبؤ به والسيطرة عليه. كما أن هذه المعرفة التي تتميز بالدقة والكفاية لا يمكن الحصول عليها. إلا من خلال البحوث والدراسات بالاستخدام النماذج والأساليب العلمية سواء في تصميم البحوث أو جمع البيانات المطلوبة أو تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

كما أن السلوك القيادي هو سلوك تأثير وتوجيه في أماكن العمل والذي يضم سلوك كل من الفرد والجماعة والتفاعل مع العمليات التنظيمية، كما يتم استخدام المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية قصد التحسين من مستويات الفعالية التنظيمية¹، إذ تنطوي دراسة السلوك التنظيمي بصفة عامة على دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى.²

1 -تعريف السلوك التنظيمي والقيادي عند المرأة القائدة في المؤسسة

يمكن تعريف السلوك بأنه: مجموعة التصرفات والأفعال والأنشطة التي تصدر عن الفرد في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه، وإشباع حاجاته ورغباته من عناصر المناخ الذي يحيط به.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص: 13.

² - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 5.

أو هو محصلة التفاعل بين الفرد ممثلاً في قدراته ومهاراته واتجاهاته وذكائه ودوافعه، وبين العوامل البيئية التي تحيط به.¹

ومما سبق يتضح أن هناك عوامل عديدة تؤثر على سلوك العامل ومن هذه الأسباب المتعددة والمعقدة، نجد الخصائص الشخصية، والاتجاهات، والقدرات، والمهارات، وظروف العمل المادية، وأنماط القيادة، والإشراف، ونظام الإثابة والعقاب، والاتصالات... وغيرها.

لذلك يدرس سلوك العامل في المنظمة لمعرفة تأثير المنظمة على العامل وتأثير العامل على المنظمة سعياً لتحسين عمل المنظمات ونوعية حياة العامل فيها. فما هي العوامل التي يجب اتخاذها لتخفيف حدة السلوكيات الاستراتيجية وغير متوقعة من طرف العاملين بالمنظمة؟ وكيف يمكن للمنظمة تفادي مثل هذه السلوكيات ووضع أهداف ترفع من أداء العامل؟

كما تُعرف القيادة النسوية: القيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري وتعاونهم والقيادة على هذا النحو هي فن توجيه الآخرين.²

وبالتالي فالسلوك القيادي للمرأة: داخل أي تنظيم محدد تبعا لنوعين من الضوابط، ضوابط ترتبط بالخلفية الثقافية التي تمثل كل القيم والمعتقدات التي اكتسبتها المرأة من الواقع الاجتماعي التي تنشأت وترتبت فيه باعتبار السلوك التنظيمي للمرأة القائدة جزء لا يتجزأ من الثقافة الجزائرية، وواقع مؤسستي يحمل القيم العقلانية والقواعد واللوائح التنظيمية الرشيدة بالمؤسسة.

¹ - فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، ظافر للطباعة، 1998، ص: 365.

² - فاطمة محمد على عثمان، القيادة النسائية في عالم متغير، الملتقى المصري للأبداع والتنمية، الإسكندرية ص: 29.

ويتجلى لنا من هذا أن قيادة المرأة عبارة عن سلطة تستمدّها المرأة من عدة مصادر وفي بحثنا هذا تستمدّها من موقعها في السلم الهرمي، والقيادة في بحثها هذا هي كل امرأة تحتل منصب مديرة ومديرة فرعية بمعنى القيادات العليا والقيادات الوسطى وتتّحلى بالصفات الإدارية، وبالتالي قيادة المرأة بوجه عام هي عملية تأثير على الآخرين بحيث تجعلهم يقبلون قيادتها أما طوعية أو كراهية. وهي تمارس أهم الوظائف الإدارية في المنظمة ولديها الصلاحيات والسلطات الكافية التي يمكن من خلالها القيام بعملية التسيير من قيادة وتوجيه واتخاذ القرار ورقابة واتصالات.

كما نعلم أن القيادة تختلف عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطه منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة، وفي بحثنا هذا ارتئينا إلى اعتبار المرأة المسؤولة في المناصب العليا والمتوسطة هي امرأة قائدة لما من صلاحيات تتمتع بيهم وقوة على التأثير على المرؤوسين.

نخلص في النهاية إلى أن القيادة هي نشاط تقوم به المرأة القائمة في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف والرقابة باستخدام السلطة الرسمية التي يمنحها لها المنصب الإداري، فالقيادة عن المرأة في المؤسسة تجمع بين مفهومين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.

2- الصفات القيادية المميزة للمرأة عن الرجل:

على الرغم من الحقوق التي منحها الإسلام للمرأة، ومن التغيير الاجتماعي والخطابات الرسمية الناتجة عن المؤتمرات الدولية التي خصت المرأة، لا زال مخطو برامج التنمية وفي

العالم العربي بالذات ينظرون إلى المرأة من منطلق وضعها التقليدي في المجتمع، وبالتالي دورها الإنجابي فقط، ويتجاهلون أدوارها الإنتاجية الأخرى داخل الأسرة وخارجها، وتؤدي هذه الرؤية إلى عجز برامج التنمية عن تلبية احتياجات المرأة المتنوعة، وإهمال أدوارها، وبالتالي فشل الكثير من المشاريع التنموية.

وأن التمييز الذي تعاني منه المرأة أحياناً يؤثر جسدياً ونفسياً عليها، مما يعني التأثير على مستقبلها، والحد من مساهمتها في التنمية. لذا فضمان مساهمة المرأة ومشاركتها في وضع السياسات يضمن لها مستقبلاً يتناسب وقدراتها. حيث إن لثقافة المجتمع دوراً في الحد من وصول المرأة إلى مواقع صنع القرار، فبعض المفاهيم السائدة في المجتمع مثل عدم قدرة المرأة على اتخاذ القرار، ومحدودية أدوارها في المجتمع لها دور في عدم وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار، لذلك يجب تغيير هذه المفاهيم باستخدام وسائل الإعلام لتعديل صورتها؛ أن مشاركة المرأة في الإعلام سيكون له أثر إيجابي في تعبئة المجتمع وتغيير ثقافته، لضمان مشاركتها في مجالات الحياة كافة وفي المواقع كافة.

وظل طريق التقدم الإداري للنساء ولفترات طويلة في الماضي مسدوداً بسبب التقاليد والعادات التنظيمية، ولاكن بالتدريج تم إزالة كثير من هذه العقبات، وتمهيدا الطريق أمامهن، وأصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب في القطاع الحكومي وفي الجامعات والبنوك، وفي قطاع الأعمال العام، وفي القطاع الخاص... الخ. ومنذ حقبتين من الزمان كان من الصعب دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين قيادات الذكور والإناث حيث كانت الأقلية من النساء تحتل المناصب القيادية ورغم أن النساء في الإدارة ظلن أقلية، إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعاً وأكثر إمكانية لأجرائها عن ذي قبل.

للمرأة طبيعتها الخاصة والتي ميزها الله عز وجل بها عن الرجل وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات والتي تميز بها المرأة في القيادة وأهمها:

-المشاركة: وتتمثل في الاستشارة في عملية اتخاذ القرار والمشاركة في النصح والتوجيه.

-التعاطف: الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الاتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.

-الإبداع: فالدراسات تشير إلى أن المرأة أكثر إبداعا من الرجال بحوالي 25% هذا إذ أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبيا.

فكل هذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلول غير مسبقة والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغيرات السريعة.

-تفهم حاجات النساء: فالمرأة أقدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجال وأصبح للنساء دور أكبر في الاقتصاد حيث أنها التي تصدر معظم القرارات المتعلقة بالمنزل أو التعليم...، وغيرها. فاضحي مهما لجميع المؤسسات تقريبا تفهم طريقة المرأة في التفكير واتخاذ القرار، والمرأة أقدر على ذلك من الرجل.

-التفويض وإعطاء الصلاحيات: فقد أثبتت بعض الدراسات أن المرأة أكثر من الرجال تعطي صلاحيات لعاملين معها وتخولهم حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمسا ومتماسكا.

-بعد النظر: نظرها يتجه إلى المستقبل البعيد فقد أثبتت بعض الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل وبالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه.

-الاتصال: فالمرأة أكثر من الرجل استعدادا وانفتاحا للحوار للوصول إلى حلول للمشاكل في نفس الظروف. وتعتبر الاتصال والحوار أساسيا لادارة العمل.

-العلاقات: المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين وهي أدق في الانتباه للأخطاء التي قد تؤثر سلبا على العلاقات والمرأة تملك منهجية في إقامة العلاقات شكل منظم.

وفي دراسة جديدة نشرت في لوس أنجلوس تأكد أن الرجال يستخدمون نصف أدمغتهم لدى الإصغاء في حين تستخدم المرأة الدماغ كله. "وكم يتكرر في كل أسرة عدم استماع الأب إلى كل ما يقوله أبنائه. فيسأل أهمهم ماذا قال: فتعيد الأم كلام ابنها... وتؤكد بهذا أنها كانت تستمع لابنها صورة أفضل مما يستمع إليه أبوه".¹

3- الخصائص الانثوية والمكانة القيادية في المؤسسة:

إن شخصية المرأة بصفة عامة تعتمد على عوامل طبيعية وبيولوجية، ولعل من أبرزها سنه وجنسه وقوامه وهندامه، فإن طول قامته أو قصرها، وقوة عضلاته أو ضعفها، وتناسق أعضائه أو خروجها عما يعد جميلا متناسقا في مجتمع ما كل هذه الصفات لها أثر غير خاف في شعور الفرد تجاه نفسه، وفي معاملته للناس ومعاملتهم لهم.²

وإن ثمة عوامل أخرى متأصلة قد يرثها المرأة، فتجعل منه إمكانات فطرية واتجاهات نفسية خاصة، فهناك الفطنة والذكاء والميول الذهنية والفنية، وحالة الجهاز العصبي، وطبيعة المزاج

¹ - طارق السويدان، صناعة القائد، مكتبة جرير، الطبعة 3، الرياض، 2005، ص: 210-213

² - محمد الغريب عبد الكريم، الاتجاهات الفكرية في علم الاجتماع المعاصر، المطبعة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 1982، ص: 144

الشخصي، جميع هذه العوامل وغيرها تكاد في مجموعها تجعل من فرد شخصاً قائماً بذاته، مختلفاً إلى حد ما عن كل شخص آخر¹.

هناك الكثير من العناصر يمكنها أن تجعل المرأة ناجحة كقيادية أو فاشلة، منها ما هو مرتبط بها بشخصيتها وبقدراتها، ومنها ما هو خارج على إرادتها. ما يتعلق بها غالباً هو ما يكون له علاقة مباشرة بشخصيتها، لأنها ستقود الفريق الذي ترأسه بالاعتماد على نفسها وليس على أي شيء آخر. وإجمالاً، وهناك العديد من الموصفات إذا ما تحلت بها المرأة القيادية أو أي امرأة في منصب مسؤولية، وجدت نفسها مسؤولة عن فريق عمل، فإنها ستكون بلا شك قائدة ناجحة.

أولاً: المميزات الجسمانية للمرأة

من الأمور المهمة التي تتميز بها المرأة عن الرجل، يبدأ حسب العلماء من الأمور البيولوجية، انطلاقاً من الخلايا، التي هي الوحدة الأساسية لتكوين جسم الإنسان؛ فمن حيث شكل البنية، فهي دقيقة مزودة بما يساعدها على الحمل والرضاعة وكذا الإنجاب، وأنها مزودة بالهرمونات الأنثوية، مثل هرمون البرولاكتين الذي يحرض الأم على تقبل الجنين والعطف عليه ورعايته. وهذا مالا يتوفر بهذه القوة عند الذكر².

وتظهر هذه الفوارق بين الذكر والأنثى بشيء أكثر جلاءً، عندما يصل إلى مرحلة البلوغ، حيث تبرز الشخصية الجسمانية لكل جنس، فنجد أن المرأة أو الفتاة تظهر عليها هذه العلامات بسنة، قبل الرجل، فهي تختلف عن الرجل في كونها أسرع منه في العجز عن الإنجاب ورغم الاعتقاد السائد أن المرأة هي من الناحية الجسمانية أضعف من الرجل إلا أنه أثبتت آخر الدراسات أن هناك جوانب من المرأة تعتبر فيها أقوى من الرجل مثل الوحم الحمل والإنجاب.

ثانياً: المميزات النفسية للمرأة

¹ -قيس النوي، الحضارة والشخصية، دار الكتاب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1981، ص: 108.109

² - خالد شنتوف، "ماذا عن المرأة" في: الملتقى الحادي عشر للفكر الإسلامي، المجلد 04، منشورات وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، الجزائر، 1977 م، ص: 229.

لقد اختلف الباحثين في هذه الفروق والاختلافات، فيرى شوينهور: أن المرأة بحكم تكوينها لا تستطيع أن تضطلع بجليل الأعمال، منها الجسمي ومنها العقلي على السواء، وإن رسالتها في الحياة تنحصر في الانسلاخ وتعهد الأطفال مع وجوب طاعتها للرجل وخضوعها له، فقد شاعت لها الطبيعة أن تسلك في حياتها سبيلا هادئا مطمئنا وادعا لا تصادف فيه ما يصادف الرجل في حياته من التطرف في اللذة والألم كليهما، وإذا كانت الحياة قد ركنت إلى المرأة في أداء هذه الرسالة الكبرى، وأرادت بها أن تكون أداة لتربية النشء في الطفولة الباكورة، فقد أعدتها إعدادا عقليا يلائم الغرض من وجودها، فجاءت ضعيفة العقل قصيرة النظر حتى كأنها طفل كبير لكي يتم بينها وبين أطفالها شيء من التناسق والانسجام، أو إن شئت فقل أنها مرحلة عقلية متوسطة بين الطفولة والرجولة هنا عرفت الطبيعة في المرأة ضعفها فوهبتها الجمال تغزو بيه أفئدة الرجال، ولقد اتخذت الحياة من المرأة وسيلة للتعبير عن إرادتها في البقاء، وإن المرأة لتعلم في أعماقها أنها خلقت لحياة النوع قبل أن تخلق لشخصها¹، ومن خلال هذا يمكن القول أن الجانب الجسماني لكل من الذكر والأنثى له انعكاس مباشر على نفسيتهما، فمرحلة الحيض والنفاس مثلا عند المرأة تعمل على تغيير مزاج المرأة. ولقد اثبت العلماء والدارسون في الشرق والغرب أن هذه الفروق حاصلة بالفعل، فالمرأة من الناحية الوجدانية تختلف عن الرجل، إذ هي تعرف بالانفعال وعدم الثبات العاطفي، كما أنها أقل عدوانية من الرجل، وإحساساتها مطبوعة بالإثارة وتميل إلى الخوف، رقيقة سريعة التوسل بالبكاء والحيلة في أحيابن أخرى، لها اهتمام بالغ بشكلها.

هذه الجوانب النفسية من المرأة توصل إليها الباحثون عن طريق ما أمكن ملاحظته من

الظواهر التي تؤكد لها أو تبطلها عملية الاستقصاء.

¹ - مجلة الرسالة بالقاهرة العدد 128.

ثالثاً: المميزات العقلية

أبرزت الملاحظات والدراسات العلمية من أنه رغم كون الرجل أكثر ذكاء من المرأة إلا أن هناك فروقا عقلية لا تظهر في العمليات المعقدة، فقد لوحظ وإن الإناث يبدأن في الكلام قبل الذكور سواء كانوا عاديين أو موهوبين، كما نسبة الإصابة باضطرابات في الكلام، أو تأخر فيه، هي قليلة عندهن وذلك على مدى المراحل العمرية، من جهة أخرى فإن العمليات العقلية البسيطة في عملية الإدراك تظهر أن الإناث لا يدركن الأفكار قبل إدراك الأشخاص الذين تصدر عنهم هذه الأفكار، إن اهتمام الإناث ينصب في غالبية الأحيان على الأشكال الظاهرة بصورة مباشرة.¹

وإن الاختلاف الموجود بين المرأة في كل من النواحي، ابتداء من الناحية الجسمية فالعقلية، ثم النفسية، أمر بديهي، إذ كان لاختلاف المهمة التي وجد من أجلها كل جنس، انعكاس على طبيعة تركيبتهما.²

ومنه يمكن القول أن اتجاهات القائدة هي التي ترسم الطريق للموظفين، فالموظفين بصفة عامة بما فيهم ذكور وإناث يعكس صورة مدرائهن، فعندما تكون اتجاهات القائدة إيجابية وفاعلة فسينعكس ذلك على من حولها، والعكس صحيح. وإن هناك علاقة مباشرة بين اتجاهات القادة وإنتاجية فرقهم. وأن المهمة الأولى للمرأة كقائدة أن تكون علاقاتها ونظرتها إيجابية حتى ينعكس ذلك على المرؤوسين.

¹ - حفصة أحمد حسن، أصول تربية المرأة المسلمة المعاصرة، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، لبنان، 2000، ص: 616-617.

² - صلاح عبد الغني محمد، الحقوق العامة للمرأة، ج1، الدار العربية للكتاب، ط1، القاهرة، 1998، ص: 231.

ومن خلال هذا يجب أن يتميز تعامل القائدة الإدارية مع نفسها بدرجة عالية من الانضباط الشخصي في كافة التعاملات، ويأتي الانضباط الشخصي على أشكال عديدة منها: الالتزام بمعايير الأخلاقيات في كافة التعاملات والمعاملات، وضبط النفس في جميع الحالات. كما تعد مهارة الاتصال أهم مهارة على الإطلاق، فمعها يتمكن المرء الاتصال والتواصل الفكري والأدبي، والعلمي والفني، وتبادل المشاعر والأحاسيس. وبدون مهارة اتصال فعالة وجيدة لا يمكن للقيادية إيصال أهدافها وأهداف خططها للعاملين بل لا يمكن لها إعداد خطط جيدة بدون تبادل الآراء والحوار، ولا يمكنها توجيه العاملين للقيام بمهامهم على الوجه الأكمل بدون أن تتمكن وبشكل كافٍ من الاتصال معهم. وإن المرؤوسين إذا ما عرفوا عن القائدة الإدارية على سبيل المثال أنها تتمتع بعلاقات جيدة مع الإدارة العليا أو ممن لهم تأثير على قرارات المنظمة بصفة فإنهم سيعمدون غالباً إلى تنفيذ توجيهاتها.

وأن أفضل القادة من النساء هن اللاتي يكن على وعي بالثقافة ويمكنهن التحدث عن أحدث الصيحات الثقافية وفي نفس الوقت تكن لديهن رؤية واسعة عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

II- الخلفية الثقافية كموجه للسلوك القيادي:

تعرف الثقافة في علم الاجتماع بأنها البيئة التي أوجدها الإنسان، بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى جيل، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب، عن طريق الرموز، والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك.

وتتكون كل ثقافة من مجموعة أنماط اجتماعية، يعيش وفقها الأفراد ويفكرون، وهذه الأنماط متصلة بعضها ببعض تمام الاتصال، بحيث يتكون من مجموعها، نوع من التكامل الثقافي، الذي يؤدي إلى الاضطراب والفوضى وإلى مشكلات نفسية واجتماعية، وإلى أنواع من الصراع التي قد تحول بين الجماعة وتطورها تطور سويًا.¹

فالثقافة هي تعبير عن الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية السائدة، ولكنها ليست تعبيراً أو انعكاساً ألياً مباشراً، كانعكاس صورة الشيء في المرآة، إذا يدخل في تشكيل الثقافة عامل إرادة الشخصية والخلق وكل الظروف التي تنشأ عليها تلك الشخصية.

والواقع أن الثقافة، لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد، فعموميات الثقافة تربط الإنسان في المجتمع بعضهم ببعض، وعادة ما يتأثر الفرد بعموميات الثقافة، ويمتصها من مجرد معاشته لهذا الجو الثقافي، الذي يسود المجتمع، فأسلوب الفرد في التعامل مع الناس، ومع الأشياء، وأنماط التفكير، وأسلوب المأكل والمشرب والملبس وطرق التحية والمجاملة والسلوك المتقبل هذه وغيرها كلها أمور يتقبلها الفرد، دون تفكير أو مقاومة، وعموميات الثقافة عادة ما تشكل الكثير من أوجه الشبه، بين الأفراد وتُقرب الفوارق السلوكية بينهم.

ومن الواضح إذن كل نمط ثقافي سواء كان يتضمن تقنية معينة، أو أسلوباً من أساليب السلوك مع الأقارب، أو طريقة معينة في الحديث أو شكلاً من أشكال العبادة الدينية، من السلوك مع الأقارب، أو طريقة معينة في الحديث أو شكلاً من أشكال العبادة الدينية، ومن الواضح أن كل نمط من هذا، وكذلك كل نتاج لتلك الأنماط، يرجع في أصله إلى عملية اختراع قدمه شخص معين في مكان معين، وعلى الرغم من أن بعض الأنماط والمنتجات الثقافية، تظل بالتأكيد داخل حدود

¹ - أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص: 92. 93.

ثقافتها الأصلية، ولا تتعرض إلا لتغيرات بطيئة عبر الزمن، فإنه من المؤكد بنفس الدرجة أن أنماط ومنتجات ثقافية، أخرى تنتشر من ثقافتها الأصلية الى الثقافات المجاورة، ومن ثم فهي لا تخضع للتغيرات التي يحدث فيها الزمن فحسب، وإنما تخضع كذلك لتغيرات متنوعة تُدخلها عليها الثقافات المختلفة التي دخلت عليها.

وتقدم الثقافة للفرد العامل عدد كبير من أنماط السلوك وأشكال التكيف المعدة مسبقاً، والتي يُمكنه استخدامها في مواجهة المواقف والمشاكل، وما على الفرد العامل إلا ان يتعلمها، فإذا واجه الفرد العامل موقفاً، أو مشكلة معينة في المؤسسة أو خارجها فإنه عادة ما يجد السلوك المناسب والحلول المناسبة في مواصلتها، فإذا دخل في علاقة مع غيره من الافراد العاملين في المؤسسة، عرف كيف يكون التصرف المناسب، وإذا أُهين عرف كيف يكون التصرف المناسب للرد على الإهانة، وهكذا فإن الثقافة تزود الفرد بالقدرة على مواجهة كل موقف وكل مشكلة، وهذا يوفر على الجهد والوقت.¹ وهذا لا يعني ان الثقافة تزود الفرد العامل بإجابات جاهزة عن كل المشكلات والمواقف التي تقابله في حياته، ذلك لان بعض هذه المشكلات والمواقف قد تقتضي من الفرد تفكيراً وتصرفاً جديداً.

وإن من ابرز عوامل نجاح القادة هو قدرتهم على تعلم المهارات السلوكية التي تعني بفهم خصائص وصفات البشر وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، لذلك لا بد من توفر المهارات الفنية والإدارية والسلوكية لدى القادة خاصة الذين تتطلب مهامهم التعامل مع أصناف مختلفة من البشر لهم حاجات وتوقعات متباينة لذلك فإنه ليس كل من صار مديراً أو قائداً ضمن النجاح في أداء مهامه. كما تسهم الثقافات في تحديد أنماط القيادة في التنظيمات، فبعض الثقافات

¹ - انظر: محمود عودة، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1988 (الفصل الرابع، الاتصال التجديد).

تشجع القيادة الأوتوقراطية بينما ينمي بعضها الآخر المشاركة الجماعية، وبعض الثقافات الأخرى تشجع على السلطة وحب استعمال الدكتاتورية في القيادة، ومن الضروري أن تكون للقائدة دراية كافية ومعرفة بأنماط القيادة وكيفية التعامل بها واستخدام منها وفق متطلبات الحالة وإن المشكلة كلها من خلال ما تتبعه القائدة من نمط سلوكي في قيادتها تكتسب تسميته: الديمقراطي، الدكتاتوري، الفوضوي.

وبناء على ذلك فإن نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها العامة والمشاركة يتركز بنمط شخصية المرأة القيادية، فطالما أُعتبر السلوك التنظيمي مؤشراً على هذا النجاح أو ذاك الفشل، ولاسيما فيما يتعلق بالسلوك القيادي والاستراتيجي والفعل العقلاني الصادر عن المسؤولين بالتنظيم الذي له علاقة ارتباط مباشرة بالتسيير في أي تنظيم رسمي وفعاليتها في تحقيق الأهداف.

1-محددات السلوك القيادي:

يتم تحليل السلوك القيادي وفق ثلاث مستويات لكل مستوى محددهاته الخاصة به وتجدر الإشارة إلى أن الباحثين اختلفوا في تصنيف المحددات وفق كل مستوى، حيث تركز الاختلاف بشكل أساسي في تصنيف المحددات وفق المستويين الجماعي والتنظيمي، منهم من اعتبر أن القيادة والاتصال التنظيميين هي محدّدات جماعية باعتبارها تهتم بالتفاعل بين جماعات العمل ومنهم من اعتبرها محدّدات تنظيمية وباعتبارها تتعلق بالعمليات التنظيمية، يمكن إجمال أهم محدّدات السلوك التنظيمي وفق كل مستوى فيما يلي:

- على المستوى الفردي:

إن تفهم السلوك القيادي لا يتم إلا من خلال دراسة الدور الذي يلعبه الفرد القائد في التنظيم فسلوك الفرد القائد وتصرفاته في مكان العمل لا تحدد فقط مسيرة الأحداث وإمكانية التنبؤ بها، بل تساعد أيضا الإدارة في تنمية فعالية المنظمة.¹

إذ يلعب سلوك القائدين دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل، كما يتأثر بكل من الخصائص الشخصية والبيئة التي ينتمي إليها الفرد ويمكن إجمال المحددات الفردية للسلوك القيادي فيما يلي:

أولا: الإدراك

يعرف الإدراك بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتفسير وتنظيم انطباعاته النفسية الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يتفاعل معها، إذ يعتبر الإدراك من أهم العوامل التي تشكل السلوك التنظيمي فسلوك الفرد انعكاس لإدراكه.²

ثانيا: الشخصية

هي مجموعة الصفات الفردية التي تتطور بفعل العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة³. ويلعب مفهوم الشخصية دورا هاما في مجال العمل، إذ تؤثر هذه الأخيرة في استجابته لمتطلبات البيئة

¹ - كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر عمان، ط3، 2004، ص: 81.

² - كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر عمان، ط3، 2004، ص: 97.

³ - محمد قاسم قريوني، السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، عمان، ط 2، 1993، ص: 57.

فسلوك الفرد هو نتاج تفاعل بين الموقف والخصائص الشخصية، كما تتطوي على محددات بيولوجية، اجتماعية، ثقافية وموقفيه.¹

فالتفاعل بين الفرد العامل والبيئة، ينشأ عن موقفه بإزاء قواعد السلوك السائدة في المجتمع، كذلك فإنه ينشأ عن الدور الذي يمثله في هذا المجتمع وفي المؤسسة، وإن صفاته الشخصية في المؤسسة تختلف باختلاف هذه الأدوار.²

فالعامل الاجتماعي، الذي يعمل على تكيف شخصية الفرد وتوجيهها، هو الاختبارات الذاتية الخاصة التي يواجهها في حياته اليومية، فقط يصيبه مثلاً، داء عضال ويلزمه الفراش مدة طويلة، وقد يصاب بوفاة حبيب، تفقده اعز ما كان يلقاه من عطف وحنان، وقد يحرز نجاحاً باهراً أو يسعفه الحظ بغنى مفاجئ، إن جميع هذه الخبرات الفردية الخاصة وأمثالها، قد يكون لها تأثير كبير أو قليل في تكوين شخصية الفرد.

أن كل العوامل الطبيعية والبيولوجية والمراحل الاجتماعية التي تؤثر في تكوين الشخصية وتكييفها، لا يعمل كل منها منفصلاً عن الآخر، بل تتفاعل وتتعاون إلى حد كبير، والشخصية لا تنمو على خير الوجه، ما لم يتم هذا التفاعل والتعاون، ومادامت تنميتها من أهم وظائف التربية، فعلى المربين أن يأخذوا بعين الاعتبار هاتين النقطتين:

الأولى: أن المتعلم كائن حي، له متطلباته وقابليته الخاصة — فليس بمقدورهم أن يكتفوا بشخصيته كما يكتف الفخار قطعة من الطين.

¹ - رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 35.

² - جورج شهلا، عبد السميع حربلي، الوعي التربوي، الطبعة الرابعة، دار العلم للملايين، 1971، ص: 73.

الثانية: مادامت شخصية المتعلم تتأثر بعوامل طبيعية وبيولوجية، كما تتأثر بعوامل اجتماعية، فلا بد لهم من أن يفهموا احتياجاته قابليته من جهة، وإن يراعوا متطلبات المجتمع وضوابطه من جهة أخرى.¹

ثالثا: الدافعية

هي مجموعة النقائص الكامنة داخل الفرد والتي تدفعه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، تتمثل أهمية الدافعية في تحفيز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء²، وبالتالي الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية فالدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك.

رابعا: الاتجاهات والقيم

عرف العلماء الاتجاه كونه التوجه والاستعداد المسبق للتصرف بطريقة معينة، هو النزعة التي تدفع الفرد للإقبال على شيء أو تجنبه، أما القيم فتعتبر الضوابط السلوكية والمفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم التنظيمي، تصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين أو الاهتمام بالعملاء أو تحسين الفعالية التنظيمية فهي في الواقع قيم تتوقع المنظمة من أفرادها الالتزام بها، لتنعكس على سلوكياتهم. وبصفة عامة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تركز على القيم والاتجاهات والمعتقدات والأفكار التي يحملها أفراد المنظمة العاملين بها ككل، ترتبط القيم بالاتجاهات كون أن الفرد يعبر عن القيم مستعملا الاتجاهات السلوكية، كما تشكل القيم

¹ - دينكن ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة: إحسان محمد الحسن، مرجع سابق. (الطبقات الاجتماعية، الانتقال الاجتماعي).

² - راوية حسن، مرجع سابق، 1999، ص: 106.

أساساً لفهمها، أيضاً ترتبط القيم بالمعتقدات من جهة أخرى فهي عبارة عن أفكار حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل والمهام التنظيمية.

خامساً: التعلم:

يمكن تعريف التعلم بأنه عملية التغير النسبي الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة¹. ويعتبر من المحددات الهامة التي تفسر السلوك التنظيمي والقيادي بصفة خاصة، فالعديد من سلوكيات الأفراد في المنظمة هي نتاج لعملية التعلم ويتم استنتاجه من خلال التغيرات التي تطرأ على السلوك التنظيمي.

سادساً: الميراث البيولوجي

هو جملة من الاستعدادات التي يرثها الطفل عن طريق الجينات، وهو كل العوامل الداخلية التي كانت موجودة أثناء عملية الإخصاب، والتي تُشكل تأثيراً بليغاً في فترة النمو لدى الفرد وتساهم في تكوين صفاته ومظهره، ومحضن هذا الميراث البيولوجي الأسرة التي هي وحدة بيولوجية قبل أن تكون وحدة اجتماعية.

ما من شك في أن الموروث البيولوجي للفرد له تأثير وانعكاس على التنشئة الاجتماعية، فرغم أن هذا الطفل يولد وله عقل وجهاز عصبي وهضمي، إلا إن هذا ذلك غير كاف، لأن هناك عوامل أخرى قد تعيق أو تؤثر في عمليات التنشئة مثل القصر أو الطول².

-على المستوى الجماعي:

¹ - محمد قاسم قريوني، السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، عمان، ط2، 1993، ص:72.

² - منير المرسي سرحان، في اجتماعيات التربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، بيروت، لبنان، 1981 م، ص:122 .

الجماعة:

تؤثر الجماعات في مدى فعالية ونجاح المنظمة، فمن وجهة نظر علماء السلوك، تتكون الجماعة من فردين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم بصورة متداخلة لتحقيق أهداف معينة، تمارس الجماعة تأثيراً على أعضائها، فهي الآلية الاجتماعية التي يكتسب الفرد من خلالها المعتقدات، القيم، الاتجاهات والسلوك.

على المستوى التنظيمي:

أولاً: المناخ التنظيمي

يستعمل مصطلح المناخ التنظيمي قصد التعبير عن التنظيم ككيان وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً. وهو بذلك يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي والقيادي للأفراد العاملين بالتحديد، كما يشير إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية المتعلقة بالهيكل التنظيمي، ومستويات العمل والخصائص المميزة للبيئة الداخلية التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي والتي يدركها العاملون فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.¹

ثانياً: اتخاذ القرار

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها العملية التي من خلالها تتم المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة لحل مشكل القرار واختيار أفضل بديل لحله، تعتبر أنشطة الاختيار مهمة لفهم

¹ - محمد قاسم قريوني، مرجع سابق، 1993، ص: 215.

السلوك قيادي لأنها تلعب دورا مهما في الاتصال، الدافعية والقيادة وغيرها من النواحي التي تتعلق بالفرد والجماعة والمنظمة، كما تجدر الإشارة إلى أن القرار يتأثر بثقافة متخذه.

ثالثا: القيادة التنظيمية

تعرف القيادة التنظيمية على أنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة، أما القيادة كعملية فهي استخدام التأثير غير الناتج عن الإكراه أو الإجبار لصياغة أهداف جماعية تنظيمية وحفز السلوك التنظيم نحو تحقيق هذه الأهداف والعمل على إدارة ثقافة المجموعة أو المنظمة، بذلك تعتبر القيادة التنظيمي محددا للسلوك التنظيمي باعتبارها المسؤول عن توجيهه.¹

رابعا: الاتصال التنظيمي

هو العملية التي من خلالها يتم تعديل السلوكيات التي تقوم بها الجماعات داخل المنظمة بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالاتصال عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعا للرسالة، أما بمفهوم أوسع فالاتصال عملية هادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في السلوك وتوجيهه.² كما يعتبر وسيلة للتعبير عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.

¹ - عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 2001، ص: 207.

² - المرجع نفسه، ص: 237.

2- الخلفية الاجتماعية والثقافية للسلوك القيادي عند المرأة:

إن نموذج السلوك الإنساني بصفة عامة والمرأة بصفة خاصة تحكمه عدة محددات رئيسية ذات طبيعة نفسية واجتماعية وحضارية، تتمثل في المحددات النفسية في الإدراك والتعلم، الاتجاهات والقيم والدافعية، أما المحددات ذات الطبيعة الاجتماعية فتتمثل في التأثير الاجتماعي.¹

إذ تُحدث الجماعات تأثيراً على اتجاهات وسلوك أعضائها من الأفراد العاملين وذلك من خلال مجموعة من التقاليد وقواعد السلوك الخاصة بها، ففي كثير من الأوضاع الاجتماعية وخاصة في ظل الجماعات يعتمد الأفراد بدرجة عالية على بعضهم البعض. ومثل هذه العلاقة الاعتمادية توفر الأساس لحدوث التأثير الاجتماعي، كما يتم إحداث التأثير على السلوك التنظيمي على الصعيد الرسمي من خلال المكافآت، العقاب، الترقية وغيرها أي نظام الحوافز، أما على الصعيد غير الرسمي فيتم من خلال العزلة، الصداقة، عدم التعاون... الخ، أما المحدد الاجتماعي الثاني بعد التأثير الاجتماعي فيتمثل في التطبيع الاجتماعي.² وهو تلك العملية التي من خلالها يتعلم الفرد قواعد السلوك والأدوار اللازمة ليتفاعل مع الجماعة أو المنظمة فهو يعبر عن كافة العمليات التي عن طريقها يكتسب الفرد الاتجاهات، القيم، القواعد السلوكية للتصرف كعضو في الجماعة"، يليها المحدد الاجتماعي الثالث في التفاعل الاجتماعي³، إذ يلعب الفرد في أي صورة من صور التفاعل الاجتماعي دورين: دور المؤثر ودور المستجيب، يؤثر في المنظمة باتجاهاته وقيمه ومجهوده ويتأثر بثقافتها ونظام وقواعد السلوك التي تفرضها، تعتمد

¹ - جمال الدين محمد مرسى، وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي؛ نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية مصر، د.ط، 2002، ص: 416.

² - جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص: 420.

³ - المرجع نفسه، ص: 427.

عملية التفاعل الاجتماعي على التعاون، المنافسة، الصراع، إلا أنه تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المحددات الاجتماعية للسلوك القيادي للمرأة، باعتبارها تعكس نمط السلوك التي تتبعه ويساعدها على إنشائها وتطورها وقدرتها على التعلم، حيث أن السلوك الإنساني للمرأة القائدة يتشكل ويتكون بخصائص الثقافة التي تعيش فيها¹، وبالتالي للقيم الثقافية دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات القائدة في مختلف المواقف المهنية والاجتماعية.

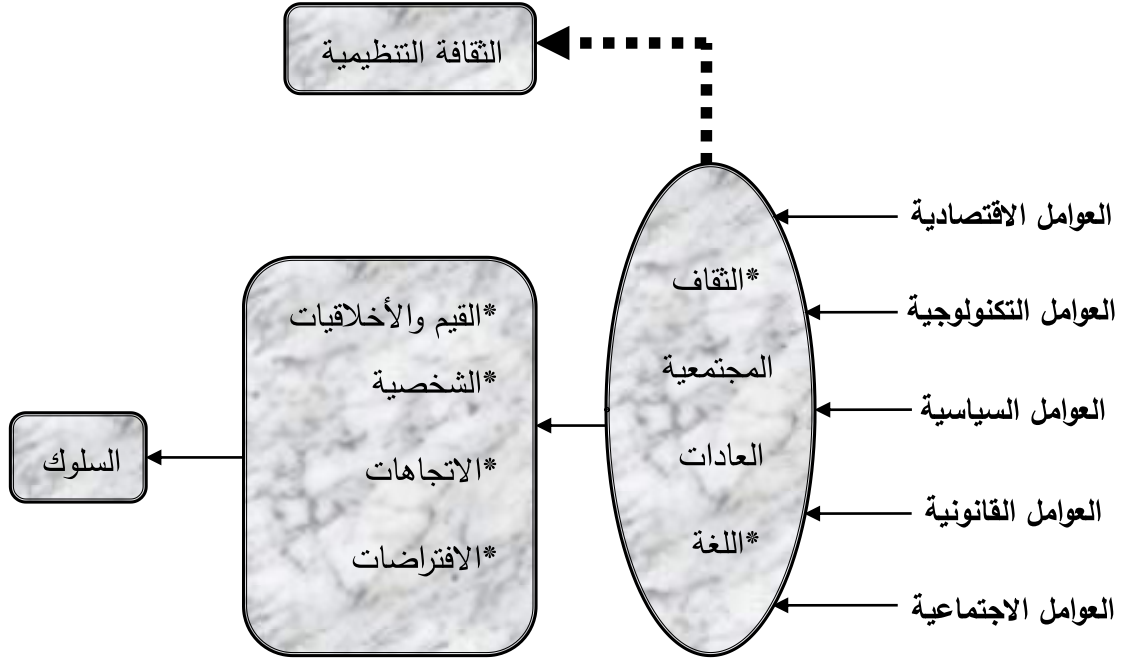
وأصبح من الصعب أن تبقى الأساليب القيادية ذات الطابع البيروقراطي غير الإنساني على ما هي عليه لعدد من الأسباب من بينها:

- أ- تعقد مستوى التقنية الحديثة، وظهور أنساق متطورة لتوظيفها في المجالات الإنتاجية والخدمية، مما يتطلب قادة يتم إعدادهم بأسلوب مختلف، ومرؤوسين ذوي مهارات خاصة.
- ب- زيادة تقدير الحرية الشخصية وما صاحبه من تغيير في الأساليب القيادية، حيث أصبح - في ظل الاهتمام الراهن بقيمة الإنسان - من المحبذ أن يلجأ القائد إلى الإقناع وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى مرؤوسيه لحثهم على إنجاز الأهداف، بدلا من اعتماده على الأسلوب التسلطي والتلويح بالعقاب.

كما يؤدي تدهور الأوضاع الاقتصادية وتدني مستوى المعيشة، ونقص فرص العمل المتاحة، بالقادة إلى إتباع أساليب قيادية تنسم بالتشدد والصرامة، فضلا عن اضطراب العامل لتقبل تلك الأساليب التي ما كان يرضى بها في ظل ظروف مغايرة. ويضح مما سبق أن أسلوب القيادة الإدارية الذي تنتهجه القائدة محصلة تفاعل عدة قوى، وعلى المرأة القائدة لكي تصبح قائدة فعالة يجب ان تهتم بفهم طبيعة تلك القوى المؤثرة في سلوكيتها، وفي سلوك الأفراد والجماعات التي

¹ - المرجع نفسه، ص: 436.

تتعامل معها، فضلاً عن القوى الأخرى الموجودة داخل المنظمة وخارجها، وأن توظف ذلك الفهم في تحديد أنسب الأساليب للتعامل مع الموقف الذي يواجهها، وتكون قادرة، أيضاً، على تعديل أسلوبها، تبعاً لما يطرأ على جوانب ذلك الموقف من تغيرات.



المؤثرات الثقافية في السلوك التنظيمي. (الشكل: 3)

راوية حسن، السلوك في المنظمات الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص: 398

يوضح الشكل دور العوامل الثقافية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من العوامل في تحديد القيم التي تطبع سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم وأنماط شخصياتهم، كما أن الضغوط المهنية ومتطلباتها وضغوط المجتمع وقيمه تؤثر على العامل وتحدد سلوكه التنظيمي واتجاهاته نحو العمل، كما يرى Blunt 1983 أن المعتقدات الثقافية السائدة في المنظمة تمارس تأثيراً على سلوك الفرد وتحدد استجاباته نحو العمل. ومنه يمكن القول ان معظم القيم والمكتسبات التي تنتشأ عنها المرأة القائدة، وتتطبع بها من خلال كل الظروف التي عاشتها من ظروف اقتصادية واجتماعية

وغيرها من المجالات الأخرى، ومن خلال الظروف التي تواجهها في المؤسسة من قوانين ولوائح تنظيمية وطبيعة سلوكيات العمال التي تقودهم، كلها هي الأخرى تؤثر من سلوكها القيادي.

3-النسق القيمي للمرأة القادة:

تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات والتي تصل إلى الأفراد عن طريق التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة¹، وتكمن أهمية هذه القيم في كونها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، إذ تعرف بأنها مجموعة المبادئ والضوابط السلوكية والأخلاقية التي تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة وتصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع.²

ومن هنا نرى أن تصرفات النساء القائدات لا تنطلق من عدم، وإنما تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات، التي تسمح للمرأة القادة بالحكم على ما يدور حولها من أمور مادية واجتماعية وحضارية، بالتالي يكون الحكم على تلك الأمور وتقييمها والتصرف إزاءها تبعاً لطبيعة تلك الأفكار والأحكام والقيم، وتنظم هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناسقة في صورة نسق مترابط يكون نظرة شاملة لدى المرأة وتحدد تصرفاتها في كل المجالات مما يشكل انسقةا القيمي، وتجدر الإشارة إلى اختلاف العوامل المؤثرة في تحديد قيم المرأة من مجتمع إلى آخر، فأهمية هذه العوامل في تحديد سلوكياتها واتجاهاتها نحو العمل تدعو إلى ضرورة تحديد هذه

¹ - بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003، ص: 14-15.

² - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2005، ص: 154.

العوامل ومدى تأثيرها على فعالية المنظمة، وتتمثل العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعاملة في مجموعة العوامل الثقافية والتاريخية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية .

ويمكن أن نعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، فبقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة وفاعلية المنظمة، وفي هذا الإطار يؤكد أحد الباحثين على أن البعد القيمي يتعاطم دوره في تحسين فاعلية الإدارة في ظل التغير السريع في المحتوى المعرفي والسباق العالمي نحو إثبات هوية الثقافة لكل حضارة على حساب هوية حضارة أخرى، فظهر الاتجاه نحو تتبع أثر الجانب الإنساني وعلم السلوك على الإدارة.

فالعناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية، تُؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد العاملين الخاصة والعملية، بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد العاملين، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم. وهي بذلك تُؤفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك العاملين والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يُراقب أفعال الفرد وتصرفاته، فالقيمة هي ما يعتبره الفرد مهماً وذا قيمة في حياته، ويسعى دائماً إلى أن يكون سلوكه متسقاً ، ومتوافقاً مع ما يؤمن به من قيم، ولذلك لا يمكن إغفال دراسة القيم الشخصية عند تحليل السلوك الإنساني، وبالتالي فهم السلوك فهما يحيط بطبيعته ودوافعه واتجاهاته.

ومفهوم القيم الشخصية تفاوت بين الشمولية والتخصيص، فبعض الدراسات قصدت بالقيم الشخصية قيم الفرد بشتى تصنيفاتها الدينية والاجتماعية وقيم العمل كذلك، ودراسات أخرى تضع القيم الشخصية داخل إطار خاص يتضمن القيم الذاتية بمعزل عن قيم العمل أو القيم الاجتماعية.

والقيم الشخصية لها علاقة تأثير مباشر على أداء المرأة القائدة والعامل في عمله بصفة عامة، فمتى ما التزم الفرد العامل بقيم شخصية معينة ظهرت تلك القيم واتسق مضمونها مع الأداء،

كما أن التشابه والتناغم بين قيم الفرد الشخصية وبين مجموعة العمل تدفعه إلى التفاعل معهم بطرق إيجابية أكثر، فإن اختلفت هذه القيم التي اصطفها الفرد العامل والمرأة القائدة لنفسها مع قيم المجموعة المحيطة بها فإن ذلك ادعى لوقوع الاختلاف، بل قد يتطور الحال إلى صراع يقل أثره مستوى الأداء ويتعثر مستوى الإنجاز داخل المنظمة. ويحدث الخلل في القيادة وتصبح المرأة القائدة في صراع مع ثقافتها الشخصية وقيم العمال وكذا مع القيم التنظيمية والقوانين واللوائح المسطرة في المؤسسة.

لذا فإن القيم التنظيمية ترتبط بالنظام وتميل إلى جانبه أكثر من ارتباطها بالفرد فهي للمرأة القائدة لا تمثل أكثر من إطار يجمع لوائح وأهداف واتجاه المؤسسة التي تنتمي إليها، وقد يوافق هذا الاتجاه اتجاه المرأة القائدة وقد يختلف، كما أن القيم التنظيمية تتخذ شكل النظام وتتسم بسماته.¹

والشكل رقم (1) يمثل كيفية أن للسلوك وتغييره علاقة وطيدة بالقيم والمعتقدات، لان أي تغيير في هذه الأخيرة قد ينعكس على تغيير الاتجاهات التي بدورها تغير السلوك.

تغيير المعتقدات والقيم ← تغيير الاتجاهات ← تغيير السلوك للمرأة القائدة

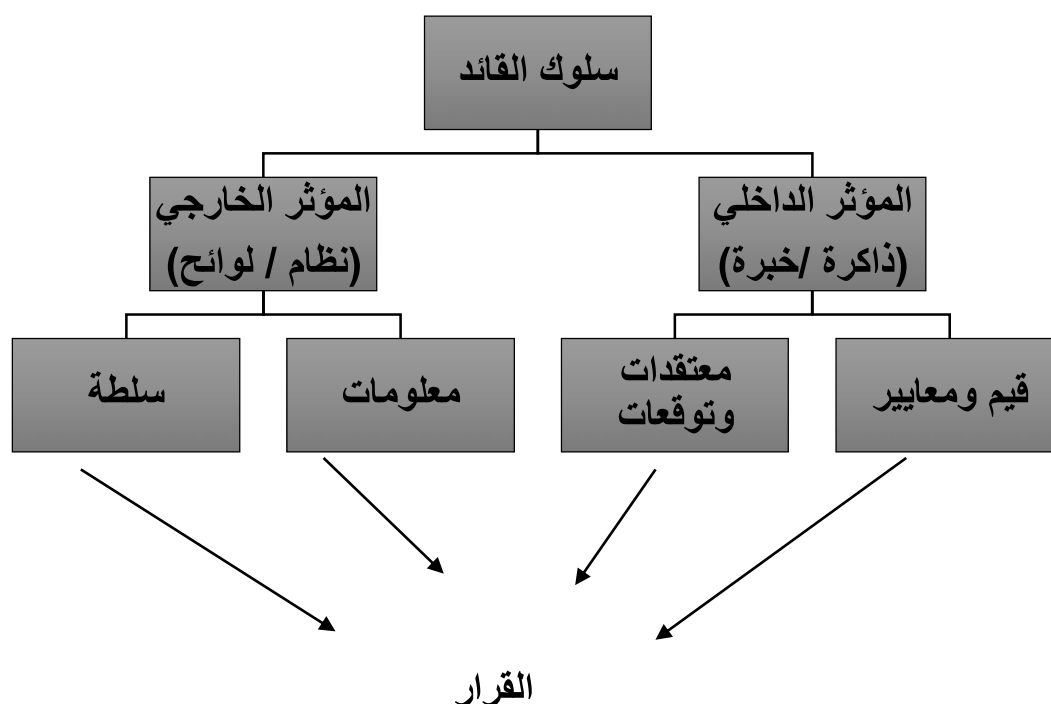
الشكل (1)

وللقيم الشخصية أثرها الخاص على عمليات الإدارة والقيادة داخل النظام الإداري، فيعتبر أن متخذ القرار داخل النظام ليس آلة لها رد فعل متوقع أو متنبأ به بشكل واضح تماماً، ولكن يجب يفسر السلوك التنظيمي وفقاً لمحددات السلوك الشخصي لمتخذ القرار/ المدير، وهو سلوك يتأثر بالحالة الداخلية وبمجموعة من المؤثرات الخارجية والتي من ضمنها المؤثرات التنظيمية، فهي جزء وليست الكل، ويوضح السقا أن التعامل مع القيم التي تؤثر على متخذي القرار داخل النظام لابد

¹ - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 165.

أن يكون تعاملًا قائمًا على تحليل الأثر الشخصي الداخلي على السواء مع الأثر التنظيمي الخارجي، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2) يمثل تأثير القيم على العمليات الإدارية



السقا محمد، أثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2001، ص 79 (بتصرف).

والاتجاه العام لتفسير مكانة واثـر القيم التنظيمية في كثير من الدراسات يربط بين القيم التنظيمية وبين احتياجات النظام ونوعه، ولا يتجاوز دور الفرد كجزء من النظام، كما أن القيم التنظيمية ترتبط بالإدارة والقيادة أكثر من ارتباطها بعموم العاملين في المنظم، وهي إن تأتي في تعريفاتها بمعنى سلوك الفرد داخل النظام إلا أن الأبحاث تؤكد على أن القيم التنظيمية للقادة هي التي تساهم في تشكيل ثقافة النظام، وقيم القادة هي التي تحدد فعالية البناء التنظيمي، كما أن النظام يعتمد في فعاليته على التزام القادة بقيمه وتبنيهم لفلسفته التنظيمية.

4-الثقافة التنظيمية وفعالية السلوك القيادي:

عندما نتحدث عن الثقافة التنظيمية، فإننا نعني بصفة عامة نظام القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والطقوس والرموز السائدة بين أعضاء المنظمة، وهذا يخص المنظمة بعينها ويختلف عن النظم السائدة في المنظمات الأخرى، ومن ثم تعمل على إيجاد قالب وشكل مميز يتكرر باستمرار بما يؤثر على سلوك الأفراد وصراعاتهم داخل التنظيم.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي. وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا. والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين. فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. ووفقا لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات.

والمنظمة هي الأخرى تعتبر نظام اجتماعي يسانده مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي تعمل على تحقيق تماسك النظام، فالمورد البشري العامل يمثل أهم موارد المنظمة باعتباره المسؤول عن إدارة جميع عملياتها وتحقيق أهدافها، والذي يعبر عن توجهاته وقيمه وأفكاره من خلال ممارسات سلوكية معينة فتعمل الثقافة التنظيمية على تحديد

إطارها وضبطها وفق متطلبات التنظيم، فالقيم التنظيمية تشجع على سلوكيات معينة وتحد من انتشار سلوكيات أخرى.¹

فهي إذن المرجعية والقاعدة المشتركة التي تحدد أسس التفاعل مع الواقع التنظيمي، توجيه إدراك الأفراد العاملين وتفسير الأحداث التنظيمية، كذلك يمثل سلوك الأفراد داخل المنظمة أحد أهم مكونات الثقافة التنظيمية، فالقصص البطولية التي ترتبط بأشخاص صنعوا تاريخ المنظمة ونجاحها تروى من أجل تشجيع سلوك معين، كذلك الطقوس والتقاليد والاحتفالات هي سلوكيات يشكل تراكمها الثقافة في المنظمة وتساعد على تبني سلوكيات دون أخرى. لقد أبرزت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، فالثقافة التي تتميز بوجود هدف مشترك يتحرك بموجبه جميع أعضاء المنظمة تساهم في رفع الكفاءة التنظيمية للأفراد وتحفيز العمال وتنمية الولاء التنظيمي وتحفزهم إلى احترام دستور القيم والقواعد المشتركة، مما يجعلهم في حالة رضا مهني بالإضافة إلى انتهاج مبدأ مشاركة ونظام المكافآت ينطلق من معتقد تثمين المورد البشري، وتنمية ولاء الفرد وتحقيق الرضا المهني، التي تؤدي بمجموعها إلى انضباط السلوك التنظيمي وإيجابية مما ينعكس إيجاباً على مستوى الفعالية التنظيمية.

فالثقافة هي البيئة التي أوجدها الإنسان، بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى جيل، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب، عن طريق الرموز، والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك. وهنا الرأي القائل: بأن السلوك الإنساني، والشخصية القيادية تتحدد بصفة أساسية بالعوامل الثقافية، بعض عناصر الثقافة ليست شائعة بين جموع الناس في المجتمع....مثل ثقافة

¹ - أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 409.

التحرر ولكنها موجودة فقط في قطاع معين من الأفراد الراشدين، ففي كل مجتمع توجد أشياء معينة يعرفها أو يستطيع القيام بها عدد محدود من الناس، وهذه الأشياء، يطلق عليها خصوصيات الثقافة، التي تتصل عادة بالمهن التخصصية التي تتطلب خبرة فنية ومعرفة ومهارات متخصصة في ظل تقسيم العمل، الذي يسود قدر منه جميع المجتمعات الآن فقد تعرف ربة البيت أشياء عن الطهي والحياسة وتدبير المنزل وتربية الأطفال، لا يعرفها غيرها من الرجال، والطبيب لديه معلومات وخبرات واسعة في مجال جسم للإنسان والأمراض التي تصيبه والعوامل التي تؤثر عليه، وهكذا الحال مع كل صاحب مهنة، لديه رصيد متخصص من الثقافة، أتى إليه عن طريق المهنة التي يكسب منها عيشه، ويشتر معه في هذا الرصيد الأفراد، الذين يعملون معه في نفس المهنة¹. مشكلات التغير الاجتماعي.

وكثيرا ما تفرض الثقافة السائدة في مجتمع ما، قيودا معينة على تصرفات الفرد العامل والقائد بالخصوص، وعلى تفكيره وعلى حريته في التعبير عن نفسه، وقد يؤدي هذا إلى شعور الفرد بالإحباط، وإلى لجوء الفرد للعدوان، ضد الأشياء أو الأشخاص الذين سببوا له الإحباط. فالثقافة إذن، التي تسود مجتمعا معينة تضع حدودا لتعليم الفرد وسلوكه ولتصرفاته، تؤثر على شخصية هذا الفرد بأشكال مختلفة.

5- المرأة العاملة وثقافتها في المؤسسة:

يلعب عنصر الإيديولوجية دورا هاما في التأثير على سلوك العمال والمرأة بالذات وتركيب سماته الشخصية بين فئات وطبقات العمالة، ولذلك صدرت الاختلافات الأساسية التي تميز بين

¹ - أنظر: محمد الجوهري، علياء شكري، علي ليلة، التغير الاجتماعي، مرجع سابق.

إيديولوجية العمل الصناعي، وإيديولوجية العمل القروي، فهناك ميزات وفواصل تفصل طبقيا وبوضوح بين إيديولوجية العمال والفلاحين.

وإذا ما عقدنا المقارنات بين ثقافة العامل الصناعي وثقافة العامل القروي، لوجدنا أن العمال في القرية أكثر ميلا إلى التدين والتقوى والمحافظة على التقاليد والقيم، أما العامل الصناعي فهو أكثر استعدادا لتقبل الجديد نظرا لأن إقامتهم في مناطق حضرية، والعامل الصناعي أوسع أفقا من العامل القروي لكثرة احتكاكه بالآخرين، وتشيع روح التحرر لديه فيقل احترامه لنسق الضبط والقيم والامتثال.¹

ورغم ما عرفه المجتمع الجزائري من تطور ملحوظ نتج أساسا عن تحسن المستوى الثقافي والفكري للمرأة، إلا أن بعض العادات والتقاليد البالية التي لا تمت لا لدينا ولا لثقافتنا بصلة، لها قوة لا تقل قوة عن القوانين التشريعية، إذ تلعب دورا أساسيا في تحديد حياة الأفراد داخل المجتمع فسلطة الرجل لها التأثير الكبير على القرارات المهنية للنساء وقد أثبتت أغلب الدراسات والبحوث أن الآباء يختارون مهنة بناتهم على أساس بعض القيم والعادات والوسط الاجتماعي والثقافي.

وحتى اختيار الفتاة لعملها يراعى فيه عدم الاعتراض مع دورها في البيت لهذا نجدها تتجه نحو التدريس والتمريض والإدارة ويحسب ألف حساب للأعمال التي تكون فيها سلطة وتسيير ومسؤولية، لأن التلاعب على إشكالات الثقافة والجنس، أدى دوره كاملا في تأخير الانفتاح النسائي على مواجهة الخطر وتحمل نتائجه كما فرض على الثقافة في مستوى من مستوياتها أن

¹ - قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي مشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأة المعارف بالإسكندرية. بدون سنة نشر، ص: 130.

تتشطر بين ثقافة الذكر وثقافة الأنثى، فمما لا شك فيه أن معتمدات الوالدين والأهل والمجتمع تلعب أدواراً محددة في تعيين أخلاق وسلوك واهتمام الذكر والأنثى.¹

ومن هذه الفكرة يمكن أن نستخلص تبعاً لميدان الدراسة وتبعاً للمقابلات الاستكشافية مع بعض المسؤولين لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أن شخصية المرأة القائدة تستمد مقوماتها من الأهداف التي يحاول الأفراد تحقيقها وإلى جانب ذلك فإن سلوك المرأة القائدة يرتبط بالمؤثرات الاجتماعية والحضارية مثل نظرية العادات و المواقف، التي تؤكد عليها مدرسة السلوكيين الذين ينتقدون نظرية السمات التي تؤكد وجود سمات معينة وعامة تحدد السلوك، وتؤكد عليها الشخصية، فالسلوكيون يرون بأن أفعال الفرد هي أفعال مكتسبة وأن السلوك تحدده الظروف الاجتماعية وتكرار ظروف متشابهة يؤدي إلى تكوين العادات السلوكية لدى الأفراد، لأن تعلم السلوك هو تعلم اجتماعي، أما أهمية العادة فهي كونها ثابتة ومقاومة للتغيير — أي أن هذه النظرية تؤكد على أن معرفة الوسط الاقتصادي والاجتماعي للفرد أي معرفة انتمائه الطبقي ساعد على معرفة نمط شخصية للقائدة وشكل سلوكها، وحتى السمات العامة للشخصية تعد نتيجة لتأثير الظروف الحضارية والاجتماعية.

وتحدد شخصية المرأة القائدة بمجموعة عوامل اجتماعية مثل الجنس والسن والمهنة والسكن والمستوى الاقتصادي والاجتماعي والمستوى التعليمي والثقافي، أي تحدد الطبقة الاجتماعية الشخصية للمرأة القائدة، كما تحدد شخصيتها اتجاهاتها وآراءه أو سلوكياتها في المواقف الاجتماعية المختلفة.

¹ - خليل أحمد خليل، المرأة العربية وقضايا التغيير، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط3، 1985 ص: 107 بتصرف.

6- معايير القيم الأخلاقية والتنظيمية المرتبطة بالقيادة:

يرتبط هذا النوع من المعايير بالقادة الإداريين للمؤسسة، ويُعنى بضبط سلوك الفرد القائد، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه، وفي أداء الموارد البشرية العاملة تحت سلطته. ويبدأ تأثير هذا النوع من المعايير الأخلاقية، من أعلى هرم السلطة في المؤسسة متجهاً إلى أسفله، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي للمستويات العليا من التنظيم. وهذه المعايير هي قيم أخلاقية نهائية يجدر بالفرد القائد الوصول إليها، وفي سبيل ذلك، عليه أن يلتزم بمجموعة من القيم الأخلاقية الوسيطة:

أولاً: معيار القدوة الحسنة

يفرض على الفرد القائد أن يكون مثلاً واقعياً للسلوك الخلقي الأمثل، هذا المثال الواقعي قد يكون مثلاً حسيّاً مرئياً ملموساً يقتدى به، وقد يكون مثلاً معنوياً حاضراً في ذهن.

ثانياً: المساواة والعدالة في معاملة العاملين

عندما تسود المنظمة ثقافة اللامساواة، واللامساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوى والسلوكيات السلبية، كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة، واقتراحاتها.

أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة؛ حيث يشعر كل شخص انه يأخذ حقوقه دون مطالبة، وبالتالي يواجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية.¹

ثالثاً: المشاركة وتحقيق الإنجاز

إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها انطلاقاً من الاعتقاد بأن كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى العاملين؛ وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي، وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة.

وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء؛ فإن هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا، والتعاون الهادف والمستمر. أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات، والمشاحنات، والتربص بين الزملاء، فتكون الثقافة السلبية هي السائدة.²

¹ - منصور، بن ماجد آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة، نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص:35.

² - بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي، في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2006، ص:17.

ومن ناحية أخرى فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز، وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة؛ فإن هذه الثقافة ستولد الرضا، وبالتالي الدافع للإنجاز، وتصبح المنظمة هي المكان الذي يحقق فيه العاملون ذواتهم. أما إذا كانت الثقافة السائدة لا تشجع على الإنجاز، فإنها تصبح ثقافة محيطية وعليه تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية، والعلاقات السلبية، والتصرفات السيئة.¹

رابعاً: الشعور بالمسؤولية

المسؤولية اتجاه المنظمة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للمنتسبين إليها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي. ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المؤسسة لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.²

ويمكن حصر معنى المسؤولية في معنيين هما المسؤولية الأخلاقية والقانونية. فالمسؤولية الأخلاقية شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، أما المسؤولية القانونية هي شبيهة في معناها بالمسائلة وتعني المحاسبة من طرف المسؤولين والرؤساء على الموظفين المقصرين في أعمالهم.³

¹ - المرجع نفسه، ص: 52.

² - عبد الرزاق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1998، ص: 350.

³ - عبد الرزاق سعادة، مرجع سابق، ص: 350.

فالمسؤولية داخل المنظمة تفرض للعامل المحافظة على ممتلكات المنظمة وتطبيق القواعد واللوائح المرسومة الخاصة بهذه المؤسسة، فالمسؤولية يدرك من خلالها العامل أنه مسؤول على بذل أقصى جهد ممكن مع المحافظة على الوقت وعدم التغيب والتأخر، ويمكن أن نفترض إذا أن قدرا أكبر من المسؤولية وعملا أكثر تعقيدا وأكثر جذبا للعامل يربط الفرد بعمله بشكل أكبر.

فالمسؤولية تعطي نوعا من المراقبة الذاتية للعامل والحرية الوظيفية والاستقلالية في الرأي والإنجاز وهذا ما يفرض عليه التزاما معيناً بتنفيذ هذه الوظيفة بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹

وإذا كانت المسؤولية درجات في المؤسسة فإنها تعتبر القاسم المشترك بين جميع أعضائها، فكل واحد داخل المنظمة يتحمل نصيب من المسؤولية مهما كان مستواه أو درجته بالسلطة، ولكن التباين بين الأفراد يكمن في الشعور بالمسؤولية، وهذا الأخير هو الذي يوجه سلوك الالتزام للأفراد في ميدان العمل بالإضافة إلى ظروف العمل والعوامل المساعدة على الرفع من إنتاجية العامل.

والشعور بالواجب هو العنصر النووي الذي يدور حوله نظام الالتزام وظلت مسألة الشعور بالواجب من أخطر المشكلات الأخلاقية التي عانت منها الأمم على مدار التاريخ وسبب فقدان هذا الشعور دخلت الكثير من المجتمعات أنفاق التفكك واللامبالاة وبالتالي التخلف.²

¹ - جورج فريدمان، رسالة في سوسيولوجية العمل، تر: حسين حيدر: ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص: 173.

² - عبد الكريم بكار، مدخل إلى التنمية المتكاملة رؤية إسلامية، دار القلم، دمشق، 1999، ص: 252.

خامسا: الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء داخل المنظمة ذلك الارتباط الذي يربط الفرد مع منظمة مع قوة التطابق بينهما. كما أن مصطلح الولاء والالتزام لفظان اختلفا الدارسين والباحثين في تحديدهما على كونهما مترادفتين أم لا، وقد ورد بعض الدراسات أنهما كلمتين مترادفتين باللغة العربية وهي ترجمة لكلمة واحدة هي (Commitment) على الرغم من الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفتين حيث تعني Commitment الالتزام بينما الولاء هي ترجمة لكلمة loyalty.¹

وأول من بحث في مفهوم الولاء هم علماء الاجتماع بحكم طبيعة الإنسان ويكمن الفرق بين المصطلحين إلى أن هناك ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي وهي:

- الإحساس بالانتماء: ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته.
- المشاركة والمساهمة الفعالة: من قبل الفرد التي تبلغ عن رضاه نفسيا بأهمية النشاط الذي يقوم به ودوره الفعال داخل المنظمة.
- الولاء: والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة، ونستنتج من هذا أن علاقة الالتزام التنظيمي بالولاء هي علاقة الجزء بالكل حيث أن الولاء هو أحد عناصر الالتزام التنظيمي وليس مرادفا له.²

والولاء في رأي "العتبي" و "السواط" هو: ذلك الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.³

¹ - الثمالي محمد بن عبد الله، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص: 19.

² - أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مدع، دار المؤلف، عمان، الأردن، 1996، ص: 42.

³ - العتبي سعود محمد مطلق، عوض الله سواط، الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 7، 1997، ص: 18.

إذن فالولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الذي يسيطر على العامل داخل المنظمة والإخلاص لها، مع تبني قيمها ومعاييرها والرغبة في الاستمرار والانتماء للمؤسسة فيساهم هذا الشعور بالانتماء مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الالتزام الذاتي والدفاع عن مؤسساتهم، وعن طريق هذه المحبة والاعتزاز التي يقدمها الفرد إلى المؤسسة تكون درجة الالتزام الذاتي تابعة لهذا السلوك المجسد، وعلى هذا الأساس فإن الانتماء والولاء لهذه المؤسسة يلعبان دوراً أساسياً على تحفيز العاملين بالتمسك بالالتزام داخل المنظمة.

ونظراً للدور الفعال الذي يلعبه الولاء التنظيمي في حياة التنظيمات والمؤسسات حيث يؤثر في إنتاجية المؤسسة فإذا كان يتميز الأفراد بولاء تنظيمي مرتفع كانوا هم من يمثلون المنظمة، أما إذا كان ولائهم منخفضاً فقد تجدهم يستتكرون ولا يحبون أن تذكر مؤسساتهم وبالتالي فعلى المؤسسات في تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها لكي لا تفشل في تحقيق أهدافها.

إذن فالولاء التنظيمي بصفة عامة دور في رفع الأداء مما يجعل الموظف أكثر رضاء عن عمله لأن هناك علاقة بين الرضاء عن العمل ودرجة الالتزام التنظيمي¹. وما الرضاء الوظيفي إلا حافز يؤدي إلى رفع درجة فعالية المنظمة خاصة في زيادة معدلات الإنتاج ومستوى جودتها، وكذلك فالولاء يحد من ظاهرتي دوران العمل والغياب عنه وبهذا تكون المؤسسة قد علمت أحد المؤشرات التي تزيد من رفع كفاءتها وما عليها إلا المحافظة على رضاء عمالها لكسب ولائهم ثم في الأخير تحقيق الميزة التنافسية والجودة الشاملة.

فالولاء يساعد على تحقيق الانتماء الروحي للمؤسسة وهما (الولاء، الانتماء) يرتكزان في أساسهما إلى عوامل متعددة تبين كيفية احتضان الفرد وكيفية معاملة هذا الإنسان من خلال الإدارة

¹ - علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 308.

ومن خلال الأفراد والمسؤولين الذين يتحكمون في مسار العمل الإداري على مستوى الشركات في المجتمع أو ما يمكن أن نطلق عليه المناخ التنظيمي، وهناك نظريات مختلفة في علم الإدارة، تبين كيفية الانتماء والولاء داخل الشركة والتي تختلف من رؤية أو فلسفة أو نظرية إدارية إلى أخرى تبين كيفية الانتماء والولاء داخل المؤسسة.¹

ويساهم الشعور الشديد بالانتماء مساهمة كبيرة وفعالة، فيدفع الأفراد نحو السلوك الإيجابي بالمنظمة والدفاع عن مؤسساتهم وعلى العكس من ذلك فإن الشعور باللامبالاة يفسر الهروب من المسؤولية الفردية والجماعية حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي تمكنه من تحقيق طموحاته ورغباته الشخصية على حساب المؤسسة ويصبح عاملاً هداماً لا بناءاً.²

سادساً: الرضا عن العمل

الرضى الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات أو حتى الإجازات.³ فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفة كما هي وقيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضى، فالإنسان العامل قد يشعر بالارتياح نتيجة أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء، كما أن الرضى الوظيفي يتوقف على عوامل متعددة تضمن طبيعة العمل التعويضات وفرص الترقية والإشراف، وزملاء العمل وقد بينت دراسات متعددة أن الرضا عن العمل بين

¹ - عبد الكريم بكار، مدخل إلى التنمية المتكاملة رؤية إسلامية، دار القلم، دمشق، 1999، ص: 252.

² - مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 401.

³ - كاي كيبلر، تحقيق الرضاء الوظيفي، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، ط1، 2003، ص: 11.

صفوف .القوى العاملة يتأثر بالدرجة الأولى بمكونات العلاقة بين العامل والمنظمة¹. إذن فالرضى عن العمل ليس مطلقا إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له وإنما هو مسألة نسبية.²

والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين، لذا نجد أن له أهمية كبيرة في النجاح المهني إذ يضع الكثير من العمال خططا لهذا فيستخدمون حيل السياسة ويقومون بألعاب ومناورات ويفعلون كل ما يعتقدون أنه يمكن أن يفيدهم في تسلق السلم الوظيفي وبالتالي وحسب الكثير فإن الرضى الوظيفي يمكن العمال من التسلق إلى أعلى المراتب.

وبناء على عدة دراسات أجريت عن من هم أكبر رضا عن أعمالهم وجد أنهم:

- أصحاب الياقات البيضاء كالمديرين والمتخصصين ويكونون أكثر رضا من أصحاب الياقات الزرقاء مثل عمال المصانع.
- كبار السن يكونوا أكثر رضا من صغار السن .ويتزايد رضاهم عندما يكونوا في الثلاثينات لأنهم يكونوا أكثر نجاحا ويفوق مستوى الرضى في الأربعينات ويكونوا أكثر رضا مرة أخرى في الخمسينات.
- الأفراد الأكثر خبرة يكون عندهم رضا أعلى من ذوي الخبرة الأقل. على النقيض مما سبق نجد أن النساء وأعضاء الأقليات يكونوا أكثر استاءا من أعمالهم عن الرجال وأعضاء الأغلبية في المنظمات المختلفة حيث تكون فرصهم في التقدم والرقى محدودة.³

¹ - روبرت ماثيس، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد 2006، فتوح، السعودية ط12، 2006، ص: 136.

² - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005، ص: 110.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص: 193.

سابعا: تكيف السلوك التنظيمي

لا بد أن نتذكر دائما أن العاملين لن يهتموا بالأعمال بقدر ما يهتمون بأنفسهم؛ حتى وان كانوا يعرفوا أهمية العمل الموكل إليهم، ولهذا لابد على المسؤولين وأصحاب الأعمال أشعارهم بأهمية العمل والفوائد المترتبة على هذا العمل سواء على المؤسسة أو فوائد تعود عليهم كعمال، لأنهم ليسوا مجتمعاً من الآلات، الناس لهم مشاعرهم وأحاسيس، وكل واحد يطمح في أن يكون موضع محبة وتقدير واحترام. ولهذا إذا ما تم معاملة العمال بهذه الطريقة، فإنهم يستجيبون بشكل أفضل، أما إذا تمت معاملتهم كالإنسان الآلي فإنهم يستجيبون كما تستجيب تلك الآلة، وبهذا الوضع يصعب عليك الحصول على أي إبداع، وملاحظة أنهم يعبرون عن شعورهم بالتعاسة من خلال مظاهر معينة مثل هبوط المعنويات وكثرة المشاكل.

وهنا لا نتوقع من العاملين أن يكرسوا أنفسهم للعمل على غرار ما تهدف إليه المؤسسة، ولابد الأخذ بعين الاعتبار أن المخلصين المضحين هم الاستثناء لا القاعدة. كما يجب أن يدرك المسؤولين الفارق بين تقديم المسؤوليات والواجبات، لأن العاملين يريدون أن يعملوا ومع ذلك يريدون أن يستمتعوا بعلاقاتهم العائلية وصدقائهم ونشاطاتهم وتحقيق مصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى، وهذا بالضرورة سيعيق التنظيم داخل المؤسسة ويفشل تحقيق الأهداف المرجوة.

ولكي تنجح الإدارة في مهمتها وتحقيق أهدافها، يجب توفر كوادرها فاهمة ومقتنعة بأهمية هلم السلوك التنظيمي، وان يكون لدى هذه الكوادر قدر من المهارات التي يمكنها من خلالها أن تدفع الأفراد إلى الاستجابة الطوعية والتوافق مع أهداف المنظمة. وإن الأهمية الكبيرة داخل المؤسسات التنظيمية هو في كيفية التعامل مع الجانب الإنساني في المنظمات، وكيفية تطبيق

أساليب التكيف والتأقلم الفعال التي تهدف إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه، وفي ما يلي عرض لأهم الإرشادات لتكييف السلوك التنظيمي:

أولاً: منح الأفراد الذين يتميزون بالداء مرتفع، تعزيزات وتشجيعات أكثر مما يمنح للأفراد ذوي الأداء المتوسط والمتدني.

ثانياً: تعريف الأفراد بالأخطاء التي يرتكبونها، حتى يستطيعوا تحسين أدائهم والوصول إلى الفعالية.

ثالثاً: الربط بين أساليب التعزيز والتشجيع المستخدمة من جهة، وأداء الأفراد من جهة أخرى على أن تكون النتائج متوائمة مع السلوك.

وأن استخدام أسلوب التعزيز الإيجابي قد حقق نتائج مرغوب فيها، ولاكن في حالات معينة، فمن خلال هذا الأسلوب يمكن تعديل سلوك العاملين بما يتناسب مع الأهداف التنظيمية. كما أن أسلوب إدارة السلوك الاحتمالي، يكون أكثر فعالية في مواقف معينة ويعتمد على نموذج عام في تعديل السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالمشكلة وحلها. ويتألف النموذج من الخطوات التالية كما هو موضح في الشكل التالي:

أ- الاطلاع والكشف على الحالات السلوكية التي ترتبط بالأداء.

ب- قياس تكرار الاستجابات للسلوك.

ج- تحديد الأهداف التي سبقت الاستجابة السلوكية، ثم النتائج التي تتبعها.

تقييم الأسلوب (الاستراتيجية) لتحديد مدى تأثيرها المرغوب فيه.¹

III - التنشئة الاجتماعية وفكرة النوع الاجتماعي - الجندر -

1- التنشئة الاجتماعية والتطبيع الجنسي للمرأة

سنحاول من خلال ما سيأتي أن نبرز أهم العمليات التي ساهمت في شكل مباشر أو غير مباشر في بناء الخلفية الثقافية للمرأة بخصوص المسائل المتعلقة بموضوع تحررها وتحليها المناصب القيادية، ومن ذلك عملية التنشئة الاجتماعية، والتطبيع الجنسي إلا وسنرى دور هذه العملية في مسار المرأة الجزائرية في المؤسسة ووزارة التعليم العالي نموذجاً.

أولاً: التنشئة الاجتماعية

تهدف عملية التنشئة الاجتماعية بصفة عامة إلى تعليم الأفراد مختلف الطرق والوسائل من أجل التأقلم مع المحيط والتعايش معه، فهي "تعلم الأدوار الاجتماعية المتوقعة من الفرد بحسب جنسه ومهنته ومركزه الاجتماعي وطبقته الاجتماعية التي ينتمي إليها"، كما تساعد على تحديد شخصية الأفراد من خلال مختلف المهارات والخبرات التي يكتسبونها لتعايشهم مع الآخرين، وتسمح بتحديد الاختلاف في تكوين الشخصية لكل من الذكر والأنثى فيُلَقَّن كل واحد منهم دوره الاجتماعي بالرجوع للموروث الثقافي والقيم السائدة فيه، فهي تساهم في وضع كل جنس في الاتجاه أو القالب الذي يريد المجتمع أن يكون فيه، من خلال التوجيه المباشر والمقصود.

¹ - كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط2، عمان للنشر والتوزيع، 1995، ص: 170.

وللتنشئة الاجتماعية دور في تحديد ميولات الأفراد ورغباتهم فبتوجيهها لهم تساهم بتحبيب شيء على آخر، فتعمل على إقناعهم به وترسيخه في أذهانهم مما يؤدي إلى تقبلهم له ورغبتهم فيه، واختلاف السلوك بين الجنسين يظهر جليا في التصرفات وطريقة الكلام والسياسة فيظهر التمايز بينهما، هذا الاختلاف الذي كثيرا ما يكون نتيجة التنشئة الاجتماعية التي تؤدي بالجنسين إلى اختيارات وتوجهات تتناسب مع ما لفته المجتمع فيهم، وهي تؤثر في نوعية التخصص، التعليم والمهنة لكل منهما، فالتنشئة الاجتماعية بكل ما تقدمه للجنسين من صقل للشخصية و تقويتها من جهة ومعارف والمهارات من جهة أخرى، تسمح لهم بالمضي قدما في عالم الشغل والمطالبة به، كل على حسب ما يتناسب مع إمكانياته وقدراته ومتطلبات الأسرة والمجتمع الذي يعيش فيه.

فالتنشئة الاجتماعية تعمل على إكساب الفرد المعايير والقيم والمثل السائدة في المجتمع، والتي تنبثق هي الأخرى من الأهداف الاجتماعية والنظام الثقافي للمجتمع، وبالتالي تحقق التفاعل بين الفرد وثقافة المجتمع، وتعلم الأدوار الاجتماعية المتوقعة بحسب الجنس والمركز الاجتماعي وطبقته الاجتماعية.

وقد تختلف التنشئة الاجتماعية من فرد إلى فرد على حسب الطبقة الاجتماعية، بحيث تشكل الطبقة الاجتماعية التي تنتمي إليها الأسرة عاملا بارزا يؤثر في مفهوم التنشئة الاجتماعية، ولا شك أن لكل طبقة اجتماعية وثقافية معينة خاصة بها، تجسدها القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تمثل بدورها الإطار المرجعي، الذي تبنى عليه ممارسة الفرد، فهي إذا تلعب دورا كبيرا في عملية التنشئة. وتعرف التنشئة كما يلي:

لغويا:

قد ورد في لسان العرب لابن منظور في معنى "أنشأ الله الخلق" أي ابتداء خلقهم. وفي معنى نشأ ينشأ نشوء ونشأة، ربي وشب والنشأ هم أحداث الناس، والتنشئة في ضوء هذه المعاني تشير إلى مجموعة أعمال التكوين والنمو والحركة والتغير والإحداث للشيء أو الفعل في مرحله الأولى حتى يكتمل تكوينه".¹

أو معناها: التنشئة الاجتماعية عملية تفاعل يتم من خلالها تحويل الفرد من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي

اصطلاحاً:

يعرف في روشيه: التنشئة الاجتماعية إنها عملية تكسب الفرد هويته الاجتماعية بمعنى إنها تجعله يقاسم أفراد المجتمع نمط تفكيرهم وإحساسهم، فهي المسار الذي يتعلم الفرد من خلاله ويتبنى القواعد الاجتماعية، ويتقبل ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه ويقول عنها إنها عملية لا تنقطع يوماً فرغم أن الطفولة أكثر تأثراً إلا أن باقي المراحل تأثر هي الأخرى بفعل هذه العملية.

يعرفها تشيلد: يقول عنها إنها العملية الكلية التي يوجه بواسطتها إلى تنمية سلوكه الفعلي، في بعد أكثر تحديداً، وهي بمعنى آخر؛ تلقين الفرد ثقافة مجتمعه ولغته والمعاني والرموز والقيم التي تحكم سلوكه وتوقعات سلوك الغير والتنبؤ باستجابة الآخرين وإيجابية التفاعل معهم.²

¹ - صوالحة محمد أحمد، وحوامدة مصطفى محمود، أساسيات التنشئة الاجتماعية للطفولة، عمان الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1991 ص:199.

² - محمد الشناوي وآخرون، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2001، ص15.

وتعرف أيضا التنشئة الاجتماعية هي: التنشئة الاجتماعية عملية من العمليات الاجتماعية

يتحول بموجبها الإنسان من كائن بيولوجي فرد في لحظة ولادته إلى كائن اجتماعي شخص يعيش

في المجتمع وله سماته وأفكاره وأنماط سلوكه وأعرافه وفعالياته وحقوقه وواجباته.¹

ونحن في بحثنا هذا نحاول تبين كيفية مساهمة الخلفية الثقافية للمرأة القائدة في عقلانية

التسيير بالمؤسسة، محاولين في ذلك توضيح الخلفية الثقافية التي تتطبع بها المرأة في المجتمع

الجزائري والتي تمثل معظم القيم والعادات والتقاليد التي تنتشأ عليها تلك المرأة منذ ولادتها، وما

اكتسبته خلال فترة حياتها. فالمرأة في المجتمع العربي والمجتمع الجزائري بالخصوص، تنشأ على

قيم وعادات تضعها محل الخوف من قبل الجميع، على أنها عورة، والعورة شيء مقدس، وأي

مساس أو خدش لعفتها، هو خدش في كرامة العائلة والقبيلة بشكل عام، لذلك فهي تحاط بالرقابة

الرجالية، وتمارس عليها الوصاية.²

وأن النسق الاجتماعي الذي تتلقى فيه الفتاة أو المرأة تنشئتها، يجعل من الزواج هو

مقياس النجاح والتفوق الاجتماعي، وأي قيمة أخرى لا تحظى بالاهتمام ما لم تحقق القيمة الأولى،

فالزواج ستر وصون لها، ويقاؤها غير متزوجة معناه عبء ثقيل على الأسرة. وأن تنشئة الفتاة

العربية تحت مظلة الوصاية الأبوية ثم الزوجية واعتبارها قاصرا، وعزلها عن الحياة الاجتماعية،

كانت له انعكاسات جانبية على شخصية الفتاة، ومن ذلك الحد من حب الاطلاع والإبداع، ولا

تتمي الطموحات المهنية والعلمية لديها.³

¹ - إبراهيم بيومي مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة، مصر، 1977، ص: 369.

² - عبد القادر عرابي، "المرأة العربية بين التقليد والتجديد" في: المرأة ودورها في حركة الوحدة العربية المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، 1990م، ص: 6.

³ - المرجع نفسه، ص: 61. 62.

كما الحديث عن التنشئة الاجتماعية للمرأة الجزائرية لا يختلف كثيرا عن التنشئة الاجتماعية للفتاة العربية بصفة عامة، ذلك أن عوامل ثقافية وتاريخية وجغرافية كثيرة صهرت الكثير من هذه الفوارق فأصبحت المرأة في جميع البلدان العربية على غرار أفراد المجتمع الآخرين يتشابهون في جوانب عدة كاللغة والدين والتاريخ المشترك والمصير المشترك في أحيان أخرى. فتماما مثل ما هو موجود في المجتمع العربي، ما تزال عملية التنشئة تشكل دورا أساسيا ومهما في أسرة المجتمع الجزائري، حتى وإن ظهر على الأسرة بعض التغير في الشكل من أسرة ممتدة إلى نووية، وما عرفته من هوة بين الأفراد من اتساع، إلا أن تأثير التنشئة بات ملازما لمختلف الأشكال بحيث أضحى تمارس الأسرة سلطة وأدوارا في تنشئة الأفراد، خاصة النساء منهم. وذلك عبر تقاليد وعادات وأعراف تحدد السلوك المتوقع والمنتظر، ويأخذ صفة المباح وغير المباح.¹

يبدأ بناء هذه الهوية وتظهر معالمها مع ولادة الفرد، على أن نوع الجنس ذكرا أو أنثى يحدد بالضرورة الطبع والأدوار والوظائف والوضعيات الاجتماعية للفرد؛ أن الهوية الاجتماعية المقرونة بالجنس تتجلى في أن الطفلة في المجتمع الجزائري لا تتمتع بنفس حياة الذكر، ذلك أن كونها أنثى يحتم عليها سلوكيات وعادات تعمل الأم على غرسها فيها منذ نعومة أظفارها، وبالتالي تنشأ على الاهتمام بمجالها الذي هو المنزل، كما تصرف شيئا فشيئا عن المجال الخارجي بتزويدها بأدق تفاصيله والتحذير منه. وفي هذا السياق أبرزت الأستاذة نفيسة زردومي ما يلي «لا تعيش الفتاة طفولة عادية، فابتداء من سن السادسة تشارك في النشاطات المنزلية المختلفة، وتقلد نساء البيت في ممارستهن لأدوارهن، طيلة هذا الوقت يكون لها حظ الاطلاع على العالم

¹ - عبد القادر عرابي، مرجع سابق، ص: 58. 59.

الخارجي، فلا تنسى الأم بتذكيرها بأدق تفاصيل هذا الوسط، وباقتراب مرحلة البلوغ تستشعر الفتاة بتغير علاقتها ذا الوسط، عندما يتم منعها من الاختلاط بالذكور».¹

من جهة أخرى تعمل الأم في المجتمع الجزائري على حماية هذه الفتاة وتربيتها تربية مناسبة لتنشئتها والثقافة السائدة في المجتمع، إذ أن أي خطأ اجتماعي من الفتاة ينسب لهذه الأم، لذلك كانت التربية التي تتلقاها هذه الفتاة، داخل الأسرة مختلفة تماما عن تلك التي يتلقاها الذكر؛ فإذا كان هذا الأخير يفرح لميلاده، ويستقبل بالزغاريد والشعور بالبهجة والارتياح، فإن الأنثى تستقبل بمسحة من الحزن والأسى تغلو الجو العام للأسرة؛ وإذا كانت حرية الذكر تزيد طرديا مع تقدم سنه، فإن الفتاة عكس ذلك؛ فكلما تقدمت في السن، واقتربت لتكون إمرأه كلما تقلصت حريتها وحصرت مجالها، واستجابت لما يراه المجتمع من صورة مثالية للفتاة، وترسخت لديها معاني "العييب"، الحشمة الطاعة.²

إن هذه السلوكيات والتقاليد التي ترافق تنشئة الفتاة على عكس الذكر، مقرونة بالشعور بالخطر والخوف من الشرف، لذلك يعمل المجتمع على الفصل في المجال تبعا للجنس، وفرض رقابة على حركات الفتاة وسكناتها، وتشير سعاد خوجة إلى ذلك بقولها "لا يكون هناك أي اتصال والتقاء بين الجنسين، التي وجدت لهذا الشيء، حتى الأماكن التي يأكل فيها الرجال، بعيدة عن أماكن تواجد النساء، ودخول أي غريب إلى القسم. المخصص للنساء يسبقه إشارة".

¹ – ZERDOUMI Nefessa, *L'enfant D'hier, L'éducation De L'Enfant Au milieu*, français maspéro, Paris, Traditionnel Algerian, ed, 1970,p: 186.

²– Toualbi radia, *Les Attitudes Et Les Représentations Du Mariage chez la jeune fille, Algérienne*, thèse de doctorat en psychologie, Ed ENAL,1991, PP: 53-54.

كما بالنسبة لأساليب التنشئة للبيئة يختلف من أسرة إلى أسرة. فالأسرة بالدرجة الأولى تحاول تحقيق أرقى الأهداف وأسمها فيما يخص تربية أبنائها. إلا أنها عن قصد أو غير قصد، لا تطبق على أبنائها نفس أساليب التنشئة الاجتماعية، كما أن هذه الأساليب تختلف من أسرة لأخرى حسب عوامل تتحكم فيها متغيرات كثيرة كخصية الآباء، وخبراتها الحياتية، وظروفهما المادية، ومستواهما الثقافي، وحتى مركز الطفل بين إخوانه، وعدد الأطفال داخل البيت...الخ.

ومن هنا يمكننا القول إن ثمة أساليب تنشئية تعتمد عليها الأسرة عامة في وظائفها الاجتماعية المختلفة ومن هذه الأساليب ما يلي:

أ - الأسلوب التسلطي:

يعتمد هذا الأسلوب على التهديد، والوعد، التأنيب الخارجي، الصراخ عن طريق استحضار صور ومراجع قمعية وتخويفية، وهي أمور سلبية لها طابع القمع الهجومي، ويستخدم فيه أسلوب القسوة والعنف بطريقة العقاب البدني والنفسي كالضرب والتوبيخ. ولقد تطرق لهذا الأسلوب أحد المختصين بالكلمات التالية "الأسلوب التربوي التسلطي هو دفع الطفل لمستويات أعلى من مستواه، وعدم ترك الحرية له في الحوار أو الاختيار أو حتى التعبير عن ذاته، أو التركيز على الجانب العقلي".¹

¹ - وصفة، علي، "الإرهاب التربوي"، جريدة البعث الأسبوعي، العدد، دمشق، 1990، ص: 7.

كما ينتج عن هذا الأسلوب شعور الفرد بالنقص، وعدم الثقة بالنفس، وكره السلطة الوالدية، وتمتد لتشمل معارضة سلطة المجتمع، والقانون على اعتبار أنها البديل عن السلطة الوالدية.

ب- الأسلوب الحواري:

وهو الأسلوب الذي يعتمد على التفهم والحوار والمناقشة الديمقراطية بقبول بعض الانتقادات المقدمة بشكل موضوعي، فالأب في هذه الحالة لا يعتمد على الالتزام والإدغام، بل على المحاورة والاستماع إلى آراء أفراد العائلة، قصد الخروج بالرأي الصائب حول قضية ما، فهو بذلك يجعل أفراد أسرته من أبناء وزوجة أصدقاء له. وهذا الأسلوب هو أسلوب مبني على قاعدة الحوار، الإقناع والمناقشة. أي على أساس ديمقراطي، ونعني بالديموقراطية هنا: "نح مكانة متساوية لجميع أفراد الأسرة، من حيث الحرية والمساواة النسبية، وحق إبداء الرأي والمناقشة الحرة ... والمكانة المتساوية بين الأطفال دون تفرقة".¹

والأفراد الذين ينشؤون في جو كهذا هم أفرا: يتميزون بالتلقائية، نشطون، هجوميون، غير خوافين، فضوليين، ميالون إلى التزكم، قادرون على مواجهة الضغوط وتقبل المعايير الاجتماعية.²

وهذا الأسلوب الحواري تتميز به الأسر الحديثة، نظرا لما أتيح من إمكانيات لدى الأبوين المعاصرين للتتقيف وزيادة الوعي من خلال وسائل الإعلام، وفتح مجالات التعليم، ونشر بعض المؤلفات والمواضيع الخاصة بكيفية التعامل مع الأبناء... إلخ. ولهذا السبب فالأبوان العصريان

¹ - خولي سناء، الأسرة والحياة العائلية، بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 1984، ص: 24.

² - وصفة علي، أسعد، "الإرهاب التربوي" مرجع سابق، ص83 بتصرف.

لهما فرص أكثر من سابقيهما فيما يخص كيفية التعامل مع الأبناء، وكل الأمور الأخرى المتعلقة بالتنشئة الاجتماعية، وبذلك يدركون بأن الأسلوب الحوارى هو الأنجع فى تنشئة الأبناء.

ج-أسلوب اللامبالاة:

وهو الأسلوب الذى تمنح فيه الحرية المطلقة للمنشأ من طرف المنشئ فى التصرف أى فى ظل غياب الضبط الأسرى: "بالتهاون والتراخى فى معاملة الطفل، ومن أهم النتائج التى تترتب عنه تكوين شخصية اتكالية، لا تتحمل المسؤولية، ويصير فيها الطفل غير قادر على تحمل مواقف الفشل والإحباط، وتنمو لديه نزعات وملامح الأنانية، وحب . التملك بشدة".¹

ويعد إهمال الطفل من قبل والديه، ولامبالاتهم به سببا فى فقدده الإحساس بالأمن سواء المادى أو النفسى. وقد يتمرد الطفل أو ينحرف نتيجة هذا الأسلوب، وبالتالي يكون عرضة للآفات، ومنها مصادقة من هب ودب، كما يكون غير محصن بتوجيه الوالدين ونصحهم.

د-الأسلوب المتذبذب:

يظهر هذا التذبذب أو بالأحرى هذا الأسلوب المتذبذب نتيجة عدم التفاهم بين الأب والأم فى اتباع طريقة محددة فى التربية، أو عدم حسم المواقف بحكمة، فتارة يعاقب الطفل، وتارة أخرى يثاب على نفس السلوك. أو أن تكون الأم متسامحة كثيرا على أخطاء الطفل. والأب صارم وشديد، يعاقب على أنفه الأسباب، وينجم عن هذا الأسلوب التربوى عدة أعراض مثل عدم قدرة الطفل على التمييز بين الخطأ والصواب، وينشأ على الخوف والتردد، ولا يستطيع الحسم فى الأمور التى تواجهه ولا يمكنه التعبير عن آرائه ومشاعره لتناقضها وعدم ثباتها.

¹ - المهدي، عباس، الذكاء والتفوق، بيروت: دار المناهل، 1998، ص: 23 .

وعلى هذا الأساس يمكن التعرج إلى الأسلوب المثالي للتنشئة الاجتماعية: ويمثل هذا الأسلوب في التوسط بين الشدة واللين، وبين التدليل والقسوة، أي التزام الوسط فلا إفراط حتى يكون تدليلاً، ولا تفريطاً حتى تكون لامبالاة. فالأسلوب المثالي للتنشئة الاجتماعية هو الاعتدال في معاملة الطفل، أي تفادي القسوة الزائدة التي تؤدي بالأبناء إلى الانغلاق على الذات وتضعف شخصيتهم، وتفادي التدليل الزائد الذي يؤدي بهم إلى أمر والديهم بما يرغبون به، ويضعف شخصيتهم أيضاً، ويجعلها غير قادرة على مواجهة الواقع بمفردهم. كما يؤدي التدليل الزائد إلى إصرار الطفل على تلبية مطالبه أينما وجد، وكيف ما شاء، ومتى يشاء، دون مراعاة الظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالعائلة، كرغبته في الاستماع إلى الموسيقى مثلاً يوم جنازة أحد أفراد العائلة، أو رغبته في اقتناء لعبة باهظة الثمن وقد تفوق إمكانيات والديه.

وفي الأخير يمكن القول أن فالمرأة عندما تخرج للعمل تأخذ بعين الاعتبار القيم التي غرسها التنشئة فيها فكما يُعرف التنشئة (فليب ماير) " التنشئة الاجتماعية هي عملية غرس المهارات والاتجاهات الضرورية لدى النشء ليلعب الأدوار الاجتماعية المطلوبة منه في جماعة أو في مجتمع ما"¹، فتكون سبباً في تحديد اختياراتها المهنية فالمرأة في كثير من المجتمعات لا يسمح لها بالدخول ليلاً أو لساعة متأخرة وهذا ما يجعلها ترفض العمل في هذا النوع من القيادة حتى وإن قبلتها فظروفها تمنعها من السفر والمبيت خارج البيت وبالأخص إذا كان عندها أولاد وزوج وبالتالي قد تؤثر خلفيتها وظروفها على التسيير بالمؤسسة، ولكي تبقى مندمجة في المجتمع ومقبولة فيه، لابد الالتزام بالقيم والأفهي في بعض المجتمعات منبوذة وخارجة على قيم العشيرة

¹ - مراد زعيمي: مؤسسات التنشئة الاجتماعية، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2006، ص:

ثانيا: التطبيع الجنسي

يقصد بهذا المفهوم تطبيع الدور الجنسي "sex-role.typing" وهي تلك العملية التي يتلقن من خلالها الأفراد معايير وأنماط السلوك فإذا كانت العملية بيولوجية صرفة، فإن التطبيع الجنسي يتم تدريجيا استجابة للعوامل البيولوجي، وبالتالي نجد تشابها كبيرا في دور الذكور والإناث في جميع الثقافات، عبر التاريخ أما إذا كان الدور الجنسي يعكس ثقافة وقيم مجتمع ما، فمن المتوقع أن يكون اختلاف الصفات والخصائص المتوقعة من الذكر والأنثى.¹

كما تعتبر الأسرة، التي تتكون من أفراد متكافلين يقيمون في بيئة شكلية خاصة م، وتربطهم علاقات بيولوجية ونفسية وعاطفية واجتماعية، واقتصادية، وقانونية، هي أول الأوساط التي تبدأ فيها عملية التطبيع الجنسي، إذ هي اللحظة الأولى للميلاد التي يصبح فيها الوالدان يشكلان اهم مصدر البناء معرفة الطفل، ويرسلان خطابا مستمرا على أن الذكر ليس كالأنثى ويضعان بذلك حدودا للسلوك المناسب والمقبول لكل منهما.

فحسب نظرية التعليم الاجتماعي، يتعلم الفرد الدور الجنسي من خلال أساليب ومواقف الثواب والعقاب وبالتالي، يتعلم السلوك المتوقع منه حسب جنسه عن طريق عملية التقليد والمحاكاة؛ ففي مسيرته اليومية، يلاحظ نماذج ذكرية وأنثوية في داخل الأسرة وخارجها، فهو يلاحظ أن الأم تعمل على رعاية الأبناء وتحضير الأكلات في المطبخ، والبنات يلعبن بالدمى، والأب يعمل خارج البيت، أما الذكور فيلعبون الكرة... .. كل هذه النماذج تترسخ في بناء سلوك الطفل، لتبني سلوكيات توافق هذه النماذج.

¹ – Nicolas Fisslverlles, *Domaines De La Psychologie Sociale*, DUNOD, Ed : Bo-Pré, Paris, 1991, p : 49.

إن هذه العملية التنشئة والتطبيع الجنسي مهمة في التأثير على تكوين شخصية الفتاة العربية والجزائرية، فمن خلال ما سبق، لاحظنا أن تنشئتها تختلف عن تلك التي يتلقها الذكر منذ ولاداء، وتبرز هذه التنشئة وتتضح معالمها أكثر كلما تقدمت في مراحل عمرها، فتجد أن المجتمع يمارس عليها رقابة لأنها أصبحت محل شرف العائلة وأي مساس لها مساس بقدسية المجتمع، فأصبح لها عالمها الخاص المقسم على أساس الجنس، كما أنها أصبحت مع الزمن تعيد إنتاج هذه التنشئة وترسخها في من يأتي بعدها. ما من شك في أن هذه التنشئة التي تطبع في نفس المرأة قيما يملئها الوسط الاجتماعي الذي تعيش فيه لها انعكاس مباشر على سلوكياتها اليومية فلا يمكن أن تتصرف عكس التنشئة التي تلقتها إلا إذا تدخلت عوامل أخرى كالتوجهات الإيديولوجية التي تؤثر هي الأخرى في سلوكيات الفرد.

2- مفهوم النوع الاجتماعي - الجندر -

ترى هذه الفلسفة أنّ التقسيمات والأدوار المنوطة بالرجل والمرأة، وكذلك الفروق بينهما، وحتى التصورات والأفكار المتعلقة بنظرة الذكر لنفسه وللأنثى، ونظرة الأنثى لنفسها وللذكر... كل ذلك هو من صنع المجتمع، وثقافته، وأفكاره السائدة؛ أي أنّ ذلك كله مصطنع ويمكن تغييره وإلغاؤه تماماً، بحيث يمكن للمرأة أن تقوم بأدوار الرجل، ويمكن للرجل أن يقوم بأدوار المرأة. وبالإمكان أيضاً أن نغيّر فكرة الرجل عن نفسه وعن المرأة، وأن نغيّر فكرة المرأة عن نفسها وعن الرجل؛ حيث أنّ هذه الفكرة يصنعها المجتمع في الطفل من صغره، ويمكن تدارك ذلك بوسائل وسياسات. وتعمل المنظمات المؤيدة لهذه الفلسفة على تعميم هذه الوسائل والسياسات، وحتى فرضها، إن أمكن، بغض النظر عن عقيدة المجتمع وثقافته وعاداته وتقاليد.

الفلسفة الجندريّة تسعى إلى تماثل كامل بين الذكر والأنثى، وترفض الاعتراف بوجود الفروقات، وترفض التقسيمات، حتى تلك التي يمكن أن تستند إلى أصل الخلق والفطرة. فهذه الفلسفة لا تقبل بالمساواة التي تراعي الفروقات بين الجنسين، بل تدعو إلى التماثل بينهما في كل شيء.

أولاً: مفهوم الجندر:

يعني لغة ومفهوماً: الجنس المتعلق بمكونات الذكورة والأنوثة بالدرجة الأولى.¹

وقد استعير هذا المصطلح من البيولوجيا، وأن الجندر هو الوجه الاجتماعي والثقاف للانتماء الجنسي.²

اصطلاحاً:

يعرفه البنك الدولي: على أنه السلوكيات والتوقعات المرتبطة بالإناث والذكور التي ينشئها المجتمع ويتعلمها وتحيل كل الثقافات الفوارق البيولوجية بين الإناث والذكور إلى مجموعة من التوقعات الاجتماعية حول السلوكيات والنشاطات التي تعتبر ملائمة وحول الحقوق والموارد ومواطن القوة التي يجب أن يمتلكها الذكور والإناث، والنوع الاجتماعي كالعرق واللون والطبقة هو فئة اجتماعية تقرر إلى حد كبير فرص الإنسان في الحياة وتحدد مشاركته في المجتمع والاقتصاد.³

¹ - حمود العودي، النوع الاجتماعي، مركز الدراسات السكانية جامعة صنعاء، اليمن، ص:4.

² - عبده مطلس، الصور النمطية والجندر في كتب القراء والتربية الاجتماعية والوطنية في مرحلة التعليم الأساسي، في نشر مركز البحوث التطبيقية والدراسات النسوية جامعة صنعاء، اليمن، 1999، ص:6.

³ - البنك الدولي، النوع الاجتماعي والتنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، (المرأة في المجال العام) ، دار الساقى، بيروت، 2005، ص:23.

ومن هنا تمّ اختيار مصطلح (الجندر) ليحل محل الجنس؛ لأنّ النوع مصطلح محايد لا يثير أي تداعيات في ذهن لكائنين بشريين بينهما اختلافات، فعندما يسأل أحد آخر ما هو جنس المولود؟ فيتبادر لذهن الشخص صورة لذكر أو لأنثى بكل ما تحمله هاتين الصورتين من فروق في الشكل ووظائف الأعضاء والخصائص النفسية والأدوار المستقبلية التي تنتظر كلاً منهما. وهذا ما أراد تيار (الجندر) تلافيه فاستخدام لفظ (الجندر) لإعطاء صورة محايدة لهذا الكائن البشري.

فيسهل التفريق بين الذكور والإناث من خلال الخصائص البيولوجية (الطبيعية) المكونة لكل واحد منها، بينما الجندر (النوع الاجتماعي) فهو "الفروقات الاجتماعية والعلاقات بين النساء والرجال والأدوار المكتسبة التي تتطور بالوقت وتختلف من ثقافة لأخرى، وهذه العلاقة مبنية اجتماعياً ومكتسبة في سيرورة المجتمع، هي خاصة في محتواها وقابلة للتغير".¹

ومنه يمكن تحديد الفارق الأساسي بين الجنس والجندر بالقول: إن الجنس حالة نولد بها وهي ثابتة، في حين الجندر هو حالة نكتسبها وبالتالي فهي متغيرة. واستخدمت كلمة جندر لأول مرة منذ ثلاثين عاماً لشرح صفات الرجال والنساء المحددة اجتماعياً في مقابل تلك الصفات المحددة بيولوجياً. ويشير الجندر إلى الخصائص والأدوار المحددة اجتماعياً للرجال والنساء وفقاً لعوامل جرى تشكيلها تاريخياً واقتصادياً ودينيّاً وحضاريّاً وعرقياً. ما تقوم به النساء في مجتمع ما قد يقوم به الرجال في مجتمع آخر. يولد الناس إناثاً وذكوراً ولكن يتعلمون ليكونوا فتيات وصبيّة ويكبرون ليصبحوا نساء ورجالاً. يتعلمون ما هي الأخلاق والمشاعر والأدوار والنشاطات اللائقة

¹ – BOUDON Raymond et autres: *Dictionnaires de sociologies*, Larousse, France, 1999, p: 107.

لهم وكيف عليهم أن يتعاملوا مع الناس الآخرين .هذا السلوك المتعلم هو من يشكل هوية الجندر ويحدد أدواره

بدا الجدل هو هذا المفهوم منذ أواخر السبعينات للقرن الماضي، ومن منطلق الدعوة للانحياز المباشر والضماني لتعزيز موقف المرأة وحقوقها الماسة في المجتمع المعاصر وانطلقت هذه الدعوة من عمق الحداثة الأوروبية والأمريكية، وكانت واضحة من خلال أنشطة الهيئات والمنظمات الدولية الخاصة في أوساط مجتمعات الدول النامية.

وقد عقدت لهذه الدعوة عدة مؤتمرات وفعاليات عالمية ودولية من أهمها:

- 1- مؤتمر القاهرة عام 1994.
- 2- مؤتمر بكين عام 1995.
- 3- مؤتمر بكين في عام 2000.
- 4- مؤتمر المرأة الذي نضمه مركز الدراسات النسوية بجامعة صنعاء عام 2000.
- 5- مؤتمر عمان عام 2001.

وكانت أهداف تلك المؤتمرات واضحة جدا في الدعوة إلى إزالة الفوارق بصفة عامة بين الذكور والإناث، واتهام المجتمعات الشرقية أي الدول الإسلامي بالتخلف الثقافي الجنسي، والحديث عن اضطهاد المرأة في تلك المجتمعات.

وقد قوبلت تلك الأطروحات بالرفض من المجتمعات الإسلامية الغيرة على دينها وفطرتها السليمة، ولطخت سمعة هذا المصطلح، واحترقت شخصيات الداعين إليه كما حصل في اليمن

للقائمين على مركز الدراسات النسوية بجامعة صنعاء، وفرارهم إلى خارج اليمن، وإنشاء مراكز مماثلة هناك.¹

وتقوم هذه النظرية "النوع الاجتماعي" على إدماج النوع الاجتماعي في جميع المجالات وخاصة في المجال الاقتصادي، لأن النوع الاجتماعي من وجهة نظر السوسيولوجيا الاقتصادية يعني أن المرأة يجب أن يكون لها الحق في العمل مثلها مثل الرجل، وهذا ما جاءت به هذه النظرية حيث توزعت الدراسات النسوية حول وضع المرأة في المؤسسات العامة، وشركات القطاع الخاص في اتجاهين متميزين إحداهما ليبرالي معتدل، والآخر راديكالي متطرف، ويتجلى الاتجاه الأول في مجموعة من البحوث تنصدها الدراسة التي وضعتها "روزابيث موس كانتر kanter" عن وضع المرأة في الشركات الكبرى، وحللت فيها السبل التي أقصيت فيها النساء عن مراكز التأثير والقوة، تبين هذه الدراسة بصورة معمقة وموسعة، الأساليب التي تحرم فيها النساء في المجتمع الأمريكي من فرص التقدم والارتقاء في هذه الشركات، ومن الدخول في شبكة العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تلعب في العادة دوراً مؤثراً في تحقيق التقدم الوظيفي.

ورغم الموقف النقدي الذي اتخذته kanter في هذه الدراسة تجاه الخلل الجنوسي، فإنها لم تكن متشائمة من احتمالات المستقبل، لأن المشكلة الجوهرية في نظرها تكمن في القوة والسلطة لا في الجنوسة، فوضع المرأة المستضعف لا يعود في أصوله إلى الأنوثة بحد ذاتها بل يرجع أساساً إلى أنها لم تحقق مواقع قوة كافية داخل المنظمات، و ترى أن هذا الخلل سيتناقص مع مرور الزمن لأن عدد النساء في الحياة العامة و الحياة التجارية في تزايد كبير، وعلى هذا الأساس

¹ - علي عبد الله العرادي، ملف بشأن مفهوم الجندرة وصحة الأمومة، قسم البحوث والدراسات - إدارة شؤون اللجان والبحوث، 5 مارس 2012، ص: 8-9.

فإن kanter" ومن يحذون حذوها يمثلون التيار النسوي المعتدل الذي يركز على قضية تكافؤ الفرص" والإنصاف في أوضاع المرأة في المنظمات الحديثة.

أما الاتجاه الآخر والذي تمثله دراسات كاتي فيرغيسون " ferguson " فهو يتخذ موقفا أكثر أخضع النساء منذ لحظة انضمامهن إلى هذه المؤسسات لمرتبة متدنية في الهيكل التنظيمي، ولا خيار أمام النساء في هذه الحالة، إلا إقامة مؤسساتهن ومنظماتهن وشركاتهن الخاصة على أسس تختلف تماما عن تلك التي يقيمها ويسيطر عليها الرجال.¹

وبالتالي يتأثر فهم الأدوار الاجتماعية الخاصة بالذكور والإناث بعوامل اجتماعية، وهما يرتبطان بقضايا القوة والمنزلة في المجتمع وبالخصوص في المجتمعات التي يسيطر فيها الرجال على النساء في مجالات الحياة العامة والخاصة يبادر الرجال بإعطاء الحرية لأنفسهم أكثر من النساء. وتختلف أدوار الجندر للنساء والرجال كثيراً من ثقافة إلى أخرى ومن مجموعة اجتماعية إلى أخرى ضمن نفس الثقافة. وإن كل من العرق والطبقة والظروف الاقتصادية والعمر تؤثر في تحديد ما هو ملائم بالنسبة للنساء والرجال.

ثالثاً: النوع الاجتماعي وعلاقته بالجندر

بعد الفشل الذي أصاب مفهوم الجندر في العالم الإسلامي حاول المهتمون بقضايا المرأة والجندر تغيير صورتهم الشنيعة إلى صورة مقبولة إلى حد ما في داخل المجتمعات الإسلامية، وكان من أهم قرارات مؤتمر القاهرة عام 1994م إعادة طرح موضوع الجندر من جديد ولكن باسم آخر مقبول إلى حد ما هو: "النوع الاجتماعي".

¹ - أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة د: فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط4، 2005، ص:422.

أ-النوع الاجتماعي عند الجندريين:

النوع الاجتماعي لا يتعدى بالنسبة لكثير من المهتمين والمعجبين بالجندر أكثر من مجرد ترجمة لكلمة الجندر الإنجليزية، أو مجرد غطاء شكلي للستر على ما قد لحق بمفهوم الجندر من سوء السمعة في المنطقة العربية والإسلامية بالذات

غير أنه يوجد هنا، فريق من الجندريين المعتدلين حاول مسك، العصا من الوسط، وحاول إزالة السمعة السيئة عن الجندر وأصحابه وقسموا مفهوم النوع الاجتماعي إلى قسمين:

-**النوع البيولوجي:** وهو ما يعني المعنى اللغوي والموضوعي للذكورة والأنوثة، وهذا النوع هو الذي يمكن تمييز الرجل عن المرأة باختلاف الخواص البيولوجية لكل منهما.

-**النوع الاجتماعي:** وهو الأدوار والوظائف الاجتماعية التي لا علاقة لها بالنوع البيولوجي، وهذا النوع هو الذي يجب عدم التمييز بين الرجال والنساء فيه فهم متحدون تماما، فبإمكان الرجل يقوم بجميع أدوار المرأة الاجتماعية والمرأة تقوم بجميع أدوار الرجل الاجتماعي دون استثناء.¹

يتضح لنا من خلال هذا أن الجندر والنوع الاجتماعي وجهان لعملة واحدة، غير أن النوع الاجتماعي جاء بثوب عربي مهجن، كغيره من المصطلحات المعاصرة التي حاول أذيال الغرب في بلاد المسلمين تهجينها مثل الاشتراكية الإسلامية والديمقراطية الإسلامية...الخ. والجندر التي بثوب غربي صرف.

ومن أهم أهداف الجندر أو فكرة النوع الاجتماعي وآثاره على المجتمع المسلم هو:

¹ - علي عبد الله العرادي، ملف بشأن مفهوم الجندرة وصحة الأمومة، قسم البحوث والدراسات -إدارة شؤون اللجان والبحوث، 5مارس 2012، ص: 10.

- التشكيك في الكثير من ثوابت المجتمع المسلم العقديّة، والفطرية، والأخلاقية والسلوكية. وذلك من خلال إلغاء مبدأ القوامة للرجال، وإلغاء الأحكام الخاصة بالنساء كالحجاب والخلوة والسفر. والدعوة إلى تبادل الأدوار والقضاء على حياء المرأة.
- تحطيم الأساس الذي يقوم عليه البناء الاجتماعي في المجتمعات المسلمة وتمزيق الأسرة المسلمة وذلك من خلال إلغاء دور الوالدين القيادي في تنشئة الأسرة.
- الدعوة إلى إزالة الفوارق بين المرأة والرجل ومس العقيدة الإسلامية والدعوة إلى الشذوذ بحيث المرأة تكتسب كل الصفات الرجالية والعكس عند الرجل. بمعنى دعوة الرجل إلى التخنث ودعوة المرأة إلى الترجل.
- دعوة المرأة من التحرر من سلطان الرجل.

3-تحديد النوع الاجتماعي للأدوار

يصنف النشاط البشري حسب النوع الاجتماعي من حيث توزيع الأدوار إل صنفين عمل خاص بالمرأة وعمل خاص بالرجل وهذا ما يسمى بتقسيم النوع الاجتماعي للعمل وتشمل كل من المجتمعات هذا النوع من التقسيم بل انه يمثل المبدأ الرئيسي لتنظيمها، إلا أن محتواه يختلف من مجتمع لآخر، فإن ما يعتبر في مجتمع ما أو ثقافة ما أدوار نسائية ورجالية قد تكون العكس في مجتمع أو ثقافة أخرى وفي المجتمعات العربية، فان دور المرأة في المجتمع ينحصر في أداء دور الزوجة بمفهومها الخضوعي والأمومة بمفهومها الرعوي التوالدي.¹

ويشير تقسيم أو توزيع النوع الاجتماعي للعمل إل تقسيم العمل بين النساء والرجال على أساس التصورات ونظم القيم السائدة عن كل واحد منهم والناجمة عن عملية التطبيع الاجتماعي

¹ - سامية حسن الساعاتي، المرأة والمجتمع المعاصر، الدار المصرية السعودية للنشر، القاهرة، 2006، ص:

في الأسرة والمؤسسات المجتمعية الأخرى كالمدرسة وسائل الإعلام....وتستعمل كل المجتمعات البشرية وسيلة التوزيع هذه كمبدأ لتنظيمها.

وتبرز الملاحظة العلمية أن هذا التوزيع ليس جامدا بل أن للشخص الواحد العديد من الأدوار وقد تكون الأدوار مقبولة عامة إلا أن أحدها قد يتغلب على الأخرى حسب الظروف مما يؤدي إل فقدان التوازن بينهما وهو ما نتج عنه غالبا انعكاسات على معان الفرد خاصة في حالة الصراع والاصطدام بين الأدوار والمصالح الخاصة بكل واحد منها.¹

ويشتد هذا الوضع حدة في المجتمعات العربية حيث يعترف للمرأة بدورها الأسري فقط أي بدورها كزوجة وأم وربة بيت بينما يقع تجاهل ما تقوم به من أعمال إنتاجية داخل البيت وخارجه وحتى بالنسبة إلى الرجل فانه إذا أراد أن يخرج عن الحقل المحدد له على أساس دوره الإنتاجي في مقر العمل (خارج البيت) وعن مهمته الرئيسية في كسب العين والإنفاق على الأسرة فان إسهامه مهما كان سوف يقلل من قيمته كرجل ولا تعط له أية أهمية لما يأتي به من أعمال كمساعدة الزوجة في البيت أو تأدية أي عمل يعتبر من طرف المجتمع عملا نسائيا.

ويمثل وضع المرأة والرجل أسس المجتمعات التقليدية التي يدخل في تصنيفها العالم

العربي وتمثل أهم الأدوار الاجتماعية للمرأة في هذه المجتمعات كالتالي:²

أولا: دور المرأة الإنتاجي

¹ - حسين أبو رياش وآخرون، الإساءة والجندر، دار الفكر، ط1 ، عمان، الأردن، 2006، ص314.

² - حسين أبو رياش، مرجع سابق، ص: 315. 316.

وتشمل الأعمال الإنتاجية للمرأة المرتبطة بدورها الأسري وكذلك تلك المرتبطة بمجال الزراعة بالمواشي والدواجن وخدمة الأرض ومساعدة أفراد الأسرة من الرجال في الحرف والصناعات التقليدية ولا يتم الاعتراف بهاته الأعمال لأنها خارج الدور الرسمي سواء في محيط الأسرة أو المجتمع فنلاحظ أن الإحصاءات الرسمية مازالت تتجاهل عمل المرأة غير المأجور.

ثانيا: دور المرأة الإنجابي

يمثل الإنجاب الدور الرئيسي للغالبية العظمى من النساء العربيات ويشمل بصفة عامة ومبسطة الحمل والولادة والرضاعة وتربية الأطفال ورعاية الأسرة وعندما نقول الدور الرئيسي نعني به الدور الوحيد المعترف به للمرأة من طرف المجتمع وموقف تقييم تأديتها لهذا الدور.

ثالثا: دور المرأة المجتمعي

ينظر للرجل على أساس تأديته لدورين مهمين: الدور الإنتاجي ودور القائد في الجماعة ولي الأمر على مستوى الأسرة أو المقرر السياسي على المستويين المحلي والوطني ومع مرور الوقت بدأت أدوار الرجال والنساء تتداخل فيما بينها وأصبحت العديد من النساء يشاركن في الحياة العامة والسياسية ومع ذلك فدورهن يظل غير محدد بوضوح في هذه المجالات إذ مازالت الأول تعتبر من مسؤوليات المرأة والثانية من مسؤوليات الرجل في أغلبية المجتمعات.

وحتى لو تحررت المرأة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي فان المجتمع لا يتحمس

لمشاركة المرأة في العمل السياسي ويرون أن أنسب الميادين للمرأة هما التدريس والتمريض.¹

¹ - سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص

وفي الأخير نرى أن الناتج عن الجانب الوصفي للدور الجندي للمرأة: وهو تصور أن النساء أقل امتلاكاً للقدرات القيادية من الرجال عموماً. وهو أن سلوك المرأة كقائد يقيم بشكل أقل استحساناً. (لأنه ينتهك الدور الجندي للمرأة) حين تقوم المرأة بالسلوك القيادي مقارنة بالرجل.

وبالنظر إلى الواقع الاجتماعي؛ نجد أنه من الشائع جداً تتميط المرأة في المجال القيادي بناءً على الصور النمطية عن النساء بشكل عام، فغالبا ما توصف الرئيسات من النساء بأنهن غير قادرات على تحمل المهام الصعبة، أكثر تعقيداً، غير قادرات على اتخاذ القرار، مزاجيات ويؤثرن الجوانب الإنسانية والشخصية على سير العمل، وناقصات عقل ودين بناءً على بعض التفسيرات الدينية التي تسيء إلى النص الشرعي وتحمله ما لا يتحمل.

ورغم أن الدين الإسلامي دين عظيم بحسبه خاتم الأديان ومجمع كمالاته، لا يمكن أن يكون معوقاً لحركة المرأة الاجتماعية والتنموية، إلا أن البعض يرى في خروجها للعمل وتمكنها من مواقع السلطة والتأثير في المجتمع بمثابة تمرد على القيم الدينية لأنه في هذه الحالة ستكون معرضة للاختلاط بالرجال لأن عملها يتطلب ذلك وهذا في نظرهم تحرر، والتحرر من مفاهيم اليهودية والنصرانية والشيوعية وهو مخالف لمقتضيات الشريعة الإسلامية لذا يجب محاربته. وبما أن الكثير لا زالوا يعتبرون المرأة تابعة للرجل ومجبرة على طاعته في كل الأمور وهو لديه الحق في تقويم سلوكها، وهذا يجعل من المرأة داخل المجتمع تعامل على أنها ناقصة وقد تبرر هذه الفكرة لعدم أهليتها في الشهادة والولاية والإرث وبالتالي فهي غير قادرة على تحمل مسؤولية العمل الخارجي الذي يتطلب القوة والرصانة والعقل الراجح.

كما تم استغلال الدين لفرض السيطرة الذكورية داخل المجتمع فقد اعتبروا فرض لباس الحجاب في الدين الإسلامي هو دلالة لحجب المرأة عن المشاركة في الحياة الاجتماعية، واعتبروا

خروجها من بيتها إلى ميدان العمل فيه رفض لطاعة الزوج، وتخل عن خصوصياتها الأنثوية ومنافسة للرجل وأن مكانها الطبيعي هو البيت، وأن خروجها يهدد بتحويل البيوت إلى صحاري قاحلة وتحويل الأطفال إلى أيتام وإفراغ الأسرة من مشاعر العطف والحنان.

خلاصة الفصل:

لقد أخذت المرأة المبادرة بالدخول لميدان القيادة بكل ما يحمل من صعوبات ومخاطر وذلك كاستراتيجية من أجل تغيير واقعها وواقع الأفراد المقربين منها، فتكون بذلك قد خطت خطوة نحو المخاطرة والتحدي، مستعملتا مختلف المعارف النظرية والتقنية التي تملكها من جهة ومخزونها الشخصي المكون من صفاتها وهواياتها وميولاتها وطموحاتها وقيمها المكتسبة منذ الطفولة من جهة أخرى، وهذا من أجل تحقيق الرقي الاجتماعي.

وإن الخلفية الثقافية للمرأة والتي تعبر عن مجموع المكتسبات القبلية تلعب الدور الواضح والجلي في تعاملاتها وتحقيق القوة والسلطة والقدرة على مواجهة مختلف المشاكل سواء كآلت بالنجاح أو الفشل، إلا أن المحاولة هي التي تعبر عن قوة الشخصية والتصميم على تحقيق الرغبة والطموح والقيادة. وقد يكون للاختلاف الثقافي دور مهم في التأثير على سلوك الأفراد وعلى رؤيتهم وإحساسهم بظاهرة القيادة ومدى ممارستهم لنمط قيادي معين، فالاختلاف واضح بين علاقة الجنس ذكر أو أنثى بنمط القيادة، وأداء العمل والتفكير، ونمط الاتصال والإدراك والإشراف، وذلك كل على حسب المعتقدات التي يؤمن بها.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: التسيير العقلاني بالمؤسسة أبعاده وعملياته

تمهيد:

يعتبر التسيير في مجال التنظيمات والإدارات ينقل الجهاز الإداري من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة، وبما أن الاتصال يتدخل في جميع أنشطة الفرد خاصة الإدارية منها فليس من الغريب أن تعتمد القيادات والرؤساء في تصريف شؤون الإدارة، إذ أن التسيير الإداري في حد ذاته عملية اتصال من المستحيل تصور تسيير بدون اتصال. ويبدو أن معظم المشاكل التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة لفصل القيادات الإدارية في عملية الاتصال وعدم تمكن القيادات الإدارية من استخدام النمط المناسب لهذه العملية، إذ أن ثقافة التسيير التي تسود داخل المؤسسات هي نتيجة لتشكيل المؤسسة، وسلوك قيادتها، وعلاقات العاملين مع بعضهم من جهة، وعلاقاتهم برؤسائهم من جهة ثانية، كما أن العادات وتقاليد الأفراد داخل أسرهم من جهة والمجتمع من جهة ثانية يؤثر على ثقافة التسيير.

كما تتمثل أهمية التسيير الإداري في التفاعل مع المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال عملية الرقابة هي الأخرى كظاهرة تنظيمية شدد انتباه التنظيميين وتأثيرها داخل المؤسسة، وكيف لها أن تحقق العملية التسييرية، وبما أن لكل قائد إداري أسلوب يعتمد في التسيير وشؤون إدارته برزت الحاجة لدراسة موضوعنا هذا بمختلف أبعاده وعلاقة أساليب القيادة الإدارية للمرأة القائدة بأنماط الاتصال والرقابة ونمط التسيير، وإن أشكال التنظيم والتسيير التي تحكم المؤسسة تساهم في خلق الفعالية التي توفر الجهد المناسب للإبداع والتطوير والابتكار، ويعتبر الرئيس أو القائد الإداري أحد أهم الآليات الكبرى في التنظيم الذي يساهم في الإبداع والتطوير والابتكار.

١ - التسيير العقلاني داخل المؤسسة:

1- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير أساس ضروري لكل تنظيم بدءا بالأسرة مرورا بالجماعة وصولا إلى الدولة، فرغم تقاسم الأدوار والانتقال من أسلوب التسيير إلى أسلوب التسيير الجماعي، إلا أنه يبقى هناك دور مهم يلعبه المسير الإداري من خلال أساليبه القيادية في استمرارية ونجاح أي منظمة لذلك فمن المهم جدا البحث في المقومات التي تجعل من الفرد قائدا بالخصوص لما تكون امرأة قائدة ومسيرة. وللتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقتصاديون، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة.

يعرف التسيير: «على أنه مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة وأهدافها».

كما عرف في معجم المصطلحات الاقتصادية والمالية عربي فرنسي إنجليزي التسيير على أنه "مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة وأهدافها".¹

ويعرف التسيير أيضا على أنه "عملية التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز، والرقابة التي تمارس قصد حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، مزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها".²

¹ - مصطفى هني، مرجع سابق، ص: 265.

² - المرجع نفسه، ص: 267.

وهو الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معاً هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف وهو أن: "التسيير آليات لاتخاذ بديل يحقق الهدف بأسرع وقت وبأقل كلفة".

وعلى العموم فإن التسيير إذا كان جيد سرعان ما يقتنع العاملون بصلاحيته ويتكيفون لأوضاعه، أما إذا كان غير جيد فيجب تعديله حتى يتكيف مع قدرة وكفاءة العاملين فيه، وفي كل الحالات يجب أن يكون التسيير مرناً بحيث يتكيف مع أي تغيير يطرأ في الظروف والتي تعمل فيها المؤسسة، سواء كانت ظروف داخلية أو خارجية. ومما سبق يمكن القول أن أهمية التسيير تكمن في:

- عقلية استعمال موارد المؤسسة.
- تقسيم المهام ووضع أسس تنظيمية لأداء كل عامل، وهذا يخفف العبء على العامل ويساعد على تنمية قدراته.
- التسيير يفعل العلاقة بين القاعدة والرأس للهرم الإداري، هذا في كل وظائف التسيير.
- يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المؤسسة، مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرارات.
- التسيير الجيد يساعد المؤسسة على اتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها.

¹ - جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص: 9.

وبالتالي فقد أظهرت التعاريف أن التسيير الإداري عملية تفاعل وكذلك قدمت فهما أكثر عمقا للتسيير الإداري، فالتسيير الإداري ظاهرة اجتماعية يقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة وينتج عن ذلك تأثير القائد في الجماعة.

2- تطور مفهوم التسيير:

لكي نعرض على تطور مفهوم التسيير نختار في ذلك تصنيف **Chauvet** المقدم في الشكل الموالي المبني على محورين هما:

أولاً: المحور الأول

محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح، هذا المحور "صلابة - مرونة" يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المغلقة المتعلقة بالمواد والعوامل الداخلية للمؤسسة، ومن جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.

ثانياً: المحور الثاني

يضم عنصرين متضادين "المؤسسة - الفرد" وخلالها يعرف **Chauvet** منظورين للمؤسسة.

المنظور الأول: شمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل.¹

أما المنظور الثاني: يكمن في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة. واستطاع **Chauvet** من خلال هذين المحورين أن يظهر أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص: 111

–التسيير التقليدي: مغلق وعقلاني (المدرسة الكلاسيكية).

–التسيير العلائقي: المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي).

–التسيير المخطط:(مفتوح وعقلاني) الهدف من هذا النوع من التسيير يكمن في التكيف مع البيئة

ونجد هنا بعض منظري مدرسة التسيير ك سيمون وممثلي المدرسة القرارية ل: سكوت ولورانس

يرون أن التسيير المخطط يكمن في التحكم فيما يخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة

وعلاقتها بالمؤسسة وهذا يتم بعملية تكيف بنيات المؤسسة مع هذه القيود باستعمال مناهج

عدة ولاسيما تسيير الجودة، تسيير المشاريع ن تحاليل القيمة، تسيير مناصب العمل، التحاليل

الاستراتيجية الكلاسيكية. وهنا الاهتمام يتعلق بإعداد الاستراتيجية.

–التسيير المشترك: من السبعينيات إلى يومنا هذا ويضم هذا المفهوم المصطلحات التالية:

– الثقافة الاستراتيجية والقيم المشتركة لباسكال.

– التسيير من النوع الثالث.

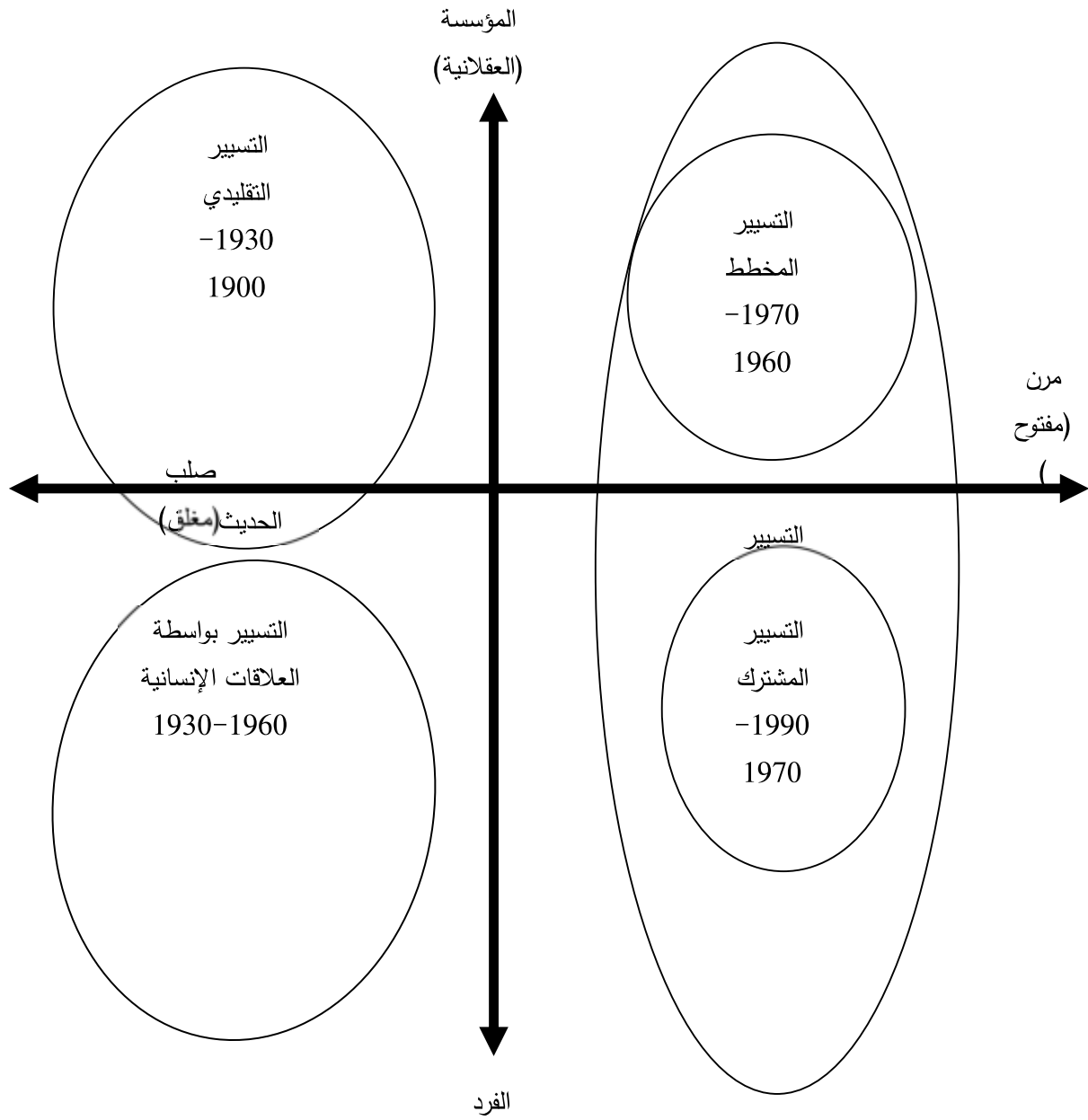
– التسيير الاستراتيجي حسب تصنيف أفونير.

ويكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة والقدرات الداخلية للمؤسسة من

جهة أخرى.¹

¹ – عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص: 113.

تطور التسيير (الشكل: 5)



(عبد الرزاق بن حبيب، 2000، ص: 112) (اجتماعي)

3- مبادئ التسيير الإداري الناجح :

في ضوء الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التسيير الإداري فإن المؤلفان روبرت وروزين بوول براون في كتابهما قيادة الناس وضعاً ثمانى مبادئ أساسية رئيسية للقيادة الإدارية الناجحة وتتمثل هذه المبادئ في:

- القدرة على إيجاد رؤى مشتركة: وتعني الرؤية الصورة الذهنية الواضحة لمستقبل المنظمة.
- الثقة بالنفس وبالأخرين: عندما لا يثق الفرد في نفسه غالباً لا يثق في المرؤوسين وعلى القائد هنا أن يعمل على تسهيل التفاعل مع العاملين وتبادل المعلومات وتحسين مهارات الاتصال.
- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين: وهذه الأخيرة تعد شكل من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في المرؤوسين، وبالتالي رفع معنوياتهم وتحفيزهم إلى أكثر عمل والتزام.
- توفير فرص التعليم والتدريب: فالتدريب هو نشاط يهدف إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة وهذا يؤهل الفرد (القائد الإداري) والجماعة إلى القيام بالمهام بكفاءة وإنتاجية هائلة.¹
- احترام التنوع والاستفادة منه: هناك فروق بين الأفراد في الجماعة كالدinانات، والأصول والثقافة، والانتماءات السياسية والتقاليد... الخ. فعلى القائد الإداري مراعاة الفروق الفردية، ويستفيد منه من خلال الأفراد المناسبين بالمهام المطلوبة إنجازها.

¹- علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري والقيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص:77.

– تنمية الابتكار لدى الأفراد: هو عنصر أساسي لتقدم المنظمات وهذا يتحقق من خلال تحسين ودعم العلاقات، وتنمية قدرات العاملين وتحسين التكنولوجيا واكتشاف جوانب الابتكار.

– مبدأ التكامل في العمل: ويقصد به توحيد الجماعة لتكون كلاً واحداً ولتحقيق التكامل لا بد من توفير مناخ يتسم بالتعاون والعمل الجماعي واحترام التخصصات.

– التوافق مع المجتمع: وهذا يتطلب إحداث التغيير المستمر في الأفراد والبيئة وذلك باحترام البيئة وتحقيق التلاؤم مع المجتمع، لأن المنظمة جزء منه.¹

4- مفهوم العقلانية:

هي ذلك التفكير والسلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق والمعرفة التجريبية والذي يتسم بأهدافه المتناسكة والمتزنة، التي يمكن تحقيقها من خلال الوساطة الموضوعية العلمية، اعتمدت الفلسفة الغربية لفترة طويلة من الزمن تزيد على 2000 سنة، على أسلوب مركزي ينص بان العقلية، أو هي الصفة الجوهرية التي تميز أبناء الجنس البشري. غير أن هذا المبدأ الفكري قد تعرض للانتقاد بسبب اعتماده المطلق على العامل العقلي أو السببي وإهماله العوامل الأخرى التي يعتمد عليها المجتمع البشري كالعوامل البيئية والمادية.

وفي علم الاجتماع البريطاني استعمل البروفيسور هوبز هوس مبدأ العقلانية في سياق نظريته للتقدم البشري، واعتبره مبدأ عضوياً يمكن الاعتماد عليه في تحقيق التوازن بين نواحي الحياة الاجتماعية، كما استعمل العالم الاجتماعي ماكس فيبر اصطلاح العقلانية أكثر من أن

¹ – علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص: 187.

يستعمله أي عالم اجتماعي آخر، فقد صنف الفعل إلى أربعة أقسام هي أولاً: الفعل العقلي المتعمد وهو الفعل الذي له واسطة تكفل تحقيق الهدف الذي يتوخاه الفعل، وثانياً: الفعل العقلي القيمي وهو الفعل الذي ينطبق مع المقاييس القيمية التي يتفق معها المجتمع، ثالثاً: الفعل الغريزي، ورابعاً: الفعل التقليدي وهذان الفعلان بعيدان كل البعد عن المبدأ العقلي والمنطقي الذي يقره العقل السليم والفكر السوي ويستعمل فيبر العقلانية في تفسير نواحي متعددة من المجتمع كنواحي المتعلقة بالسلطة والقيادة والقوانين.

ويعتقد بأن مبدأ العقلانية هو المبدأ الوحيد الذي يستطيع إخضاع الحياة الاجتماعية إلى تنظيم ورقابة دقيقة، وتطبيق عمليات الإحصاء والرياضيات على الاقتصاد بصورة مضبوطة، وبالتالي فإن مبدأ العقلانية يستعمل من قبل علماء الاجتماع في مقصدين: المقصد الأول يستعمله الطريقيون الذين يفسرون الحدث الإنساني بالذهاب إلى الأسباب والدوافع والخبر التي تدفع الإنسان إلى الحركة والسلوك.

أما البروفيسور سايمن في كتابه السلوك الإداري فيستعمل اصطلاح العقلية في حالة قيام الفاعل الاجتماعي بتحديد أهداف ووسائل سلوكه وفي حالة معرفته مقدماً معوقات سلوكه وهنا يتبلور المقصد الثاني لمبدأ العقلانية.¹

وبالمعنى الأعم تحيل العقلانية في السوسيولوجيا إلى الموجبات (أي الدوافع الواعية) التي تدفع الفرد إلى التصرف بهذا الشكل أو ذلك. نتكلم حينئذ عن عقلانية شخصية ذاتية وبهذا المعنى يمكن لعقلانيتين أن تكونا متناقضتين. وبمعنى أكثر حصرًا، فإن العقلانية تفترض الجدوى والترابط

¹ - دينكن ميتشيل، مرجع سابق، ص: 171، 172.

المنطقي بين أهداف الفعل ووسائله. وبالتالي فالفعل العقلاني هو الفعل الذي يبحث عن الوسائل الأكثر فعالية من أجل بلوغ الهدف المنشود.

كما يتكلم هريت سيمون عن العقلانية المحدودة والتي يقصد بها الإشارة إلى إن الفاعلين ليسوا قادرين على إعداد الخيارات الأكثر جدية (بسبب نقص المعلومات الكافية أو القدرات على المحاكمة والمدة)، فهم يكتفون معظم الوقت بتبني حلول معقولة أكثر منها عقلانية، ومرضية أكثر منها مثالية.¹

في حين نجد ريمون بودون² في تحليله للعقلانية يرى انه لفهم منطلق سلوك الأفراد يجب الوصول إلى محاكماتهم المنطقية، فإذا قبل بودون فكرة عقلانية نفعية فانه يقصد عدم الاقتصار على ذلك. ولهذا تحديدا يفضل، كي يحدد نهجه، النزعة الفعلية على تعبير الفردية المنهجية الذي يحيل إلى رؤية نفعية بدقة طورها الميكرواقتصاد وتيار الخيار العقلاني. يدافع بودون على تصور أوسع للعقلانية ويبين أن عددا من السلوكيات المسماة لا عقلانية تفسر عن طريق البواعث التي تدفع الناس التصرف بهذا الشكل أو ذاك³. ومنه فانه تبعا للنزعة الفردية المنهجية تكون اللعبة الاجتماعية نتيجة تراكم السلوكيات الفردية

¹ - فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع "من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات"، ترجمة: إياس حسن، دار الفرق، ط1، سورية، 2010، ص: 372.

² - يعتبر ريمون بودون من أهم أعلام السوسيولوجيا الفرنسية حصل على شهادة التبرير في الفلسفة، وبدأ تأهيله كعالم اجتماع في الولايات المتحدة عند بول لازارسفيلد، قدم بعد ذلك إنجاز غزير خيطه الدليل هو المسلمة القائلة بأن الفاعل الفردي والقصدي هو الوحدة الملائمة من أجل وصف المجتمع.

³ - فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، مرجع سابق، ص: 204.

5- عقلانية المنظمة والعقلانية النسبية للأفراد:

أولاً: عقلانية المنظمة:

يقصد بها الأهداف التنظيمية ووصفها بالعقلانية يعني نسبيتها النابعة من تفكير عقلائي، ولهذا وانطلاقاً من تعريف المؤسسة كمنظمة اجتماعية سياسية اقتصادية، تعمل من أجل تحقيق بعض الأهداف لا نقول كلها، لأن مسألة النسبية تسودها وقد تغطي عليها الأهداف الاقتصادية السياسية أو الثقافية بحسب طبيعتها المنظمة.

وتعتبر الأهداف التنظيمية من أهم المعلومات التي يستقبلها أعضاء المنظمة حيث تسهم إلى حد واضح في تشكيل استجاباتهم وتحديد أنماط سلوكهم و القضية الأساسية هنا، هي في أسلوبا وكيفية إقناع هؤلاء الأعضاء بتوافق وتكامل الأهداف التنظيمية مع أهدافهم الشخصية، لأن الأهداف الشخصية تمثل المعايير التي يستند عليها أعضاء المنظمة في اختيار أنماط سلوكهم وأساليبهم في العمل والأداء، وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كان احتمال تأثيرها أكبر في توجيه الفعل نحو الاتجاهات السليمة ويمكن تلخيص أهداف المؤسسة الأساسية كالتالي:¹

أ- الأهداف الاقتصادية:

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

■ **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام

¹ - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص: 350.

المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، لذا فإن تحقيق الربح ضرورة لتحقيق الاستمرار في العمل والوجود.

■ **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي، الوطني، أو الدولي.

■ **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.¹

ب- الأهداف الاجتماعية:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا، شرعا وعرفا إذ يعبر عن العنصر الحيوي في المؤسسة.

- **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، هذا ما يدعوا إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنويع وتحسين الإنتاج من جهة وتوفير الإمكانيات من جهة أخرى.

¹- Lourent (P) Bouard (F), Économie des organisations d'entreprise, édition, Paris, 1997. P : 127.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين لأشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل: الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل، وكذلك التقاعد كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها بالإضافة إلى تعاونيات الاستهلاك والمطاعم...الخ.¹

ت-الأهداف الثقافية والرياضية:

- في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب الترفيهي والمتمثل في:
- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل ترفيهية وثقافية والتي توفر لهم ولأولادهم من مكتبات ورحلات ودورات رياضية وغيرها لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي شهدته وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالاً عقلانياً، بالرغم من إمكانية تحصلهم على تكوين نظري أحياناً في إطار المنظومة التربوية الجامعية، كما أن العمال القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات جديدة لا يحسنون أو حتى لا يعرفون تحريكها أحياناً،

¹- Jean Pierre Depuis, **Sociologie D'Entreprise Goton Morin**, 2^{ème} edition, 2006, p : 320.

مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، وكل هذا يؤدي إلى استعمال الكفاءات جيدا، ويؤثر على مردودية المؤسسة.

-تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسة خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل

تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل مثلا في اليابان بعد الغداء، هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات الرياضة العمالية، والمسابقات الرياضية والفكرية مما يجعل العامل يحتفظ بروحه المعنوية المرتفعة ويتخلص من الملل والروتين اليومي الذي يؤدي به عمله.¹

ث-الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورها في الميدان التكنولوجي، فعملية البحث والتنمية في ظل التطور التكنولوجي حتمت على المؤسسة إنشاء وتوفير مصلحة خاصة لعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد بهذه العملية مبالغ قد تزداد الأهمية بها لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها، ويمثل هذا النوع من البحث نسبا عالية للحصول على أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة بما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية.²

¹—Jean Pierre Depuis, *op-cit.*, p : 350.

²—Lourent (P) Bouard (F),...*op-cit.* P: 157.

ثانيا: العقلانية النسبية للأفراد

إضافة إلى الأهداف التنظيمية خاصة الاجتماعية والتي تتعلق كثيرا بمصير وأهداف الأفراد فإن هناك هدافا ليست مطلقة إلى حد ما، وإنما تتميز بنسبيتها تفرضها عليها طبيعة العلاقة بين التنظيم وأهدافه.

حيث يعمل نظام السلوك التنظيمي بالتنظيم أو يتعامل معه من أجل البحث عن أفضل الفرص التي تمكنه من إشباع حاجاته المختلفة وتحقيق أهدافه المتجددة والمتعددة، فالتنظيم يوفر للإنسان مكانا يستثمر فيه طاقاته وقدراته ويستغل خبراته ومهاراته في سبيل الحصول على دخل مادي، ومميزات معنوية يعتبرها ضرورية ولازمة لحياته المادية ونموه الاجتماعي، كذلك فإن المتعامل مع التنظيم يجد فيه ما يبحث عنه من سلع أو خدمات يستفيد منها في إشباع رغباته لقاء تكلفة معينة يقتضيها منه بشكل مباشر أو غير مباشر ولكنها في جميع الأحوال تقل عن التكلفة التي كان ينبغي عليه تحملها لو حاول أن يحقق هذا الإشباع بجهوده الذاتية فقط، من أجل ذلك نجد أن الفرد يحاول أن يفرض سيطرته على التنظيم وأن يخضعه لمطالبه بحيث تشكل أوضاعه وأساليب عمله بطريقة تيسر له تحقيق أهدافه بأعلى درجة ممكنة وهذا الجانب من العلاقة هو ما يطلق عليه صيغ المنظمة بالطابع الفردي.¹

من جهة أخرى يستخدم التنظيم الفرد أو يقبل التعامل معه كي يحصل منه على الطاقات التي يمكنه تسخيرها بتحقيق ما قام من أجله من أهداف أو لكي يجد فيه مستهلكا لما يمكن له إنتاجه من سلع أو خدمات ومن ثم يرغب التنظيم في فرض نفوذه وبسط سيطرته على الأفراد العاملين فيه أو المتعاملة معه لتأمين حصوله على تعاونهم الكامل من أجل تحقيق أهدافه، وذلك

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص: 339.

ما يطلق عليه تطوير الفرد اجتماعيا وإخضاعه لمطالب التنظيم باستخدام وسائل وأساليب مختلفة كالترغيب أو التهديد.

وكذلك هناك بعض الأهداف الشخصية أو الفاعلية الفردية والتي تتمثل في حصول الأفراد على أجور مرتفعة ومحفزة، أضف إلى ذلك الترقية العمودية والتي تسهل له الحصول على سلطة أكبر والتي تساعد في امتلاك مواردها وحصوله على مناطق لا كثيرة، ضف إلى توسيع هامش حريته، ولبلوغ هذا لابد أن يستفيد من التكوين الذي يعظم درجة مؤهلاته، أو أن يحظى بمكانة في التنظيم عبر قنوات السلطة كالقرب من المدير، ليكون متمتعاً بسلطة تسمح بأن تكون عقلانية تخرج عن دائرة النسبية نوعاً ما، ويصبح في الأخير أكثر أماناً واستقراراً وظيفياً.

ثالثاً: تناقض أهداف الفرد مع أهداف المنظمة:

انطلاقاً مما سبق يتبين أنه يوجد في الأساس تناقض أصيل بين مطالب الأفراد وأهدافهم من ناحية وبين مطالب وأهداف التنظيم من ناحية أخرى، وقد أوضح كريس أرجيريس أن التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين خصائص واحتياجات الشخصية الإنسانية يتضح من ملاحظة المبادئ التي يسير عليها التنظيم الرسمي والتي ينتج عنها:

أ- توفير للإنسان حد أدنى من السيطرة على جو العمل وظروفه، ومن ثم فهو لا يملك من أمر نفسه شيئاً فكل شيء محدد ومنظم مسبقاً.

ب- أن الإنسان يجب أن يتبع ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات دون مناقشة أو اعتراض.

ج- يميل التنظيم إلى استغلال قدر محدود من طاقات الإنسان وقدراته فقط، تاركاً باقي الطاقات معطلة مما يهددها بالضعف والانهيار.

وتلك الظروف التي يفرضها التنظيم الرسمي على الأفراد تتعارض مع المطالب والاحتياجات والتي تتمثل أساسا فيما يلي:

يتجه الإنسان إلى فرض إرادته وسيطرته على الظروف المحيطة به ليؤمن تحقيق أهدافه وإشباع رغباته.

- يميل الإنسان بصفة عامة إلى تحقيق ذاته وتأكيد استقلاله عن الآخرين.
- يميل الإنسان إلى استثمار طاقاته وقدراته كلها بما يمكنه من الوصول إلى أهدافه وإشباع حاجاته جميعها وإبراز تفوقه على الآخرين.
- كما يحدث في أحيان كثيرة أن تختلف الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها عن تلك التي تحاول الإدارة في منظمة ما أن تصل إليها وعلى سبيل المثال:
- الفرد في التنظيم المعاصر يحاول زيادة دخله الحقيقي بينما تسعى الإدارة إلى تخفيض الإنفاق لسد عجز الموازنة فتكون النتيجة انخفاض في الدخل يخلق للفرد مشكلة.
- الفرد يحاول زيادة معرفته بمجريات الأجور ويتطلع إلى الحصول على معلومات تفسر له ما يجري حوله، والإدارة تحجب جانبا هاما من تلك المعلومات لأسباب لا تفصح عنها عادة.
- الفرد في المنظمة يسعى إلى تحسين مستواه المادي والأدبي بالتطلع إلى ترقية تناسب كفاءته وإخلاصه في عمله والإدارة تقرر الترقيات والمكافآت على أساس معيار الأقدمية مراعاة للعرف أو التقليد الإداري السائد.¹

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص: 361.

- من هذا العرض تتضح حقيقة التناقض بين الأفراد وبين التنظيم وبالتالي تنعكس حالات التناقض هذه على العلاقة بين الطرفين وينشأ خلاف واضح بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

6- مؤشرات تؤثر في التسيير العقلاني:

إن التسيير العقلاني كظاهرة اجتماعية يمكن دراستها من جانب السلوك الذي هو نتيجة التراكمات التاريخية والاجتماعية، حسب نظرية ماكس فيبر، التي ارتكزت على دراسة الفعل الاجتماعي وتصنيفه حسب الدوافع القيمية التي تحدد الفعل العقلاني من غيره. وبما أن التسيير هو مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار المنظمة وهدفها. وهو ناتج مشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهود الإنسانية لذا فإن الفعل يكون عقلانيا حين يكون موجه نحو هدف محدد وغاية واضحة ومجموعة من القيم الملائمة منطقيا ولا بد أيضا أن تكون الوسائل تتناسب وتحقيق الهدف وهكذا يكون السلوك هادفا عقليا. لذا فإن هناك مجموعة من المؤشرات المادية والمعنوية تؤثر في التسيير العقلاني للمؤسسة ومن أهمها نوجزها فيما يلي:

أولا: الأجر

يعتبر الأجر أحد عناصر المؤدية إلى الشعور بالاستقرار، والاطمئنان، خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا إلى الخصم نتيجة لانخفاض الأداء، أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الأجر السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد من قبل المؤسسة في خفض الأجر على أساس عقوبة يؤدي حتما بدون شك إلى سلوكيات سلبية من قبل العاملين، تؤثر بشكل مباشر على التنظيم العقلاني بالمنظمة، وقد يظهر ذلك في العصيان للأوامر والتغيب والمثل والتهاون وغيرها من المظاهر السلبية التي تعيق التسيير.

ثانيا: عدالة تقييم أداء العاملين

ينتاب الأفراد شعورا بالغبن والاستياء إذا وقفوا على حقيقة عدم عدالة تقييم أدائهم، هذا الشعور قد يخلق حالة من عدم الرضا العام عن العمل. أما إذا كانت المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة، فإن الأفراد بلا شك سيشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة المشاكل والصراعات بين الأفراد.

ثالثا: توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد

عندما تسود المؤسسة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، أي إن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد، فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المؤسسة، ويبدون مقاومة كبيرة تجاه التعليمات، والإجراءات التنظيمية، قد تظهر في شكل سلوكيات غير لائقة. أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة وبالتالي الرضا عن العمل.

رابعا: الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي

عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل، أو توقف نشاط المؤسسة، فإنه ذلك يعكس ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية قادرة على تمكين أفرادها من الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الإيجابية. في تطور وتقدم المؤسسة.¹

¹ - بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2006، ص:20.

خامسا: ساعات العمل

قد يسود المنظمة شعور بأن الحجم الساعي للعمل أكثر من المعدلات المقبولة أو المقررة، وكانت مواعيد العمل غير مناسبة للظروف الخاصة بالأفراد. فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استجابة للضغوط والقلق؛ وبالتالي إثارة المشكلات ويحدث العكس حين تسود المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة، والحجم الساعي المناسب لقدرات و طاقة العمال، والبعيد عن تفكير الاستغلال لهؤلاء العمال.¹

سادسا: التغيب

في البداية يجب أن نشير إلى أن هناك فرق بين مصلي التغيب والغياب، فالتغيب مفهوم يحوي توفر الإدارة الفردية في الانقطاع عن العمل أما الغياب فهو مصطلح يحوي معنى الغياب بسبب خارجي عن إدارة الفرد.²

ومنه يكون التغيب هو عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل والمفروض أن يكون فيه حاضرا، يؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج لأسباب أو أعذار مقبولة، وبالتالي فإن لهذه الظاهرة آثار بارزة تترتب على المؤسسة الصناعية بصفة عامة، وعلى أداء العامل بصفة خاصة، حيث أن هذا الأخير يتأثر بشكل كبير وواضح بكثرة التغيبات.³

يمكن تصنيف سلوك التغيب على أنه سلوك (إرادي) أو غير طوعي (لا إرادي) ويحدث التغيب الطوعي عندما لا يحضر الفرد أو العامل إلى العمل بهدف إنجاز أعمال معينة أو شخصية

¹ - بوبكر منصور، مرجع سابق، ص: 50، 51.

² - عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص: 66.

³ - المرجع نفسه، ص: 102.

خارج المصنع مثل السوق، أما التغيب لا إرادي فيحدث عندما يكون لدى الفرد سبب مشروع يحول بينه وبين الحضور إلى مكان العمل، ومن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى التغيب لا إرادي هو المرض وعلى المؤسسة أن تكون مستعدة لتحمل وقبول مقدار معين من هذا السبب.

حيث توصلت الدراسات والأبحاث إلى أن هناك علاقة طردية بين معدل ترك العمل أو التغيب ومستوى الإخلاص والشعور الإيجابي للمؤسسة، وأظهرت النتائج إلى أن هناك مستوى عال من الإخلاص والشعور الإيجابي والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة يقابلها انخفاض في معدلات الغياب والعكس صحيح، وبصفة عامة فإن العاملين الذين يتمتعون بمشاعر قوية وخالصة نحو أعمالهم ومؤسساتهم التي ينتمون إليها يكون احتمال غيابهم واستقلالهم أقل بكثير من أولئك الذين يحملون مشاعر سلبية لوظائفهم، وبالتالي يمكن قياس مدى التزام العامل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها من خلال معدل الغياب.¹

يعتبر التغيب أحد معايير دراسة الجو العامل لعمال داخل المؤسسة وقد أجرى إيزمبر وجماتي V. Isomber et Jomet أبحاثاً في ثمانية مؤسسات إنتاجية بمنطقة باريس.²

وتوصلاً إلى أن الغياب ناتج عن عدم الرضا الوظيفي والتغيب يتمثل إما في عدم الحضور إلى العمل أو عدم الالتزام به كما هو محدد في جداول الدوام، فالعمال يتغيبون لأسباب عديدة وفي بعض الحالات يكون التغيب إجبارياً نتيجة المرض أو حالات الوفاة أو لأسباب شخصية أخرى وهي حالات لا يمكن تفاديها، وتتبنى المنظمات عادة سياسات معينة من شأنها السماح للعاملين بالغياب عن العمل في الحالات الاضطرارية لعدد محدد من الأيام سنوياً، غير

¹ -رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص: 282، 284.

² - بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص: 45 .

أن معظم حالات الغياب يمكن تفاديها وفي غالب الأحيان يكون عددا صغيرا نسبيا من الأفراد مسؤولا عن معظم حالات الغياب في المنظمة، ويرى العديد من الباحثين أو حتى العمال أنه لا يوجد دوافع حقيقية وراء الغياب عن العمل أو التأخر عنه، ومثال ذلك العذر الذي يقدمه أحد العمال لرئيسه أو مشرفه المباشر لتبرير غيابه في اليوم السابق أو حتى الأيام السابقة " لقد كان لنا مريض أو دعيت أنا وزوجتي إلى حضور حفل زفاف صديقي "...وبهذا يعتقد هذا العامل أن تبريره كان منطقيا وأن غيابه أمر معقول.

فالغياب عن العمل يعد من الأمور المكلفة للغاية فإذا افترضنا أنه لدينا وحدة إنتاجية يحتاج أداء العمل فيها إلى 12 عاملا وكان أربعة من بين هؤلاء يتغيبون باستمرار فهذا يعني إما عدم إنجاز العمل كما يجب أو وجوب تعيين أفراد إضافيين حتى تتمكن هذه الوحدة من إنجاز المهام المطلوبة في وقتها.

وبالتالي فالمؤسسة التي يزيد بها معدلات الغياب عليها أن تبحث في السبب الذي يؤدي لهذه الظاهرة وغالبا ما توصلت بعض الدراسات أن العلة فيه هو عدم الرضا الوظيفي وقس على ذلك وهذه الظاهرة ستؤثر كما أسلفنا عن الأداء المؤسسي، وبالتالي عن فعالية التنظيم في حالة عدم الاحتفاظ بالمورد البشري.¹

سابعا: دوران العمل

يعتبر دوران العمل من المفاهيم والموضوعات التي أصبحت تحتل مكانة بارزة بين موضوعات الدراسات السوسيولوجية في مجال الصناعة، فمصطلح دوران العمل يستخدم للإشارة

¹ - علي عبد الرزاق جلي، مرجع سابق، ص: 308.

إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها، حيث عرفه جيمس بريس بقوله: «دوران العمل هو درجة حركة الأفراد وتنقلهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى».

ومن هذا التعريف نستشف أن دوران العمل يشير إلى تحركات العمال من عمل لآخر داخل المنظمة الصناعية أو تحركاتهم من منطقة إلى أخرى، وقد حدد بريس ثلاثة مصطلحات يمكن أن ينظمها مفهوم دوران العمل وهي الحراك، الهجرة، والتعاقب¹. فالعامل الذي يشتغل في مركز عمل تسود فيه ظروف عمل فيزيقية سيئة كقلة الإضاءة والتهوية وارتفاع درجة الحرارة...، هذه الظروف تجعل العامل يفكر في استخدام كل الطرق المتاحة ليغادر هذا الموقع، نفس الشيء بالنسبة للعامل الذي يشتغل مع مشرف لا يقدر مشاعر العمال ولا يقبل أن يشاركوا معه في اتخاذ القرار، ولا يتعامل معهم بالطرق الإنسانية كل هذه الظروف من شأنها أن تكون عاملا حاسما في زيادة معدل دوران العمل وعدم استقرار في المهمة الواحدة، وهذا بدوره يؤدي إلى انتهاج العامل لسلوكيات استراتيجية تخدم مصلحته الشخصية بالطبع وتوفر له الراحة مثل التغيب أو الهروب من العمل قبل وصول الوقت المحدد أو الملل وهذا بدوره يؤثر تأثيرا فعالا على التنظيم العقلاني بالمؤسسة.

وهذه العوامل الفيزيكية وحدها غير كافية إلى زيادة معدل دوران العمل، فالعامل إذا أحس بعدم إشباع حاجة الانتماء والحصول على دور مرضي ومكانة اجتماعية وإعطاء فرص إثبات الذات داخل المؤسسة فإنه بالضرورة يبحث عن مهمة أو عمل في مكان آخر، إما في المؤسسة نفسها أو خارج المؤسسة نهائيا².

¹ - عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص: 59.

² - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص: 103.

ومنه يشكل كل من التغيب ودوران العمل ظاهرتين ومشكلتين كبيرتين بالنسبة لكثير من المؤسسات، إذ أنهما يريكان جداول العمل ويؤديان إلى الزيادة في العمالة، وبالتالي تخفيض الإنتاجية، فإلى جانب التكاليف المباشرة فهناك تكاليف غير مباشرة تتكبدها المنظمات حينما تصرف أموالاً في توظيف وتدريب من يحل محل التاركيين لوظائفهم أو المتغييبين عن العمل، وتتأثر تكلفة دوران العمل والتغيب بالنسبة للمنظمة بعاملين: الأول يتمثل في التكلفة المتزايدة كلما زاد دوران العمل والتغيب والثاني في تكلفة الإجراءات والتدابير المتخذة للتقليل من مثل هذا السلوك.¹

ثامناً: الانضباط

يعني الانضباط بمفهومه اللفظي، الجدية والالتزام والدقة، وحسن أداء الواجب واحترام حقوق الآخرين والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز وبين ما هو محظور وغير مباح. وهناك فرق شاسع بين الانضباط الذي يقيد النفس، ويوعز الصدر وبين الانضباط الذي يكون حافظاً مفيداً. وأن ما ينشده الناس جميعاً هو الانضباط الإيجابي القائم على الإقناع وليس الانضباط السلبي القائم على الخوف من العقاب وأنه لمن الأفضل ألا يكتسب الانضباط من توقيع العقاب المستمر.

أما الانضباط داخل المؤسسة باختلاف أنواعها وأشكالها فتتوقف على وجود الانضباط الجيد، وأنه لمن الأفضل أن يكون مصدر الانضباط في المنظمة منبعثاً وقائماً على الاقتناع والرغبة في العمل، وليس على الرهبة والخوف من العقاب والانضباط ينمو من إتباع أسلوب التوجيه

¹ - أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص: 430.

والإرشاد والتعليم، وذلك للقدرة على الابتكار الشخصي والأمانة من طرف العاملين بدل المراقبة الدقيقة واستخدام أساليب العقاب والتهديد بشتى أنواعه.

كما يعني انضباط العاملين في المؤسسة سيطرة العامل على قواه الذاتية لتنفيذ تعليمات المؤسسة التي يعمل بها.

فالانضباط هو الالتزام الدقيق بكل التعهدات والقوانين والارتباطات والمواثيق والتشريعات وينظم العمل وإجراءاته وقواعده وكذا بمقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمبادئ والمثل العليا والتي ارتضاها المجتمع وارتبطت به، وأصبحت تشكل سلوكه وتتحكم في كافة معاملاته واتجاهاته... إن الانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإتقان إلى الصدق والأمانة واحترام الوقت.¹

تاسعا: الإخلاص

هو الشعور بالمسؤولية والالتزام بالاستقامة اتجاه كل أعضاء المؤسسة، مهما كانت درجتهم، والنية الصالحة في أداء الواجب بإتقان كما تدل كلمة الإخلاص على الصفاء والنقاء من الأخطاء، والشيء الخالص هو الصافي الذي ليس له شائبة مادية أو معنوية.

فإذا كان العمل هو العبادة، والإخلاص هو روح العبادة فإن الإخلاص هو روح العمل، فإذا كان العمل خال من الإخلاص يصبح كالجثة بدون روح فلا ينتفع به.²

يشكل الإخلاص في العمل عنصرا أساسيا في أخلاقية المهنة، وهذا العمل مهما كان نوعه، ومهما كانت سياسة المؤسسة، ومهما كان الفريق الذي تشتغل معه، لأن الإخلاص في العمل معناه

¹ - أحمد محسن الخضري، الإدارة في دول النمو الآسيوية، دار الأتراك، القاهرة، 1999، ص: 115.

² - أحمد الشرباطي، موسوعة أخلاق القرآن، ج2، دار العربي، بيروت، 1981، ص: 184.

الاستقامة في الأداء وإتقان العمل ولا سيما في غياب المشرف عليه أو المراقب وهذا هو الالتزام الذاتي في العمل الذي نرجو أن يكون داخل كل مؤسسة لأنه مهم وضروري جدا ويساعد المؤسسة بشكل كبير في التنظيم والتخطيط العقلاني.

عاشرا: الوازع الأخلاقي

يشكل الوازع الأخلاقي والديني والتربوي من العناصر الأساسية في تقوية الالتزام للأفراد والغرض من التعليم والتربية والتمسك بالوازع الديني، يظهر من خلال موقف مالك بن نبي في كتابه "ميلاد المجتمع" قائلا: أن ليس الهدف منها أن نعلم الناس أن يقولوا أو يكتبوا أشياء جميلة ولكن الهدف أن نعلم كل فرد فن الحياة مع زملائه، أغنى أن نعلمه كيف يتحضر، وهذا التحضر هو سمة من سمات الدول المتقدمة المتمسكة بالسلوك المثالي المتمثل في الالتزام الذاتي سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع.

فالوازع الأخلاقي في ميدان العمل يكون حتى في حماية أملاك المؤسسة والتمسك بالصلاة والصيام، ألا يشكلان الدعائم الأساسية في تشكيل الالتزام.¹

حادي عشر: الإتقان

هو التحكم في الأداء بإحسان مهما كان نوع العمل الذي يقوم به الإنسان سواء كان فكريا أو عضليا أو تصرف يقوم به. أصبح الإتقان من سمات العصر الحديث ولا سيما من الاقتصاد المنافسة سواء داخلية أو خارجية، يرتبط الإتقان في العمل بالإخلاص والنداء الداخلي المتمثل في المراقبة الداخلية للإنسان، أي يتجرد العمل من مظاهر النفاق والرياء، فكثير من العاملين يتقن

¹ - مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص: 401.

عمله إن كان مراقبا من رئيس له أو قصد به تحقيق غايات له أو السعي إلى الشهرة، لأنه يفتقد للالتزام الذاتي الذي يجعله يؤدي عمله بإتقان في كل الحالات، دون النظر إلى الاعتبارات التي اعتاد بعضهم عليها.

ولعلنا نلاحظ أن من أسباب التخلف في المجتمعات المتخلفة ولا سيما المجتمع الجزائري الافتقار إلى خاصية الإتقان كظاهرة سلوكية وعلمية، وانتشار بدل الإتقان الفوضى والتسيب وفقدان النظام وعدم المبالاة بقيمة الوقت والغش والخديعة، فالإتقان ظاهرة حضارية تؤدي إلى رقي الجنس البشري وازدهاره وإثراء الحياة.¹

ثاني عشر: التحكم في استعمال الوقت

لقد أصبح الوقت في عصرنا الحاضر عنصرا هاما في العملية الإنتاجية، بل ويعتبر عنصرا رئيسيا يجب أخذه بعين الاعتبار عند حسابنا لمستوى الإنتاجية، ويعتبر البعض الوقت أحد عوامل الإنتاج، لذا لابد من الاهتمام بالوقت واستثماره بشكل جيد في أداء الأعمال الرئيسة للمنشأة. إن تنظيم وقتنا يقتضي قبل كل شيء التفكير في المستقبل أي توقع وسرعان ما يبدو أن مشكلة الوقت هي مشكلة اختيار وأنها تظهر في صور: الكمية، الموعد، الاستعجال، المناسبة، الصبر.²

فأول طريق للنجاح في الحياة العامة والحياة المهنية هو إدارة الوقت وأهم قاعدة في إدارة الوقت هي الالتزام. والوقت في حياتنا نوعان:

¹ - مالك بن نبي، ميلاد المجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، ج1، دار الفكر، طرابلس، 1974، ص: 67، 68.

² - بوسكينة. ر، إنسان في مجتمع المعاصر: ترجمة: مصطفى كامل فودة، دار المعرفة، القاهرة، 1965، ص:

النوع الأول: يصعب تنظيمه أو إدارته والمتمثل في النوم والأكل والعلاقات الأسرية والاجتماعية.

النوع الثاني: ويمكن تنظيمه وإدارته وهو الوقت الذي نخصه للعمل ولحياتنا الخاصة وفي هذا النوع بالذات يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا. هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟

7-العوائق التنظيمية للتسيير العقلاني:

أولاً: السلوك السلبي للعاملين

مهما كان التعريف الذي نضعه للسلوك السلبي فلا بد من الاعتراف بأن المنطلق الأساسي لهذا التعريف، هو أن السلوك السلبي هو سلوك أولاً وقبل كل شيء، لكنه يمثل من الناحية القيمة الوجه السلبي لسلوك الفرد في إطار التنظيم. السلوك التنظيمي مقرون بسوء السلوك التنظيمي، فهما وجهان لعملة واحدة يمثل الوجه الأول السلوك التنظيمي الافتراض المتوقع من الفرد في إطار تفاعله مع عناصر التنظيم افتراض التطابق بين التوجيه والاستجابة. في حين أن السلوك السلبي يمثل الوجه الثاني للصورة عدم التطابق بين التوجيه والاستجابة، وهي الصورة الواقعية الذي يجد كل الباحثين، والمشرفين والمدراء أنهم في مواجهة مشكلاتها، أو انعكاساتها؛ وبالتالي بذل كل الجهود من أبحاث، ودراسات، أو إجراءات تنظيمية ضوابط ولوائح للتقليل من أشكال هذا السلوك السلبي التي تظهر في المنظمة. فإن مفهوم السلوك السلبي التنظيمي - حسب سبروس (sprouse، 1992) يعني (التخريب المخطط) أي «كل شيء تفعله في العمل ليس من المفروض أن تفعله».

أما بالنسبة لستيفن أكرويد وبول طومسون يعرفان السلوك السلبي التنظيمي بأنه «يشمل التصرفات التي يقوم بها الأفراد عن قصد، بحيث تكون هذه التصرفات مخالفة تماماً لما هو متوقع منهم من تصرف خلال وجودهم في إطار التنظيم الذي ينتمون إليه».¹

ثانياً: استخدام العقاب

من المعروف أن رد فعل الإنسان للعقاب أو المضايقة يكون قويا وشديدا وبخاصة ما إذا شعر أن ما ناله من عقاب كان غير عادل وأن لا يستحقه، ومجرد حدوث العقاب في مجال العمل يجعل الفرد يشعر بتوتر شديد جدا، وخاصة إذا اتخذت المؤسسة خطوات، أو لوائح يراها العاملون على أنها مهددة وعقابية، فهذا حتما سيؤدي بالعمال إلى تصرفات وسلوكيات عدم الالتزام في العمل، مما ينجر هذا إلى فشل اتباع الخطط المسطرة من قبل المنظمة، كما يساعد تدريب المشرفين على التقليل من استخدام أساليب العقاب في الإدارة إلى الأدنى على التحكم إلى حد كبير - في أحد مصادر الضغط المهمة.

ومن الأمثلة على ما يمكن أن يكون عقابا، التهديد بتخفيض الرتبة أو الفصل من العمل، أو تكليف الفرد القيام بمهمات كريهة وشاقة ويؤدي استخدام هذا الأسلوب ضده وبالتالي فإنه يلجأ العمال إلى الانتقام وربما يؤدي بالمؤسسة إلى الهدم والخطر لا البناء وذلك من خلال السلوكيات السلبية التي قد يتصرفون بها.²

¹ - ستيفن أكرويد، وبول طومسون، مرجع سابق، ص: 4، 3.

² - رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص: 306، 308.

ثالثاً: نمط السلطة الإدارية

للإدارة دور كبير في انضباط الموظف أو عدم انضباطه، فإذا توفرت في تصرفاتها أو سلوكياتها في العمل مقومات القدرة الطيبة كانت مدعاة للالتزام العاملين بالسلوك القويم والعكس صحيح.

ف نجد النمط الإداري المتسيب غير العادل الذي يترك المقصد مهما ارتكب من أخطاء طالما كان من المقربين أو من أهل السطوة، فمثل هذا النمط كثيراً ما يكون مدعاة لانحراف السلوك طالما ظهر للعاملين عدم التزام الإدارة بالجوانب الأخلاقية في محيط العمل.

كما أن سلبية الغداة وميلها إلى التغيب في استخدام سلطتها بتوقيع أقصى الجزاءات دون مبرر وتجاهلها لأهمية العلاقات الإنسانية في تعاملها مع العاملين كثيراً ما ينجم عنه انحراف السلوك، حيث يكون رد فعل العاملين: تماطل في العمل-التخريب-، تعطيل سير العمل، عدم الالتزام، الإسراف في استخدام المعدات أو المواد الخام وغير من أنماط السلوك المنحرف كرد فعل انتقامي على تصرفات الإدارة معهم.

كما أن الإدارة قد تلجأ دون دراسة إلى توزيع المهام والاختصاصات على العاملين بما لا يتلاءم ومؤهلاتهم وخبراتهم، كما تحدد عبئ العمل المطلوب من العمال بما يتجاوز طاقته أو مقدراته، أو قد تطلب منه أن يعمل في ظل ظروف تتسم بالمخاطر.¹

بعض المؤشرات الدالة على التنظيم الإداري غير الفعال والمؤثرة على التسيير العقلاني:

– التأخير في العمل.

¹ – أحمد جبرو وجودة عبد المحسن، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المنصورة، المكتبة العصرية، 1999، ص:28.

- الإضرابات المفاجئة وغيرها من المظاهر.
- غموض العلاقات وعدم وضوح الأدوار.
- التقصير في تطبيق قوانين المؤسسة وعدم الدقة في التنفيذ.
- ضعف الدافع ونقص كمية الجهد المبذول.¹

رابعاً: عدم الموائمة المهنية

كثيراً ما يظهر ضغط العمل بسبب أعمال يكرهها العمال أو وظائف لا يتلاءمون معها، وذلك لعدم موائمة الفرد من ناحية الميول أو المهارات التي تتطلبها الوظيفة لذلك على المؤسسة تفادي مثل هذا الضغط للعاملين عن طريق رفع مستويات الموائمة للفرد لمهنته من خلال استخدام أساليب أفضل في الاستقطاب والانتقاء والتعيين والتوظيف بالطريقة الموضوعية العلمية، لزيادة تكيف وتوافق العامل لمهنته وبالتالي أداء والتزام أفضل وتحقيق كفاية إنتاجية.²

خامساً: ضغط العمل

الضغط على وجه العموم هو سوى ردود أفعال فيزيولوجية وانفعالية ونفسية لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل، وعلامات الضغط هي سرعة التنفس وضربات القلب...الخ. وينتج الضغط من العديد من المصادر منها مصادر تنظيمية وأخرى مصادر شخصية

ومن نتائج ضغط العمل ما يلي:

- زيادة التغيب والاستقالة من العمل.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 409.

² - رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص: 305.

– حالات الاكتئاب وزيادة حالات ومشاعر الإرهاق.

– قلة الإخلاص للعمل مع انخفاض معدلات الأداء.

– القلق والتعب والملل المزمن.

– التأثير سلباً على العمل وإنتاجية العامل.

لهذا على الإدارة أو التنظيم توفير والقيام بإجراءات وأساليب تنظيمية للتخفيض من مستويات الضغط ومن هذه الإجراءات ما يلي:

أ- تحسين برامج تدريب العاملين وتوجيههم:

على الرغم من الدافعية العالية للعاملين الجدد ورغبتهم في ترك انطباع إيجابي لدى رؤسائهم عن طريق إظهار كفاءتهم إلى أن عدم معرفتهم وتأكدتهم من بعض المعارف والمهارات المتصلة بواجبات الوظيفة قد يظهر في مستوى أدائهم وبالتالي فإن هذا يسبب للعمال الجدد ضغط كبير بسبب بسيط وهو انتقالهم إلى مكان جديد أو غريب وتستطيع المؤسسات الاجتماعية التخفيف من حدة ومستوى الضغط من خلال تدريب العاملين على أداء واجباتهم وتعريفهم بالمؤسسة، وهذه العملية تؤدي إلى عمال أكثر مهارة والتزاماً وحبا لعملهم.

ب- تحسين الاتصال داخل المؤسسة وتطويره:

ينتج كثير من الضغط في بيئة العمل عن وجود صعوبات في الاتصال بين الفرد ورئيسه أو الفرد وزملائه، وكلما كانت العلاقة متبادلة وأساليب الاتصال بين العاملين أفضل ومتوفرة بشكل

جيد كلما كانت معدلات الضغط أدنى وذلك لأن العمال يحسون بالضغط عندما يحسون أنهم معزولون داخل المؤسسة.¹

- إزالة الظروف والأشياء الضارة والخطيرة من بيئة العمل:

يتعرض العاملون إلى أخطار عديدة مصدرها بيئة العمل التي يعملون فيها فالظروف الفيزيائية تتباين بدرجة كبيرة في مكان العمل، فمن حرارة عالية جدا إلى برودة شديدة جدا ومن مكاتب هادئة ومشمسة إلى مصانع معتمة وصاخبة، فهذه العوامل قد تؤدي إلى الحوادث والأمراض كما لا تشمل بيئة العمل على الظروف الفيزيائية والنفسية وجدول مواعيد العمل فقط بل قد تتعدى ذلك لتحمل بين ثناياها أخطار متعددة، تؤدي بعضها أحيانا إلى حدوث الوفاة وهذا سبب كاف لدى العمال في الانضباط أو عدمه فعندما يتوفر للعامل الجو المريح مع مكتب جميل وهادئ ومزود بأحدث المعدات والتقنية أو توفير وسائل الصيانة مع تأمين العامل فإنه بالطبع يميل للعمل أكثر في المنظمة مع المحافظة على ارتقائها وبالطبع يميل للعمل أكثر في المنظمة مع المحافظة على ارتقائها وسلامتها وتجنب كل السلوكيات والتصرفات التي قد تؤدي بالمؤسسة إلى الضياع أو الخسارة.²

سادسا: مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات

بالرغم من حرص المسؤولين على اتخاذ القرارات بطرق مدروسة وسعيهم المتواصل للحصول على نتائج إيجابية في المستوى المطلوب، فإن النتيجة الفعلية قد تكون مختلفة ومغايرة للنتيجة المرغوب فيها والسبب في ذلك أن اتخاذ القرارات وتطبيقها يخضعان لعوامل متعددة ومتقلبة

¹ - رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص: 301، 305.

² - المرجع نفسه، ص: 602.

بحيث يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها فعند اتخاذ القرار مثلا تصادف الإنسان عدة عقبات تتمثل فيما يلي:

- مدى صحة ودقة المعلومات.
 - الغاية من اتخاذ القرار.
 - توقيت القرار.
 - وقت إبلاغ القرار.
 - مدى المشاركة في اتخاذ القرار.
 - من هي الجهة التي يحق لها اتخاذ القرار.
 - مدى التجاوب والانسجام بين السلطة العليا وسلطة التنفيذ.
- وباختصار قد تخضع القرارات لاعتبارات وملابسات مختلفة يصعب التحكم فيها، فمتخذ القرار قد يتفنن في إعداد القرار وإخراجه بصيغة رائعة لكن النتيجة قد تكون سلبية بسبب المغالطات وسوء اختيار الوقت المناسب وحرص بعض الناس على خدمة قضاياهم من خلال التقرب إلى من هم في حاجة إليهم ونسيان من هم أولى بخدماتهم وتحقيق أمانيتهم في الحياة.¹

II - أنماط التسيير الإداري في المؤسسة:

تتعدد أنماط التسيير وتتنوع بتنوع المؤسسات والأنشطة الموافقة لكل مؤسسة، كما تتنوع وفق تنوع الشخصيات والوظائف والمواقف، فكل نمط تسييري طابعه الذي يميزه عن غيره وقد

¹ - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص: 353.

حاولت عدة دراسات التمييز بين هذه الأنماط. لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط التسيير يمكن القول أنه حتى وإن اختلفت في بعض الجوانب ستتفق وتشارك في جوانب أخرى وأحيانا قد يجمع القائد أو المدير بين عدة أنماط في عملية التسيير.

1- أنماط التسيير بناء على مصادر السلطة:

يعتبر هذا النمط من التصنيف من التصنيفات الأولى على أساس المصادر الثلاثة الأولى للسلطة والتي حددها ماكس فيبر في ثلاث سلطات:

■ **النمط الملهم أو الجذاب:** ويقوم هذا النمط على أن السلطة تتخذ على أساس صفات وقدرات ومواهب شخصية نادرة يملكها فرد معين، فيستطيع من خلالها أن يحصل على ولاء وإذعان الأفراد الآخرين وهم التابعين له، وهذه القدرات النادرة تستخدمها السلطة الكاريزمية في تغيير الأوضاع والعلاقات الاجتماعية القائمة لصالح التابعين، ومن ثم فإن تبعيتهم تكون للشخص حائز للسلطة ومرتبطة بوجوده، وهذا النوع من السلطة يمثله نفوذ القادة السياسيين، وقادة الثورات والحركات التاريخية والاجتماعية¹. يمكن أن نجد هذا في مؤسسات الجزائر لما نملك من شخصيات كارزمية وشخصيات لها قدرة على التأثير في مرؤوسيه.

■ **النمط التقليدي:** يكون هنا القائد أو المدير يتخذ سبطه تبعاً لشكلين الأولى الإدارة الوراثية التي تعتمد على الانتماء القرابي للرئيس الأعلى، والثانية الإدارة الإقطاعية، التي تحقق قدراً محدوداً من الاستقلال الذاتي، لأن الولاء الإقطاعي والارتباط الشخصي به هما أساس تكوين الجهاز الإداري. ويستمد القائد شرعيته في النمط التقليدي من الاعتقاد في مبلغ قوة العادات،

¹ - إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة، دار المعرفة، 2000، ص: 132.

والتقاليد والأعراف السائدة، وشرعية المكانة التي يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع

الاجتماعية الممثلة للسلطة التقليدية، كما هو الأمر في الملكيات التي لا تزال القائمة.¹

إن فالقائد التقليدي يصدر أوامره مع تمدا على مكانته الوراثية. وغالبا ما تعبر هذه الأوامر عن رغباته الشخصية، ولذلك تتسم بالطابع التحكيمي، وإن كان ذلك في حدود التقاليد والعادات المقبولة، أما ولاء الأفراد فيرجع إلى احترامهم للمكانة التقليدية، لذلك تكون فيه الوظائف موزعة على أساس العرف، فقد توكل الوظائف الإدارية من جيل إلى جيل، ويقبل القائد الأساس العرفي أو الوراثي في توزيع المراكز في التنظيم، أي يكون المبدأ هو من هو أنت، وليس ما يمكنك أن تقوم به.²

■ **النمط العقلاني أو القائد القانوني:** وهنا القائد يكون يؤمن بسيادة القانون وصوابه مع افتراض وجود مجموعة رسمية مستقرة من المعايير الاجتماعية تتولى تنظيم السلوك تنظيما رشيدا، بحيث يتمكن هذا السلوك من تحقيق أهداف محددة. ومن ثم فهو تنظيم مبني على تفويض للسلطات الإدارية والوصول إلى أحسن تصميم للهيكل التنظيمي. ثم يبدأ بعد ذلك البحث عن أفراد لشغل الوظائف القائمة، ويتم التعيين على أساس المقدرة سواء بالإثبات العملي لها أو بتوقعها من خلال الدرجة العلمية المحصل عليها وبالتدريب بعد ذلك.

وفي الإدارة البيروقراطية لا يمكن لأي فرد أن يطالب بمركز معين بسبب ولائه الاستثنائي أو علاقته بالقائد، كما لا يمكن لأي فرد أن يطالب بمركز بسبب أن هذا المركز جرى العرف على شغله بأفراد عائلته أو من الطبقة التي ينتمي إليها، بمعنى أن الأفراد يشغلون المراكز بفضل ما

¹ - إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، مرجع سابق، ص: 133.

² - محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعة، مصر، 2003، ص: 81.

يتوفر فيهم من مقدرة تجعل من المحتمل أن يكونوا هم أنسب المرشحين لها والقادرين على الاطلاع بأعبائها.

2- أنماط التسيير بناء على نوع السلوك القيادي:

يعود هذا التصنيف إلى الدراسات التجريبية التي قام بها كل من لوين lewin وليبيت lippit في أواخر الثلاثينات حيث قامت الدراسة على بين أثر الأنماط القيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي ومن خلال هذه الدراسة صنفوا أنماط التسيير للقائد على أساس المجموعات إلى:

- **النمط التسييري الدكتاتوري:** وتقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ الأوامر وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات، ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ومتى، ويكون هنا القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه علاقة إنسانية بهم.

وبالرغم أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى أحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير، إلا أن له انعكاسات سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، حيث تتدنّى روحهم المعنوية، ويزداد الصراع ويظل العمل مرهوناً بوجود القائد، فإذا ما غاب انفرط تماسك العمال واضطراب العمل، لذا تكون النتيجة على المدى البعيد تدني الإنتاجية.¹

¹ - سهيل أحمد عبيدات، مرجع سابق، ص: 25.

▪ **النمط التسييري الأوتوقراطي:** وقد أطلق عليها بعض العمال القيادة السلبية لأنها تقوم على

التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد، أو القيادة الآمرة غير التوجيهية فهي قيادة

مركزية ولكنها أقل استبدادا وتسلطا من النمط التسييري الدكتاتوري، فهو يتخذ القرارات بنفسه

دون مشاركة العاملين والتابعين له ولكنه يستطيع إقناعهم.

والمدير في النمط الأوتوقراطي يستخدم أسلوب الثواب والعقاب. ويكون تركيزه على بعد

الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين ويميز الباحثون ثلاث

أنواع من النمط الأوتوقراطي:

– الأوتوقراطي المتشدد: حيث يستخدم المدير أو القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر

الصارمة، ويركز على الإنتاج فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول

إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود.

– الأوتوقراطي الخير: وهو أقل تشددا من السابق يحث يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب

العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

– الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا

بصنع القرار.¹

▪ **النمط التسييري الديمقراطي:** وفي هذا النوع من النمط التسييري يكون القائد أو

المدير يهتم بالمرؤوسين وقد اسماهم البعض القائد الاستشاري أو الإنساني لما له من إنسانية

واستشارية في عملية التسيير وتسمى أيضا النمط الإيجابي في التسيير وذلك لأنها تستخدم

¹ - سهيل أحمد عبيدات، مرجع سابق، ص: 26. 27.

التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الرغبات للعاملين والتابعين له، فهذا النمط من التسيير يقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وإن القرار للأغلبية دون تسلط. فالقائد يشجع هنا التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.

إن سلوك المدير أو القائد في هذا النمط من التسيير يقوم على إعطاء العاملين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح وأنه عضو في جماعته وإن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشاركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوح بجميع الاتجاهات، ويكو في هذا النمط الاهتمام بالإنتاج إلى جانب الاهتمام بالبعد الإنساني ولذلك يعتبر هذا النمط كما أملت الدراسات أنه أفضل أنواع القيادات في التسيير ويكون القائد فعالاً.¹

■ **النمط التسييري الفوضوي:** ويكون المدير أو القائد يتميز سلوكه بعدم التدخل في مجريات الأمور، فهو يترك للتابعين الحبل على الغراب، فهو يقوم بتوصيل المعلومات إلى تابعيه ويترك لهم مطلق الحرية على التصرف، ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون والتابعين له بالضياع أو الإحباط وعدم احترام لشخصية القائد فهي أقل أنواع الأنماط فعالية.²

3- أنماط التسيير وفق مركزية السلطة:

■ **نمط تسيير مركزي:** تعتمد على تركيز السلطة في يد المدير أو القائد وتكون المركزية في اتخاذ القرارات وتلجا إليها القائدة أو المدير بصفة عامة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها

¹ - سهيل أحمد عبيدات، مرجع سابق، ص: 27.

² - المرجع نفسه، ص: 28.

المستويات الإدارية الأدنى مكلفة جدا تجنباً لذلك، أو انها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم بصورة عامة.

- **نمط تسيير لا مركزي:** تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين كما أن اتخاذ الكثير من القرارات تلجأ إلى المرؤوسين مع الرقابة على الأمور المهمة.¹

4- أنماط التسيير وفقاً لدرجة الرسمية:

- **التسيير الرسمي:** هو التسيير الذي يمارسه مهامه وفقاً لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون مسؤولياته محدودة من قبل مركزه الوظيفي.
- **التسيير غير رسمي:** هو ذلك التسيير الذي يمارسه بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فهناك الكثير من القادة غير الرسميين يشكلون قوى ضاغطة على الإدارة.²

III - الرقابة الإدارية وأنواعها:

1- تعريف الرقابة وأهميتها وأهدافها:

أ- تعريف الرقابة:

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الهامة كذلك أنها ترمي إلى التأكد من جودة الأداء والتحقق من تنفيذ الأهداف المرسومة وفقاً لما خطط له، ولقد تعددت التعريفات حول مفهوم

¹ - مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، وائل للنشر، الطبعة الثانية، لبنان، 2005، ص: 139.

² - عمر عبد الله، تكوين وإعادة القادة، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الثاني حول إعدادات القيادات الإدارية والمالية، المؤسسات العربية، ورشة عمل الإدارة تحت الضغوط القاهرة، 2008، ص: 3-4.

الرقابة ويرى الإداريون المحدثون اليوم أن وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبيين يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقييم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المنظمة وتصحيح الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة.¹

ومن هذا المنطلق فالرجوع إلى المصادر الأصلية في تحديد مفهوم الرقابة، فقد ورد في القرآن في مواضع وتعريفات متعددة وفي ذلك يقول الله عز وجل "فارتقب إنهم مرتقبون" "الدخان الآية 59" ويشير المعنى في هذه الآية لفعل الأمر "ارتقب" إلى الانتظار لما سوف يحدث من أمر الله.

كما ورد في القرآن الكريم قوله تعالى "إن الله عليكم رقيباً" "الإنسان الآية 01" ويستدل من معنى الرقابة في هذه الآية هو محاسبة الله سبحانه وتعالى لعباده وذلك عن طريق مراقبته سبحانه وتعالى لجميع نشاطاتهم.

أما اصطلاحاً فقد عرف الإداريون الرقابة بتعريفات متعددة تبعا للزاوية والمنطق الذي انطلق منه كل عالم وباحث.

فقد عرف ماكس فيبر الرقابة "بأنها العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية"² ويبين هذا التعريف أن الإنسان في عملية الرقابة استخدم السلطة والنفوذ والإجبار على العمل وإيقاع العقاب والجزاء في حالة التهاون والإهمال.

¹ - مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص: 647.

² - عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير والتقييم والتطبيق، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 2006.1989، ص: 14.

كما يعرف الرقابة حسن الوقاد إلى "أنها عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة، والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم تستمر مع التنفيذ وتكتمل بالمتابعة والتقييم لتبدأ دورة جديدة".¹

ويؤكد هذا التعريف أن عملية الرقابة مستمرة وملازمة لوظائف الإدارة، كما أنها نشاط تتداخل في كافة أنشطته المنظمة بدون استثناء.

أما العالمان Hicks، Guet فيعرفان الرقابة "بأنها العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما يحدث هو الذي كان يفترض أن يحدث، وإذا لم يحدث فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة".²

وبالرغم من تعدد التعريف التي توضح مفهوم نشاط الرقابة الإدارية في المنظمات، فهي تسعى إلى تحقيق هدف عام غايته حماية المورد البشري والمادي للمنظمة، وكشف الانحراف في النشاط داخل المنظمة، كما أن التعريف الذي يتناسب ويتفق مع دراستنا يتمثل في أن الرقابة هي تلك الرقابة الداخلية النابعة من كيان الفرد، بمعنى أن العامل قابل للنمو والإبداع والتطور ومراقبة نفسه بدون مراقب خارجي وأنه من الأفضل أن يكون مصدر المراقبة نابع من ذات الفرد وإحساسه بالالتزام الذاتي.

¹ - حسين الوقاد، مرجع سابق، ص: 9.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص: 305.

ب- أهمية الرقابة الإدارية:

لا جدال في أهمية الرقابة كونها الوظيفة الإدارية الساهرة على حسن سير وتطبيق باقي الوظائف الإدارية، فهي همزة وصل بين حلقات العملية الإدارية وهي الضامن الأكيد من أن الأهداف التي وضعت قد تحققت وأن لم تحقق هذه الأهداف فالرقابة تكشف عن الأسباب.¹

فالرقابة الإدارية أهمية من خلال فهم واستيعاب مجريات الأحداث في التنظيم وأسبابها والربط فيما بينها، فبدون الرقابة والمعلومات الصحيحة المتداولة عن الأداء والتقدم في العمل تظهر آثار في شكل ظواهر سلبية متعددة تتمثل في ارتفاع التكاليف والأعباء.

كما أنها عملية مستمرة وملازمة للتخطيط والتنفيذ حيث تكاد تكون الرقابة والتخطيط عنصرين لنفس الوظيفة الإدارية لولا اختلاف الهدف من كليهما.²

بالإضافة إلى أن أهمية الرقابة تبرز بشكل كبير في المنظمات المعاصرة، حيث أنها تتسم بتشعب وتشابك وتعقيد الأنظمة فيها، كما يؤدي بدوره إلى أنشطة رقابية لازمة لتوجيه فعاليات المنظمة نحو تحقيق أهدافها وتظهر بشكل جلي من خلال القدرة النسبية للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، إذ أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفاعلية وكفاءة وتقليص أوجه الهدر والضياع فيها.³

ويمكن عرض أهمية الرقابة في مجموعة من النقاط التالية:

¹ - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربي، لبنان، 2005، ص: 456، 457.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغزي، مرجع سابق، ص: 485، 486.

³ - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم صمود، مرجع سابق، ص: 316.

- تعد عنصرا ضروريا لمراجعة مدى التقدم في الأداء وإنجاز الأعمال والنشاطات والخطط وإجراء التعديلات اللازمة في حالة حدوث أي انحراف في التخطيط ومراجعة نتائج أداء المرؤوسين في حالة الإدارة المركزية، كما تجعل العوامل التنظيمية أكثر استقرار مما يعزز الروح المعنوية للموظفين.¹
- تشجيع الرقابة الإدارية على تحقيق الأهداف وتساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج وفيما ضمان لحسن سير العمل، فالرقابة تحقق العدالة ويتم من خلالها معرفة مستوى العمل، وتجويد الأداء وتصحيح الانحرافات والأخطاء والتنسيق داخل المجموعة الواحدة.
- تضمن الرقابة نتائج سلمية في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة.²
- تساعد الرقابة المديرية على التعاطي والتعامل بإيجابية مع متغيرات وتحديات عديدة، ولكي تسهل الرقابة وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها لابد من تحقيق:
- الشفافية أي الوضوح والصراحة والالتزام وسهولة الإجراءات والابتعاد عن ممارسة الأنماط الإدارية التقليدية.

¹ - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص: 194.

² - معن محمود عياصرة، مروان محمود بني أحمد، مرجع سابق، ص: 73.

– خلق إدارة فعالة على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية ككل لأن تحقيق فعالية المؤسسة

أو التنظيم يؤدي إلى تحقيق جودة في السلع والخدمات الإدارية.¹

ومن خلال هذا يتضح أن من أبرز سمات الإدارة الناجحة في أي دولة هي التي تخطط وتنظم لجهاز رقابي كعامل من عوامل النجاح والإصلاح الوطني لجميع منظمات الدولة في أي قطاع، ذلك أن ضعف الرقابة الإدارية يؤدي إلى تقاعس العاملين وتقدم الأنظمة وهذا سبب ضعف في الكفاءة الإنتاجية.

ت-أهداف الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها ويمكن عرضها في النقاط التالية:

مساعدة الإدارة على اكتشاف المشكلات في وقتها ومن ثمة اتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب، وتصحيح مسار الخطة المستقبلية وبناءها على أساس سليم، وتسهيل التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمنظمة وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة، وكذا تنشيط دوافع العمال لبلوغ المستويات المفروزة للأداء بالإضافة إلى تقرير التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء عن ظهورها وفي العموم فإن أهداف الرقابة لن تحقق إلا من خلال نظام رقابي فعال.²

– المحافظة على حقوق العمال في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية، وتحقيق النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل، كما أن القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم من أهداف الرقابة الإدارية.³

¹ – موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 124.

² – منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص: 194.

³ – معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص: 74.

-تقييم قدرة المنشأة أو المؤسسة على وضوح اختياراتها الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي، وكذا

تقييم النتائج التي تحقق للمؤسسة من جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.¹

-تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها والتأكد من القرارات التي تصدرها المؤسسة

من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها، وفحص صلاحية

وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.²

ومن خلال هذا فإن الهدف الرئيسي للرقابة لا يقتصر على تصيد الأخطاء ومعاقبة

مرتكبيها وإنما يجب أن تعامل على أنها إجراء آخر من إجراءات التقويم الذي يستهدف في المقام

الأول تحقيق مصلحة العاملين جنباً إلى جنب مع مصلحة التنظيم.

كما أنها لا تسعى فقط في تصحيح الانحرافات بقدر ما تمنع تكرارها في المستقبل بالبحث

عن أسباب مشكلات الأداء والعمل على رفع مستوى الأداء.

2-أسس ومبادئ الرقابة الإدارية:

من الضروري مراعاة ثمانية مبادئ أو أسس عند ممارسة العملية الرقابية بأسلوب فعال في

أي مؤسسة، وهي لا تخرج عن كونها أطر يجب الالتزام بها دون وجود شكل موحد لمنهج الالتزام

بها، أو للأهمية النسبية التي ستعطي لكل منها طبقاً لظروف المؤسسة وإمكانياتها والقدرات الإدارية

المتوافرة فيها، وهذه المبادئ يمكن أن نلخصها فيما يلي:

¹ - فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 225.

² - صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 161.

الأساس الأول: التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة: أي الرقابة في المكان والتوقيت بالقدر الصحيح.

الأساس الثاني: ضرورة توافر التغذية العكسية للمعلومات: بدون توافر تلك المعلومات والبيانات في الوقت المناسب لن تتمكن المؤسسة من ممارسة عملية الرقابة بطريقة فعالة.

الأساس الثالث: ضرورة توافر عنصر المرونة في نظام الرقابة: أي القدرة على التجاوب والتكيف مع الظروف المتغيرة.

الأساس الرابع: ضرورة ملائمة نظام الرقابة للتنظيم: أي أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وأجزائه.

الأساس الخامس: التحكم الذاتي لنظام الرقابة: أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

الأساس السادس: ضرورة تحقيق الاتصال المباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي عملية الرقابة قد يترتب عليها تشوش أو ضياع لمعلومات وبيانات ضرورية لعملية الرقابة.

الأساس السابع: ضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد: فإذا كان الأفراد غير متفهمين وغير قابلين وغير متجاوبين مع نظام الرقابة وأهدافه فلا يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تطبيقه والعمل على إنجاحه.

الأساس الثامن: ضرورة أن يكون النظام الرقابي اقتصادياً: فإذا كان النظام الرقابي مكلفاً من الناحية المادية ويحتاج إلى إمكانيات بشرية كبيرة وكانت نتائجه محدودة القيمة، فتكون جدواه الاقتصادية محدودة ومن ثم لا تكون ضرورة تختصه.¹

3-أنواع الرقابة:

يوجد العديد من أنواع الرقابة الإدارية، ويمكننا التعرف عليها حسب نوع المعيار المستخدم في تصنيفها كمعيار: الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة، الشمولية، وأهم هذه الأنواع:

أولاً: الرقابة من حيث حدوثها: وعلى هذا الأساس تصنف إلى:

-الرقابة الوقائية:

يعمل هذا النوع على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، أي على المدير أن يوجه، يشرف، ويتابع سير العمل بصورة مستمرة لكي يمنع حدوث الخطأ أو الأخطاء.

-الرقابة المتزامنة:

مراقبة سير العمل أول بأول، بقياس الأداء الحالي، ومقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف والعمل على تصحيحه.

-الرقابة اللاحقة:

رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

¹ - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص: 234، 235.

ثانيا: الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية

وتصنف على اعتبار هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

-على مستوى الفرد:

تقييم أداء الأفراد ومعرفة مستوى كفاءتهم وسلوكهم في العمل وذلك بمقارنة الأداء مع المعايير الخاصة بذلك.

-على مستوى الوحدة الإدارية:

قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة ما أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها وتحقيق الأهداف المطلوبة.

-على مستوى المؤسسة ككل:

تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى الكفاءة في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجلها.

ثالثا: من حيث مصدرها

وتصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى داخلية وخارجية وعلى كل العاملين فيها، وهناك وحدات إدارية متخصصة بهذا العمل من داخل المؤسسة.

-الرقابة الداخلية:

تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية وعلى كل العاملين فيها، وهناك وحدات إدارية متخصصة بهذا العمل من داخل المؤسسة.

-الرقابة الخارجية:

تتم من خارج المؤسسة، تقوم بها أجهزة متخصصة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة.

رابعاً: من حيث نوعية الانحراف

وتصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين:

-رقابة إيجابية:

أي تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

-رقابة سلبية:

أي الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها

خامساً: الرقابة من حيث تنظيمها

وطبقاً لهذا المعيار تصنف إلى ثلاثة أنواع:

-الرقابة المفاجئة:

حيث تتم بصورة مفاجئة ودون موعد أو إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من الرئيس المباشر.

-الرقابة الدورية:

تتخذ كل فترة حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً.

-الرقابة المستمرة:

تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.¹

IV- عملية الاتصال بالمؤسسة:

إن الموظفين في اتصالات دائمة في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء يعتبر عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة، وتشكل المنظمة حقلاً جيداً لدراسة الاتصال، ويعتبر الاتصال داخل المنظمة عملية أساسية وحيوية ومستمرة بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة.

واعتباراً لأهمية الاتصال التنظيمي فقد أصبح البحث والدراسة في هذا المجال أمراً ضرورياً من أجل فهم آليات العملية الاتصالية ويعتبر بمثابة الجهاز العصبي في كل مؤسسة مهما كان نشاطها لذا فهي - المؤسسة - تسعى لتطوير وتحسين منظومتها الاتصالية قصد مواكبة التطورات التكنولوجية وأنماط التسيير الحديثة. وعليه فإن الاتصال الفعال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، وكذا زيادة الرضا الوظيفي إذ كل ذلك ينعكس إيجاباً على أداء المنظمات التي ينتسبون إليها.

¹ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص: 184، 185.

1-تعريف الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها. وقد نحاول في هذه الدراسة تناول الاتصال كبعد تنظيمي من أبعاد التسيير في المؤسسة ومعرفة العلاقة بين القيادة الإدارية للمرأة القائمة وعملية الاتصال بينها وبين المرؤوسين، مدى التفاعل الاجتماعي بينها وبين تابعيها لنستطيع في النهاية الحكم على مدى عقلانية التسيير بالمؤسسة.

وعليه فإن الاتصال الفعال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، وكذا زيادة الرضا الوظيفي إذ كل ذلك ينعكس إيجاباً على أداء المنظمات التي ينتسبون إليها.

ويعرف العلق الاتصال بأنه "أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً، وبهذا المعنى فإن العلق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال وغيرها، وإن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية.¹

أما بالنسبة للاتصال التنظيمي فهو:

¹ - بشير العلق، الاتصال فيا لمنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 17-

يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه، ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره، وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل منشأة.¹

كما أن الباحثان Monge و Russell فيرطان بين عمليتي الاتصال والتنظيم ويعرفان الاتصال بأنه عملية تبادل الرموز المشتركة الشائعة بين الأفراد الذين يقومون بعملية التواصل حيث تشير هذه الرموز علاقات رمزية مرجعية عند كل فرد، فالتواصل بهذا المفهوم لا يمكن أن يتم إلا بين أفراد تجمعهم رموز مشتركة لغة تعبر عن حقائق واقعية ثم ربطها بهذه الرموز، وانطلاقاً من تناول وظائف بنيوي يعتمد هؤلاء الباحثون على تحليل الاتصال داخل المنظمة حسب المستوى التنظيمي والوظيفة والبنية أي الهيكل التنظيمي بحيث تتم دراسة الاتصال التنظيمي وفق أربع مستويات:

- الاتصال على المستوى الفردي حيث يقوم الفرد بالاتصال بالآخرين ويتلقى الاتصال من المحيط العام للمؤسسة.
- الاتصال الثنائي كالاتصال بين الرئيس والمؤوسين أو بين العاملين في المؤسسة.
- الاتصال على مستوى الجماعة وهو الاتصال بين جماعة من الأفراد تربطهم علاقات عمل.
- الاتصال على مستوى المؤسسة.

¹ - أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص: 44 .

ومنه يظهر أن الاتصال التنظيمي يتم على أربعة مستويات متدرجة من المستوى الفردي فالثنائي فالجماعي فالتنظيمي وانطلاقاً من أن الاتصال داخل المؤسسة يهدف إلى إحداث تأثير مقصود في الطرف الآخر، فإن عملية الاتصال داخل المنظمة لا يمكن فصلها عن الهيكل الهرمي للسلطة وهذه الأخيرة لا يمكن فصلها عن الأيديولوجية السائدة في المؤسسة.¹

وعلى هذا الأساس فإن الاتصال الذي نريد دراسته في بحثنا هذا هو الاتصال بين المرأة القائدة كقائدة ومسيرة وبين تابعيها أو المرؤوسين الذي تحت رئاستها، وهو مجمل النشاطات والأعمال والسلوكيات المتخذة بين القائدة والمرؤوسين لخلق علاقات بينهم في إطار رسمي وغير رسمي في عملية التسيير. كون الاتصالات التنظيمية لا تقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات للوصول إلى الأداء المطلوب والهدف المحدد فحسب، بل تمتد لتؤثر في دوافع العاملين وتشكيل علاقات ببعضهم البعض، كما ترتبط بوجهة نظرهم واتجاهاتهم.

2- أهداف عملية الاتصال بالمؤسسة:

إن الاتصال الإداري يمثل إحدى الأساسيات في العملية الإدارية، وهو بذلك لابد وأن ينسجم في أهدافه النهائية مع الأهداف العليا للمنظمة التي تمثل واحدة من وظائفها، أي تحقيق الفعالية العليا في الأداء، وهناك أهداف للاتصال الداخل نوجزها فيما يلي:

- نقل المعلومات والمعارف من فرد إلى فرد آخر من أجل تحقيق التعاون بينهما.
- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية وبالأمر التي تتعلق بالعمل.
- يساعد الاتصال على الترفيه الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال.
- تسهيل عمليات اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

¹ - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص: 27.

– تعريف الموظفين بالأهداف والغايات المطلوب تحقيقها وبالمعلومات المتعلقة بتنفيذ الأعمال.

– التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين.¹

– إقامة الثقة والاحترام المتبادل والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

– قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.

– تحقيق السرعة في تبادل المعلومات حيث أن وجود نظم للاتصال الإداري يحدد متى يبدأ الاتصال، وبأي أسلوب وفي ظل أي ظروف ومن الأطراف المشاركة فيه.

3-أنواع الاتصال بالمؤسسة:

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، والاتصال نوعان رسمي وغير رسمي.

أولاً: الاتصال الرسمي

الاتصال داخل المنظمة هو الذي يتم من خلال اللوائح والقرارات المكتوبة داخل المنظمة

وخارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع:

الاتصال الصاعد – الاتصال النازل – الاتصال الأفقي.

¹ – معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص: 163.

-الاتصال النازل:

ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم "كانز وكاهن" العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:¹

- تعليمات الوظيفة: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.
- التبرير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيه ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها.
- الإيديولوجية: وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.
- المعلومات: وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة واستراتيجياتها واحتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر، والانضمام إلى المؤسسة بعد اطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.
- الرد: وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا، وفي نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه المجهودات أو التباطؤ في النشاط، عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا أو ترقيته ومكافأته ولو شفويا وفي حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد.

¹- ناصر دادي عدون، الاتصال وكفاءته في المؤسسات الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010. ص: 36.

وتتمثل أهم وسائل الاتصال النازل في المذكرات الداخلية، الاجتماعات، الأحاديث الوجيهة بين الرئيس والمرؤوسين، صحيفة المؤسسة، لوحة الإعلانات الداخلية، الاتصالات الهاتفية. ومن بين أهم المعوقات التي تواجه هذا النمط من الاتصال هو كثرة المستويات الإدارية التي تمر عبرها الرسالة، والفروق بين المرسل الرئيس والمستقبل المرؤوس.

-الاتصال الصاعد:

هو الاتصال الذي يتم عكس الاتصال الهابط، حيث أن الاتصال الصاعد يبدأ من أدنى المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه والمعلومات التي ينقلها هذا النوع من الاتصال يمكن تقسيمها إلى:

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.
- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.
- معلومات حول السياسات والإجراءات الإدارية.
- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.¹

كما يشير هذا الاتصال إلى ما يرسله المرؤوسين إلى مديرهم أو قائدهم من تقارير حول أعمالهم ومهامهم ومشاكلهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة، وتكمن أهمية هذا النوع من الاتصال أنه يساعد القائد الإداري على مدى تقبل الأفكار الموصلة وتلافي نشوء المشاكل.

ويتم نقل المعلومات أما مباشرة بين المرؤوسين والرئيس أو القائد أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، ولكن من أسفل إلى أعلى، حسب العامل أو الموظف لرئيسه ليقوم

¹ - أحمد ماهر، كيف تراجع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، 2007، ص: 63.

الرئيس إلى من أعلى منه في الإدارة أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل المقترحات والشكاوى التي تستخدمها الإدارة.

ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإيصال المعلومات إلى رؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالعمل والنتائج المحققة في المنشأة، حيث أن الاتصال الصاعد يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية. كما يساهم في عملية النصيح والإرشاد للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشاكلهم وتحديد الأهداف وبرامج عمل المرؤوسين، كما يواجه بعض المعوقات أهمها بعد السافة بين الأداة العليا والمستويات الدنيا، تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى أعلى، الخوف لدى المرؤوسين في نقل المعلومات إلى أعلى منهم مستوى في السلم الهرمي. ويكون الاتصال الصاعد عبر عدة وسائل من بينها: مقابلات وشكاوى، اقتراحات، اجتماعات، تقارير ومذكرات.

-الاتصال الأفقي:

نعني بهذا النوع من الاتصال هو التي يتم فيه تبادل بين أفراد يحملون نفس المستوى في التنظيم، وهذا يعني اتصال المرؤوسين بعضهم ببعض أو اتصالات المصالح المتساوية في هرمية تنظيم فيما بينها، ويساعد هذا الاتصال على توليد فرص التنسيق بين الأقسام المختلفة، وتهيئة المناخ للتغلب على المشكلات بعيدا عن الإدارة، فهذا الاتصال يوفر فرصة لتبادل وجهات النظر بين الأقسام ذات العلاقة فيما بينها، إضافة إلى تبادل الخبرات تجاه الأوضاع القائمة بالاستفادة من رؤى وتصورات المختصين المختلفة. ويحقق الاتصال الأفقي ما يلي:

- بث ونشر المعلومات بين الأفراد والمهتمين بها.

- تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية.

- تدعيم تنسيق بين الوحدات الإدارية في المواقف المختلفة التي تواجهها.
- سهولة التنسيق بين الوحدات الإدارية عند أداء الأعمال المشتركة بينهم.
- التفاوض وتضييق الخلافات.¹

ويمكن القول أن هذا النوع من الاتصال يستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل، وخاصة المنشآت التي يسودها التسلط، الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر القوة و السلطة. ومن بين أهم الوسائل التي تستعمل في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات والنقاشات والمذكرات والتقارير، الاتصالات الهاتفية.

وفي الأخير يمكن أن يتضح لنا أن هذه الاتجاهات الثلاث للاتصال الرسمي تتوقف على عدة عوامل هامة وهي:

- وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة
- صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات.
- أن يدرك الأشخاص الذين يتبوؤون مناصب معينة في مراكز الاتصال بهذه القنوات، أهمية دورهم وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات والأنباء والتعليمات، تتوقف فعالية المنظمة.

- استخدام خطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل.
- عدم توقف قنوات الاتصال بسبب تغيب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها

¹- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص: 139.

– أن تتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وان يكون مضمونها في نطاق اختصاصه.¹

ثانياً: الاتصال غير الرسمي

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد معال اتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية.²

ويمتاز بسرعة وسهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية وتتمثل خصائصه فيما يلي:

- 1- انتشاره بسهولة في المنظمة.
 - 2- تميز بالسرعة والمرونة فينقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين.
 - 3- تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال.
- وبالتالي فالاتصال وظيفة هامة من وظائف التنظيم، وهو يعتبر المادة اللصقة التي تربط أجزاء التنظيم ببعضها ببعض، فالمعلومات التي تتساب خلال التنظيم تحفز الأفراد على الاستجابة لها وفهمها. وتتوقف عملية الاتصال على مهارة القائد وعلى عدة عوامل أخرى قد تكون عائقاً في سبيل ممارسة القائد الإداري لوظيفة الاتصال.

¹ - بشير العلاق، مرجع سابق، ص: 100 .

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1990، ص: 559 .

كما ننبه إلى أنه كل فائدة أسلوبها وتصوراتها وثقافتها في عملية الاتصال، وحاولنا في هذا البحث تحديد بعض المؤشرات التي وجدناها من خلال الدراسة الاستطلاعية أنها تساعدنا على معرفة الاتصالات ودورها في تحديد وعملية التسيير.

وعلى هذا الأساس فإن الاتصال بالمؤسسة بصفة عامة غالبا ما يواجه صعوبات ومشاكل يواجهها العمال والقائدين أيضا، وقد تنتج هذه المشاكل من الصورة الذهنية التي يكونها الموظفون عن رؤسائهم سواء إيجابية أو سلبية، هذه الصور تتكون من خلال الاتصال بجميع أنواعه سواء المقابلات أو اللقاءات الدورية أو من خلال المكالمات الهاتفية والتي تلعب الدور الكبير في عملية الاتصال، وهنا في الغالب تكون المشاكل في الاتجاهين مشاكل تواجه المسؤولين في عدم القدرة على التحكم والاتصال وتوصيل المعلومات والأوامر لمروؤسيهم ومشاكل تواجه المروؤسين وهنا في بحثنا نحاول معرفة كيف تساهم الخلفية الثقافية والاجتماعية للمرأة القائدة في اختيارها أنماط التسيير وكيف يمكن لها أن تعامل العمال وتقودهم لتحقيق التسيير القائم على العقلانية.

V- المتطلبات الثقافية والسلوكية للمنظمة لتحقيق التسيير العقلاني والفعالية:

1-متطلبات الموافقة للقيم لتحقيق العقلانية والفعالية التنظيمية:

بعد أن تطرقنا إلى بعض المظاهر السلوكية الناتجة عن تناقض القيم وعدم تكيف العاملين معها نتطرق إلى بعض المتطلبات السلوكية للمنظمات حتى تتمكن من تحقيق العقلانية التنظيمية والتي تتمثل في:

أولاً: النظرة للعمل

يحقق العمل المكانة الاجتماعية للعامل إذ تعتبر البطالة مؤشراً عن فشل المجتمع كما أن أمن الفرد مرتبط بالأمن المهني، فواقع التنظيم يتطلب من العامل المحافظة على عمله ومركزه المهني مما يساهم في تبني الفرد القيم التي تقوم على احترام العمل وتقديره.

ثانياً: احترام الوقت والمواظبة

تتطلب المنظمات الحديثة من الفرد احترام الوقت والواجب المهني والالتزام بمسؤولياته

ثالثاً: قيادة المنظمة والعلاقات رسمية

إن العلاقات بين القادة والعمال علاقات رسمية تنظمها القوانين لهذا نجد أن للقيم الثقافية السائدة دور محدود في المنظمات الحديثة، كما أن القائد يعامل الفرد على أساس كفاءاته في الإدارة وليس على أساس السلوكيات الشخصية.

رابعاً: الانضباط في العمل

إن العلاقات الرسمية السائدة في المنظمة تحدد دور كل عضو فيها وهو ما يؤدي إلى الرفع من معدل الانضباط التقليل من الأسباب الخارجية-البيئية -والاجتماعية والثقافية للصراع،

ولعل من أشهر صور الصراعات التنظيمية ما ينشأ بين الإدارة والعمال لذلك تلعب القوانين والعقلانية بالمؤسسة دورا هاما في الحد من الصراعات التنظيمية من خلال توحيد القيم التنظيمية، وانتهاج أساليب جديدة للتعامل مع المورد البشري، كما تلعب المشاركة في اتخاذ القرارات وعدالة التقييم دورا في إرساء قواعد الانضباط بالتطبيق الحرفي للقوانين والخطط المسطرة من قبل المنظمة.

خامسا: احترام إجراءات الأمن

تعتبر إجراءات الأمن داخل المنظمات واجبة الاحترام والتطبيق وهي من أهم الجوانب التي تمثل أحد أهم متطلبات المنظمات الحديثة.

2- المتطلبات السلوكية والعقلانية التنظيمية وفعاليتها:¹

هناك انساق مختلفة من القيم التنظيمية، والزيادة في الاختلاف بين هذه الانساق يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة، حيث أنه كلما تقاربت وتكاملت وقل الاختلاف والتناقض مما يسهم إيجابيا في تحقيق مفهوم الفعالية التنظيمية، إذ أن هناك مجموعة تفاعلات تحدث داخل المنظمة تتمثل في الاحتكاك والتكيف والتطور والمواجهة، حيث أن كثرة الأفراد المختلفين في الانتماء الجيلي يؤدي إلى طغيان قيم دون أخرى فإذا كانت المنظمة تضم عاملين متقدمين في السن نوعا ما، فإن ذلك يؤدي إلى طغيان القيم التقليدية بينما يؤدي طغيان عنصر الشباب في المنظمة إلى حداثة القيم التنظيمية، كما أن حداثة المجتمع والميدان الخدماتي يؤديان إلى حداثة المنظمة وبالتالي حداثة قيمها التنظيمية، إذ يقع على المنظمة التقريب بين القيم التقليدية والحديثة منها والعمل على صهرها في بوتقة الثقافة التنظيمية الموحدة والمنسقة بين الاختلافات الثقافية،

¹ - بن قرقورة ليندة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، دراسة حالة المطحنة الصناعية متيجة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008. ص: 64

كما لا يجوز إهمال القيم التقليدية باعتبارها غير مناسبة بل يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع القيم السائدة وتطويرها من أجل مسايرة الواقع الحديث والعمل على إذابة الفرق بين ما هو تقليدي وما هو حديث وتحقيق الانسجام والتكامل، وبالتالي تحقيق وحدة القيم التنظيمية وتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي.

إن تناقض القيم واختلافها ظواهر سلبية يمكن التخفيف من آثارها عن طريق مجموعة من التدخلات والإجراءات من أهمها:

أولاً: حصر العوامل الثقافية والقيمية داخل المنظمة والتي بإمكانها التأثير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

ثانياً: تصنيف التراث الثقافي والقيمي إذ يتم الفصل بين القيم الإيجابية التي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها والقيم السلبية التي يتحتم العمل على تعديلها وتكييفها إلى الواقع التنظيمي.

ثالثاً: التعرف على الجذور الثقافية لطرق الإدارة الدخيلة إذ أن التعرف على الدوافع الثقافية لبعض تقنيات الإدارة الدخيلة غير المتماشية مع واقع المنظمات كفيل بالمساعدة على فهم طبيعة مشاكل المنظمات وهكذا يتسنى استبدال بعض تقنيات الإدارة المستوردة بما يقابلها في الواقع المحلي.

رابعاً: إيجاد قيم خاصة بالمنظمة إذ يمكن من خلال بلورة ثقافة تنظيمية سليمة متمحورة حول الأهداف التنظيمية توحيد وصهر القيم المختلفة في بوتقة واحدة، ويكون ذلك من خلال التكوين والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الموجبة وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الاتصال ورفع درجة الانتماء والولاء التنظيميين، إذ تساهم هذه الإجراءات في خفض من

تتناقض القيم داخل المنظمة ووضع أسس سليمة للثقافة التنظيمية المبنية على وحدة الأهداف التنظيمية وقوة الانتماء.

3- نمط الادارة الثقافي والعقلانية والفعالية التنظيمية:

هناك ضرورة حتمية تدفعنا إلى التفكير في إيجاد نموذج للإدارة مبني على أساس قيم البيئة الاجتماعية للمنظمة وذلك للأسباب التالية¹:

أولاً: عدم إمكانية نقل نماذج أجنبية للإدارة:

إذ لا يمكن دراسة تجارب الآخرين واستغلالها، إلا أنه من الضروري تعديلها وتكييفها حتى تتماشى مع خصائص الواقع التنظيمي فقد أشار العديد من الباحثين إلى أن في الحالات التي عرفت النجاح، فإن طرق الإدارة الحديثة قد كيفت لتتماشى مع واقع المنظمة المحلية والبيئة الاجتماعية وهو ما يوضح عدم جدوى نقل طرق الإدارة الأجنبية.

ثانياً: عدم توافر حلول جاهزة يمكن استيرادها

تواجه المنظمات مجموعة من المشاكل التنظيمية هي في حاجة إلى أن تجد لها حلولاً مبتكرة مكيّفة، دون أن تتمكن من العودة إلى تجارب سابقة وذلك نتيجة ارتباط الإدارة بقيم محلية خاصة.

ثالثاً: عظمة المشروع ووحدة القيم

قد تتحمل المنظمة مشروع إيجاد نموذج للإدارة وتكييف ما هو موجود حتى يتماشى مع خصائص واقعها، إلا أن ضخّم هذا المشروع أدى إلى صعوبة تحمله من طرف منظمة واحدة أو

¹ - بن قرقورة ليندة، مرجع سابق، ص: 65

حتى دولة واحدة، ومن جهة أخرى يعد التقارب الثقافي والتاريخي ووحدة الدين واللغة حافظاً يجعل من الممكن التكفل الجماعي بهذا المشروع.

وعليه يمكن تطوير المنظمات من خلال إيجاد ثقافة موحدة تجمع أعضاء المنظمة وتساهم في توحيد آرائهم وتصوراتهم وسلوكياتهم وترفع من قوة انتمائهم إلى المنظمة والذي يتم من خلال:

أ- إيجاد سياسة للتشاور وإسهام الأفراد العاملين في رسم أهداف المنظمة واستراتيجيتها من خلال تشجيع قيم المشاركة.

ب- انتهاج سياسة إعلامية سليمة من خلال النشرات الداخلية.

ج- تحسين العلاقات بين العمال والمديرين من خلال تشجيع قيم الثقة والتكامل.

د- التكفل بانشغالات العمال والعمل على حل مشاكلهم.

هـ- ضرورة تشجيع القيم السليمة للعمل.

فقد تؤدي بعض العوامل التاريخية والاجتماعية والسياسية إلى انتشار وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل كانتشار التغيب والتسيب وعدم الانضباط في مواقيت العمل وعدم الالتزام بالمسؤوليات، مما يتطلب إعادة النظر في القيم المهنية وتقاليده العمل وتعزيز القيم السليمة المبنية على الالتزام والاجتهاد في تحقيق أهداف الأداء التنظيمي وضبط السلوك والرفع بالتالي من مستويات الفعالية التنظيمية، وكلها عوامل تؤدي إلى تثبيت وتقوية العلاقات المهنية والاجتماعية.¹

¹ - بن قرقورة ليندة، مرجع سابق، ص: 66

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد موضوع التسيير العقلاني مفهومه ومبادئه وتطوره من جانب، وذلك من أجل الوقوف على موضوع العقلانية داخل المؤسسة وفهم الميكانيزمات المتعلقة بها، كالأداء والفعالية، وتم اكتشافنا أن التسيير العقلاني وسيلة لتحسين مستوى أداء الأفراد والجماعات، وأن التسيير بصورة عامة لا يقتصر على مؤسسات دون الأخرى، بل يشمل جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات الخدمائية، وذلك لتواجد العنصر الفعال المشترك في كل المؤسسات التنظيمية، وما مدى دور هذا العنصر تحقيق أو إعاقة التسيير بالمنظمة.

وعلى هذا الأساس ارتأينا إلى ضرورة وجود فصل نظري يتناول بعض النظريات التي تناولت موضوع العقلانية بكل أبعاده ومؤشراته، وذلك بغية اكتشاف العلاقات النظرية بين المتغيرين، ونأمل أن يفيدنا هذا في التحليل والتفسير والتأويل السوسيولوجي في الجانب الميداني.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: المقاربات النظرية للعقلانية بالمؤسسة

تمهيد:

لم تكن قواعد التنظيم القديم قائمة على المعرفة الفنية والتفكير الرشيد، بقدر ما كانت تستمد أسسها من التقاليد والعرف. هذه الأساليب غير العلمية والغير عقلانية في التسيير كانت إحدى الدوافع وراء ظهور أبحاث جادة، مما أدى إلى ظهور نظريات ومدارس متعددة في التنظيم يمكن إجمالها في الإدارة الكلاسيكية والإدارة الحديثة.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أننا سنتناول فيه شرحاً تفصيلياً لكل اتجاه من الاتجاهات النظرية التي تناولت التنظيمات الاجتماعية، وتوضيحاً لمقدار الإسهام الذي قدمه كل اتجاه لإغناء نظرية التنظيم الاجتماعي، وذلك من خلال عرض الأفكار العامة المشتركة والمتشابهة بين الاتجاهات المتعددة، ونقاط التميز والخلاف بينها، التنظيم الاجتماعي العقلاني أصبح السمة المميزة للمجتمعات المعاصرة، وأن قضايا التنظيمات الاجتماعية ومشكلاته المتعددة تتغير بتغير الواقع الاجتماعي.

أ- العقلانية عند المفكرين الأوائل:

1-العقلانية عند عبد الرحمن ابن خلدون:

وضع لنا ابن خلدون في المقدمة العديد من القضايا والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي أرجعها عموماً تحت علم العمران البشري، وضع أسس وقواعد هذا العلم ومناهجه وتصورات وقضاياها المختلفة. كما اهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية وعالجها على أنها حقائق واقعية، استخدم في دراسته الملاحظة المباشرة والوصف الدقيق لتطور الحياة الاجتماعية وانتقالها من حياة البداوة إلى المرحلة الريفية إلى الحضرية. ومنذ البداية اعتبر ابن خلدون مفكراً عقلانياً لما كانت انطلاقته التحليلية مبنية أساساً على المنهج العلمي وهذا عند دراسته للظواهر الاجتماعية.

اعتمد بن خلدون في بحوثه على ملاحظة الظواهر الاجتماعية ومعرفة طبائع الشعوب التي أتاحت له فرصة الاحتكاك والتعايش بينها لفترة طويلة. كما ساعدت له هذه الفرصة للتعرف بوضوح على طبيعة حدوث الظواهر أو تكرارها، وتتيح له عملية التكامل والتفكير لمعرفة طبائعها، وما تؤديه من وظائف في حياة الأفراد والجماعات، وتساعد على تفسير العلاقات والعوامل التي تشكل الظواهر الاجتماعية ذاتها. ويمكن أن نقف على مرتكزات المنهج الخلدوني في ما يلي:

أ. مرحلة الملاحظات الحسية التاريخية لظواهر الاجتماع.

ب. مرحلة دراسة العمليات الفعلية التي يجريها على الظواهر المراد دراستها، حتى يصل الفرد الباحث إلى ما يقصد إليه من العلم وهو الكشف عن القوانين التي تحكم الظواهر الاجتماعية.

كما استعان بالمناهج التي توجد في العلوم الطبيعية الأخرى مثل الهندسة، وعلم الحياة وعلم الحيوان، ولا سيما أن هذه العلوم تستند في عرض نظرياتها عن طريق الاستدلال المنطقي والعقلي وتقديم البراهين والفروض اللازمة لإثبات صحة تحليلها ورؤيتها للظواهر والأحداث. علاوة على

ضرورة أن يهتم الباحث بدراسة العلاقات السببية. واعتمد في ذلك على القواعد المنهجية التي

تشمل:

- الشك والتشخيص.
- التشخيص المادي الدقيق.
- معرفة أسباب الظواهر وطبيعة العمران.
- استخدام القياس والاستدلال بالشواهد.
- تفسير البيانات وتحليلها.
- التصميم أو الوصول إلى القوانين بصورة حذرة.

كما نجد الفكر العقلاني عند ابن خلدون عند حديثه عن الصناعة التي يعتبرها فقط إحدى أوجه الكسب الطبيعي الاقتصادي بقدر ما ربط بين الصناعة ونوعية التقدم الحضري والعمراني، كما اعتبرها (الصناعة) من النشاطات الاقتصادية التي تقوم على أسس علمية ومعرفية معقدة بخلاف أوجه الأنشطة الأخرى لا سيما الزراعة. فالصناعة تحتاج إلى المهارات العقلية والعملية والجسمانية معا.

وركز أساسا على التعليم والخبرة باعتبارهما من العوامل الأساسية التي تكسب متعلم الصناعة الكثير من المؤهلات التي تجعله يتقن صناعته وحصوله على ملكته. وقسم ابن خلدون الصناعة إلى أنواع فمنها الصناعات البسيطة والمرتبطة، فالأول يختص بالصناعات التي توفر الحاجات الضرورية،

أما الثاني فهي الصناعات التي تنتج الكماليات حيث يقول: «أن الصنائع منها البسيط ومنها المركب، والبسيط هو الذي يختص بالضروريات، والمركب هو الذي يكون الكماليات»¹.

وسعى ابن خلدون لتصنيف أنواع الصناعات فهي تنقسم إلى مجموعات متعددة، حيث يرى: تنقسم الصنائع أيضا: إلى ما يختص بأمر المعاش ضرورياً كان أو غير ضروري، وإلى ما يختص بالأفكار التي هي خاصية الإنسان من العلوم والصنائع السياسية، ومن أجل الحياكة والجزارة والتجارة والحدادة وأمثالها، ومن الثاني الوراقة، وهي معاناة الكتب بالإنساج والتجليد والغناء والشعر وتعليم العلم وأمثال ذلك، ومن الثالث الجندية وأمثالها. والله أعلم.²

وتبرز عقلانية ابن خلدون عندما اتجه في إطار تحليلي سوسيولوجي - تاريخي مقارنة - بعقده دراسة متميزة لنوعية النشاط الاقتصادي الصناعي وطبيعته وأنواعه سواء أكانت صناعات بسيطة أم مركبة، ونشأة تلك الصناعات في المجتمعات التقليدية البدوية البسيطة حيث تظهر فيها النوع من الصناعات التي تقوم بتلبية الحاجات الضرورية للمعاش والحياة، لكن ما إن تتحول المجتمعات العمرانية منها، وازداد الطلب عليها بزيادة الرفاهية، أو الترف باعتبارها مؤشرات أساليب الحياة الحضرية.

وعن طريق استخدام المنهج المقارن حاول ابن خلدون أن يشير إلى عملية نمو الصناعات بصورة تدريجية حسب طبيعة المجتمعات من الناحية البدوية أو الحضرية، ووضح ذلك في إطار عملية التحول نحو المجتمعات المعقدة، حيث تتطلب الضرورة إلى التخصص وتقسيم العمل والتنوع

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الاقتصادي، ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص:142.

² - عبد الرحمان ابن خلدون، المقدمة، طبعة دار الكتاب اللبناني، 1956، ص:84.

المهني والحرفي، وعندما يصل المجتمع إلى مرحلة من الترف تظهر معه حرف جديدة لم تكن مألوفة في المجتمع من قبل. مثل صناعة النحاس...الخ.

وتظهر أهمية تحليلات ابن خلدون في دراسته للصناعة وازدهارها من خلال عمليات التحول من المجتمع التقليدي البسيط إلى المجتمعات العمرانية والحضرية وذلك عن طريق استخدام المنهج الأنثروبولوجي الذي يعتمد على الوصف والملاحظة من ناحية، والتحليل المقارن من ناحية أخرى والتي أشار من إلى تمايز الصناعات وأنواعها، كما أشار لأهمية الصناعات وإتقانها في بلاد الأندلس، كما ربط بين عملية ازدهار الصناعة والتجارة وزيادة الطلب على السلع وخاصة الكمالية، وعلاقتها بالتمركز العمراني والحضري ونشأة الأسواق، وتوافر رأس المال والتنوع المهني والحرفي.¹

كما نلمس الفكر العقلاني الخلدوني الواقعي البعيد عن الطرح الميتافيزيقي عند إشارته إلى تنوع الأنشطة المختلفة للحياة الاقتصادية والاجتماعية، وعن التمايز بين نوعية الحرف والمهن المختلفة التي ترتبط بنوع النشاط، فالحاجة الاجتماعية وميل الناس للتعاون والعيش معا. فسر ابن خلدون على ضوءها ظاهرة تقسيم العمل في المجتمع. فالإنسان لا يستطيع أن يلبي حاجاته الأساسية والضرورية بمفرده في المجتمع الذي يعيش فيه، ومن ثم فهو في ميسس الحاجة للتعاون مع الآخرين حتى يلبي تلك الحاجات والضروريات الأساسية.

ويرى ابن خلدون أن العقلانية هي مجموعة من الأدوار أو الأفعال والقوانين والإجراءات التسييرية التي تعمل على تحقيق وظيفة السلطة، وهي ليست وليدة تقسيم المجتمع إلى طبقات ولا وليدة التقسيم الاجتماعي للعمل، بل هي وليدة العصبية التي لها أساس ثقافي وتعبر عن انساق من

¹ - عبد الرحمان ابن خلدون، مرجع سابق، 1956، ص: 85.

التصورات المؤسسية والإيديولوجية التي تراكمت تاريخياً وفق عمليات ديناميكية عرفها مجتمع البدو والحضر على حد سواء.

إن دور العقلانية عند ابن خلدون هو ذلك الدور السياسي الذي يعمل على تحقيق "الاندماج" الثقافي والاقتصادي والاجتماعي للفرد في المجتمع بصفته الحضرية أو البدوية، ويخلق فيه ذلك الوازع الذي يقوي عصبية التي تضمن له المراقبة في العمل وغيرها.

فالعصبية كظاهرة ثقافية تعتبر عامل محرك وموجه لسلوكيات واتجاهات وأفعال الأفراد وكذا السلطة والحكم في المجتمع العربي، ويقرن ابن خلدون القوة والضعف التي تميز المجتمع بدرجة قوة أو ضعف هذا الوازع. فعندما يشعر الفرد أن كيانه الاجتماعي والثقافي يوجد ضمن الجماعة التي ينتمي إليها، وبالتالي كل تفكيره وأهدافه وطموحاته منصهرة في هذه الجماعة فالقوة هنا بلغت أوجها إذ أن الفرد قد سخر كل كيانه لهذه الجماعة.¹

2- كونت والتفكير العقلاني:

إن فكرة كونت ما هي إلا صدى لما كان يعيشه المجتمع الفرنسي في ذلك الوقت. لقد اخذ على نفسه أن يصلح المجتمع الفرنسي بعدما خلفته الثورة من فساد وفوضى، وكان الإصلاح غاية لأنه رأى أنه لابد من ربط الفلسفة بالحياة، فإصلاح المجتمع لا يمكن أن يتحقق إلا إذا أصلحت الأخلاق. والأخلاق لا تستقيم إلا إذا تحقق الاتفاق بين العقول، وهذا حدث بالفعل بعد الثورة الفرنسية التي أطاحت بالنظام القديم ووجهت النقد الشديد إلى الديانة المسيحية التي عجزت عن متابعة خط العلم في ذلك الوقت.

¹ - صلاح فوال، علم الاجتماع المفهوم، الموضوع والمنهج، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص: 114 .

كذلك لم يكن من المستطاع قهر الناس على العودة إلى الوراء، ولهذا رأى كونت أنه من العبث البحث عن أسس الأخلاق في الديانة المسيحية، بل لابد من البحث عن أساس آخر لها وليس هذا الأساس إلا العلم العلمي الوضعي العقلاني. فاضطرابات الأخلاقية إذن في نظر كونت ليس مرجعها الأسباب السياسية بقدر ما يرجع إلى الاضطراب العقلي، وهو يرى بان الذين يحاولون إصلاح المجتمع من الناحية السياسية دون بحث عن الاتفاق العقلي والعاطفي بين الناس هؤلاء يخطئون سبيلهم، فالانسحاب العقلي عند الفرد هو الذي يمهد الانسجام العقلي على مستوى العقول الأخرى ومتى تعددت الفلسفة العلمية إلى جمع العقول أمكن تحقيق الانسجام الخلقى وأصبح من الممكن تنظيم المجتمع.

ويرى كونت أن هذه الفوضى راجعة إلى وجود أسلوبين متناقضين للتفكير وفهم الظواهر: أحدهما الأسلوب العلمي الوضعي الطبيعي يتجه إليه الناس في عصره، إذ يفكرون في الظواهر الكونية والطبيعية والبيولوجية، وثانيهما التفكير الديني الميتافيزيقي الذي يتجهون إليه عند التفكير في الظواهر المتعلقة بالإنسان والمجتمع، ولقد أدت هذه الفوضى العقلية إلى فساد الأخلاق والسلوك، ويرى كونت أن كل ما يصيب التفكير من اضطرابات وفساد يتردد صداه في مختلف فروع الحياة الاجتماعية، إلا أن هذه الحياة قائمة على دعائم أخلاقية والمثل والمبادئ الأخلاقية قائمة على أسس عقلية، فكان التنظيم الاجتماعي يرجع في آخر تحليله إلى التفكير الذي هو المحور الأساسي الذي تدور حوله كل مظاهر الحياة الاجتماعية.¹

وللقضاء على هذه الفوضى والتناقض في أساليب التفكير اقترح كونت ثلاث بدائل هي:

¹ - محمد أحمد البيومي، أسس وموضوعات علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص: 101، 102.

أولاً: أن نوفق بين التفكير العلمي والتفكير الميتافيزيقي ولكن كونت يعتقد أن هذا لا يمكن أن يتحقق عمليا لأن المنهجين متناقضين تمام التناقض، وتقدم إحداهما يستدعي بالضرورة هدم الآخر، وشتان بين المنهج العلمي الذي يقوم على الملاحظة وتقرير طبائع الأشياء كما هي، وبين المنهج الميتافيزيقي الذي يقوم على التأمل النظري، وبالتالي فالمنهج العلمي يدرس الحقائق الجزئية للوصول إلى القوانين التي تحكم الظواهر بينما نجد الميتافيزيقي يدرس الحقائق الكلية، إذن فالمنهج العلمي غايته كشف القوانين العلمية، بينما الميتافيزيقي هدفه وضع مبادئ فلسفية، وبالتالي يرى كونت أنه لا يمكن التوفيق بين المنهجين .

أما الفكرة الثانية: فهي أن تجعل من المنهج الميتافيزيقي منهجا عاما شاملا تخضع له جميع العقول والعلوم ومعنى هذا أن نصرف النظر عما وصل إليه التفكير العلمي من حقائق علمية، وفي رأي كونت أن في هذا قضاء على الطريقة الوصفية وجعل الناس يفهمون الظواهر في ضوء الطريقة الدينية الميتافيزيقية، وهذا بدوره يعني الرجوع بالإنسانية إلى الوراء والإنكار للانتصارات العلمية، وحتى ولو فرضنا أننا رجعنا بالمجتمع إلى ما كان عليه، فإننا لا يمكن أن نحد من تطوره ونجعله يتجمد عند هذا الحال، فالمجتمع بطبيعته سوف يتطور حتى يصل إلى المرحلة الوضعية.

والوسيلة الثالثة: هي أن نعمم المنهج العلمي ونجعل منه منهجا كليا عاما يشتمل جميع المظاهر الكونية وبذلك يتحقق مبدأ وحدة المعرفة الوصفية، ويقرر كونت أن هذا هو السبيل الوحيد، ولكن يرى كونت أن هذا غير ممكن يتحقق إلا إذا فهم الأفراد ظواهر الاجتماع على الطريقة العلمية، ولكي تجعل الناس يفهمون ظواهر المجتمع على أساس المنهج الوضعي العلمي لا بد أن يتوافر شرطان هما:

أن تكون هذه الظواهر خاضعة لقوانين، ولا تسير وفق الأهواء والمصادفات لأن فهم الظاهرة بطريقة وصفية هو عبارة عن الوصول إلى القوانين التي تحكمها، فإذا كانت بحسب طبيعتها غير خاضعة لقوانين فإنه من المستحيل أن تفهم فهما وضعيا، ويرى كونت أن هذا اشرط متوفر في الظواهر الاجتماعية، لأن المجتمع جزء من الطبيعة الكلية.

أما الشرط الثاني فهو أن يستطيع الأفراد الوقوف على هذه القوانين لكي يفهموا الظواهر وفق ما ترسمه قوانينها من حدود وأوضاع، ويرى كونت أن هذا الشرط لا يمكن توافره إلا إذا كشف الباحثون عن هذه القوانين، ولا يمكن الكشف عن هذه القوانين إلا إذا قام علم جديد ووظيفته دراسة ظواهر الاجتماع الإنساني دراسة وضعية تحليلية أي دراسة وصفية.¹

هذا ما أراد كونت أن يحققه من علم الاجتماع، أي الوصول إلى قوانين علمية تفسر ظواهر المجتمع، وتصور بهذا أنه يستطيع أن يقضي على الفوضى العقلية من ناحية، ويقضي على الفوضى الأخلاقية ومن ثم إصلاح المنشود من ناحية أخرى. ومنه فإن كونت أعلن وصول عصر الفلسفة الوضعية عالم التفسير العلمي والعقلنة، الخاضع لمعرفة الوقائع وللتجربة، ومن منظور مختلف يصف مؤسس آخر هو ماكس فيبر تاريخ الحضارة الرأسمالية على أنه انتصار للفكر العقلاني وسير نحو "نزع السحر عن العالم".

3-العقلانية في الفكر الماركسية:

تري هذه المدرسة أن العقلانية تكمن في إحداث التغير الثوري في البنية التحتية فلا يكون هناك مستغل ولا مستغل بل الكل يعمل من اجل تحقيق أهداف الكل ومصالح الكل في إطار تعاوني ولا وجود للعقلانية في ظل سيطرة العلاقات الاجتماعية الرأسمالية، حيث النزاع والصراع الدائم بين

¹ - محمد أحمد البيومي، مرجع سابق، ص: 104، 105.

الأفراد والفئات والطبقات الاجتماعية من جهة، وبين الطبيعة من جهة أخرى والعقلانية عند هذه المدرسة تكمن في دور القيادة والسلطة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الأفراد المتعاونين لا غير.¹

4-العقلانية حسب دوركايم:

نشير أن دوركايم تأثر بمن عاصروه وسبقوه من أمثال أوجست كونت، وسان سيمون وغيرهم من أصحاب مدرسة التفكير الاجتماعي والسياسي الفرنسي. ومن خلال كتابات دوركايم المتعددة يمكن أن نقف على نقاط كثيرة من العقلانية سواء ما تعلق منها بدراسة الظواهر الاجتماعية، علاقة الفرد بالمجتمع، الانتحار، دور الدولة ووظائف السلطة، تقسيم العمل والتضامن الاجتماعي، النقابات والاتحادات المهنية الاشتراكية والشيوعية، الصراع الطبقي، القانون وأخيرا التربية.

أول نقاط الاتجاه العقلاني عند دوركايم هو إنكاره الترعة السيكولوجية والفردية التي حاولت أن تضع الفرد واعتباره وحدة التحليل الأولى، فهو اتخذ الجماعة أو الحياة الجمعية والمجتمع وحدة اهتماماته الأولى.

فقد اهتم بالظاهرة الاجتماعية، فحدد ماهيتها، وتميزها بأنها حادثة معينة ترتبط بالمجتمع، ولها دلالاتها الاجتماعية المميزة، كما حاول أن يستبعد الظواهر التي يقوم بتفسيرها علماء النفس أو علماء العلوم الطبيعية بمفردهم دون الاستعانة بتحليلات علم الاجتماع. فلقد أكد على أهمية تفسير الظواهر الاجتماعية في حدود وجودها وواقعيتها في الحياة الاجتماعية، وتحليلها أو دراستها على أنها حقائق وتمثل كيانات اجتماعية قائمة في الواقع بالفعل. وهي مستقلة عن الفرد، فالظاهرة تتميز

¹ - صلاح فوال، علم الاجتماع المفهوم، الموضوع والمنهج، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص: 114.

باستقلالها عن الفرد وتميزها بالقوة القاهرة التي تمارسها الأفراد، والتي تظهر في صور الجزاءات المصاحبة لأنماط السلوك.¹

ومن بين نقاط العقلانية الدوركايمية هي تفسيره للمجتمع بعدد من المفاهيم الاجتماعية والحقائق الاجتماعية مثل الوعي أو الشعور الجمعي، الذي عن طريقه يعتبر الأفراد أعضاء في المجتمع، وبعد ذلك استخدم مفاهيم أكثر تطوراً مثل الكائن الاجتماعي، والذي يتكون من مجموعة من العلاقات المتداخلة للبناءات والتنظيمات المجتمعية، ويكشف هذا المفهوم عن مدى تأثره بسينسر في مفهومه ما فوق العضوي.

واهتم دوركايم في تفسيره شبكة العلاقات التي تتكون منها التنظيمات الاجتماعية والتي تقوم بصفة أساسية على جوهر النظام الأخلاقي والذي يظهر بوضوح عموماً في تحليلاته للدين، وتقسيم العمل، والتنظيمات العائلية والمحلية، وتحليله للجرائم الموجودة في المجتمع بما فيها ظاهرة الانتحار، وتفسيراته حول طبيعة عضوية الجماعة التي تقوم عليها الاتحادات المهنية والإدارية وغيرها من التحليلات التي تهدف لتفسير السلوك الفردي داخل تنظيم المجتمع واحترامه لقواعده ونظمه الأخلاقية والدينية.²

كما تظهر لنا العقلانية في محاولته الربط في تفسيره لوظيفة تقسيم العمل وفكرته للتضامن الاجتماعي وأنواع متعددة وأشكال مميزة تعكس طبيعة الواقع الاجتماعي المتنوع مثل التضامن العائلي، والتضامن الوظيفي والمهني، والتضامن القومي أو الوطني. ومن خلال هذا التضامن يعكس

¹ – Giddens A, *Capitalism and Modern Social Theory*, Cambridge. Univ, Presse, London vill 1981. P: 19.

² – عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الاقتصادي. ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص:326.

بصورة أو بأخرى طبيعة تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص وتحديد الواجبات والحقوق داخل كل تنظيم أو جماعة اجتماعية ابتداء من تنظيم العائلة أو الأسرة وحتى التنظيمات الكبرى المعقدة في المجتمع.¹

5- ماكس فيبر والعقلانية:

بين فيبر الطريق عبر تحليله لعملية العقلنة في العالم الحديث وتصنيفه أشكال العقلانية. وإن التصور النفعي المأخوذ من النظرية الاقتصادية (لا يقوم الناس بأفعالهم إلا بتعابير حساب الكلفة والعائد) سيحدث دوبا في السوسيولوجيا مع تيار الخيار العقلاني الذي يعتبر طريقة في تحليل السلوكيات يكون الفرد بموجبها فاعلا عقلانيا، ويبحث سوى عن زيادة مكاسبه إلى الحد الأقصى.

ومصطلح العقلاني يشير إليه فيبر بأنه طائفة من المعايير والمستويات التي تميز السلوك الاقتصادي، فالمشروعات العقلانية المرتكزة على الإدارة الرشيدة والقانون والتكنولوجيا والروح الدينية والأخلاقيات العقلانية، هي الظروف الضرورية التي أدت إلى نشأة الرأسمالية الغربية، بل ذهب إلى أن العقلانية هي أهم الإنجازات في المجتمع الغربي.²

ولكي نفسر الأسباب التي أدت إلى ظهور الرأسمالية العقلانية في الغرب، نذهب إلى الافتراض الذي قدمه فيبر إلا أن غياب القيمة التي قدمها الكالفينيين هو العامل الرئيسي الذي أعاق ظهور الرأسمالية العقلانية في العالم القديم، ولكن هل مجرد مصادفة تاريخية أو أن هناك اتصالا عضويا داخليا بين انتشار الكالفينية وظهور الرأسمالية الحديثة؟

¹ - عبد الله عبد الرحمن، تطور الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1994، ص: 326.

² - عبد الهادي الجوهري، أصول علم الاجتماع، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 73.

للإجابة عن هذه الحقيقة فحص فيبر العلاقة بين الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية، ووجد أن الرأسمالية الحديثة تتميز بالترشيد، وقد لاحظ أن هناك اتجاهًا ترشيديًا وجد في المجتمع الشرقي قبل عصر الإصلاح المسيحي، ولكن الشرق كما يدعي فيبر يفتقد منهج التجريب الذي هو أساس من إنتاج النهضة، وهكذا كان هدف كتاب فيبر الأخلاق البروتستانتية هو بيان الرأسمالية الحديثة ما هي إلا ماثلة أو صورة للقيم الكالفينية التي ينظر فيها إلى العمل ليس على أنه وسيلة اقتصادية ولكن كفاية روحية.¹

ويرى "ماكس فيبر" Max Weber أن البروتستانتية لم تكن إلا دعوة عقلانية للتحرر من الوسائط الدينية التي غيّبت في كاملها نقاوة روح الدين، حيث بين في تحليله للكاتوليكية الرومانية، بل والديانات الشرقية بشكل عام مثل الهندوسية والبوذية أنها ديانات العالم الآخر، في حين عدّ البروتستانتية ديانة هذا العالم، لأنها أعلنت من شأن الجهد البشري فصارت تساهم مباشرة في تطوير الرأسمالية الصناعية.

وعلى الرغم من الاعتراضات الكثيرة التي واجهت فكرة ماكس فيبر والتي تؤكد أن العامل الحاسم في بدايات تشكل الرأسمالية، وظهور الصناعة تعود إلى الحركية الاجتماعية التي صنعها المناخ العقلاني، والثقافة العلمية والمنهج التجريبي. إلا أن حركة التاريخ تبدو في كفة ماكس فيبر لأن ميلاد المجتمع الصناعي كان متجسداً في شمال أوروبا الغربية وخاصة في إنجلترا وهولندا وشمال فرنسا وشمال ألمانيا، فهذا الواقع لا يقبل التفسير إلا بأداة تحليل الفيبيرية، لأن التقدم في هذا الجزء من أوروبا لم يكن منتظرا بالمقارنة مع البلدان الأوروبية المتوسطة، إذ كان واقع هذه الأخيرة متخلفا على المستوى المالي والتقني، وكان في القرنين السادس عشر والسابع عشر حيث لا يزال ف

¹ - محمد احمد البيومي، أسس وموضوعات علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص: 176، 177.

مرحلة استيعاب التجديدات الحاصلة في ميداني التجارة والفنون في الإمارات الإيطالية مثلا، كما كان في حروب تستهدف ثروات الإمبراطورية الإسبانية المتقدمة عمرانيا وثقافيا، فلم يكن هذا الجزء من أوروبا مؤهلا للريادة الاقتصادية على الصعيد الأوروبي فضلا عن العالم.

ترتكز العقلانية عند ماكس فيبر في توزيع الوظائف داخل التنظيم الإداري بوصفه نظاما حياديا غير منحاز، ولا مشخص كما يرى أن الإداري المحنك يشكل العمود الفقري في بنية الدولة الحديثة، وهذا نتيجة قاعدة الحياة الاقتصادية للغرب حيث حل الوظيفة الإيجابية للنظام البيروقراطي في الدولة الحديثة، كما حل العوامل السلبية فيها، عندما يتحول إلى عوامل اللاعقلانية في بداية سلطة تركز التخلف وتؤدي إلى طغيان منطق الزعامة، وتفاقم الشخصية والأصولية.

ونستشف العقلانية الفيبرية عند حديثه عن البيروقراطية كأحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية، ويعنى مفهوم البيروقراطية عند فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد، والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع تنفيذ، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملين في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكُونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات، وقد اعتبر فيبر المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات الإدارية، واعتمادها العمل المكتبي، وأساليب التخصص الإداري، وقد افترض فيبر في المنظمة صفات هي: الدقة والسرعة والوضوح والإلمام الكامل بالمتطلبات، وانصياع المرؤوسين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى، وتقليل الاحتكاك

بالمستويات الإدارية المختلفة، وهذا كله من أجل التوصل إلى نموذج عقلائي للمنظمة ينطلق أساساً من القيم الفكرية والنظريات التي سادت الوسط الإداري الذي تعمل فيه المنظمات بشكل عام.

وحتى نصل إلى النموذج العقلاني الغير شخصاني حسب فيبر لابد أن يعتمد النموذج

البيروقراطي على الخصائص التالية:

أ. تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد

واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.

ب. توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد أعضاء المنظمة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت

ومستقر ومحدد لكل وظيفة.

ت. تحويل السلطات الصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد

واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

ث. الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به، التي يقوم بها

في إطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة،

وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن العاطفة والتميز، وعدم الموضوعية وإعطائها الدور

الأساسي في البناء الهيكلي للمنظمة البيروقراطية.

ج. تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي

يؤدونها بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة

البيروقراطية.

ح. إساند تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية بشكل دقيق وحاسم، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، على وفق التسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.

خ. تعتمد الإدارة في عملها على الأسلوب الرسمي مع الأفراد العاملين فيها على الوثائق والسجلات والمستندات ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها سير أعمال المنظمة.

د. تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة بالشمول والعمومية والثبات النسبي بحيث يستطيع كل فرد استيعاب وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح.

ذ. تعمل المنظمة على تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني ويتم ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية، وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج.¹

فالعقلانية كما عبر عنها ماكس فيبر هي قيمة بيروقراطية وصناعية قبل كل شيء، فالمجتمع الذي لا يملك بيروقراطية وأبنية صناعية لا يمكن ولا يحق له أن يدعي العقلانية.

6-فرنسيس بيكون والعقل العلمي:

أسهم فرنسيس بيكون إسهامات هامة في الفكر اليوتوبي وقد أكد أهمية التفكير الاستقرائي وبذلك فرض التزامات كبيرة على المفكرين الاجتماعيين، وقد ساعد على تحرير الأشخاص من المعتقدات القديمة والخرافات، وقدم لهم أسلوباً جديداً لكي يفهموا الحرية الفردية على أساس جديد،

¹ - ليلي محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص: 35، 36.

ولكي يتحرر الشخص نفسه ينبغي أن يتخلص من الأحكام السابقة غير الرشيدة، سواء ورثها عن المجتمع الذي يعيش فيه أو قد توصل إليها بنفسه وقد وفر أنفسهم الحماية من الأحكام التي يصل إليها لأنه ينظر إلى الحياة والعالم من خلال عيون البشر وهذه الأحكام السابقة بين كل النوع الإنساني فهي أوهام الجنس البشري، كما أن الفرد يتجنب الادعاءات الفردية الخاصة التي يتمسك بها بسبب خبرته الفردية الخاصة به والتي يضعها خارج مجال الخبرة المشتركة وهذه هي أوهام الكهف وهناك أوهام المحكمة التي تجعل الشخص يعتمد بصورة لا ضرورية لها على الكلمات واللغة.¹

7- مونتسكيو والفكر العقلاني:

يشير مونتسكيو في كتابه روح القوانين إلى وجود أربعة قوانين مسؤولة على ظهور الهيئات الإنسانية وهي: الحاجة إلى السلام، الجوع، الجاذبية الجنسية، الحاجة إلى صحة إنسان، وشرح مونتسكيو في كتابه عدد كبير من الأمم في محاولة لإظهار العلاقات بين تلك القوانين والظروف الاجتماعية والسياسية، وهو يعتقد أن القوانين هي نتاج طبيعي لظروف الحياة ولا تنشأ عن الاتفاقيات التعاقدية الرسمية، ومن ثم فالمجتمع يتطور طبيعياً وليس تعاقدًا.²

حاول أن يوضح طبيعة الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عاشتها أوروبا خلال القرن الثامن عشر، وطرح تصورات كبدل للحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي اعتمد فيها على العلم أولاً والبعد عن التحليلات السوفسطائية أو المثالية الأخلاقية والدينية.

وقد برزت هذه الفكرة بشكل واضح على يد العلامة مونتسكيو في كتابه الشهير باسم روح القوانين وقد اشتهر تعريفه للقانون بأنه العلامة الضرورية التي تنشأ من طبيعة الأشياء، وهو يعني

¹ - عبد الهادي الجوهري، أصول علم الاجتماع، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 98.

² - المرجع نفسه، ص: 104.

أن مثل هذا التعريف يصدق على الظواهر الطبيعية. ودرس أصل القوانين الوضعية وقرر أن الغاية منها هي تنظيم علاقات الأفراد في الاجتماع الإنساني وحملهم على ما ينبغي أن يكونوا عليه في معاملاتهم الاجتماعية.¹

وقد يمكن أن نستشف منذ البداية في كتابه روح القوانين التركة العقلانية التي تمثلت في تحويل اتجاه الفلسفة السياسية والاجتماعية والترعة الوضعية وجذرها من البحوث الخيالية والآراء الفطرية، وخاصة ما تعلق بنشأة الدولة أو المجتمع السياسي، فلم يأخذ الخط الفكري الذي رسمه أصحاب التعاقد، وإنما اعتبر المجتمع مظهراً من مظاهر الطبيعة، وأن الحاجة الاجتماعية إحدى الحاجات الطبيعية الأساسية بالإضافة إلى الحاجة إلى التغذية والتدين والتناسل والقانون بمعناه العلمي ينطبق على الظواهر المتصلة بالبيئة الطبيعية بما تنطوي عليه من عوامل جغرافية مناخية وظواهر ديموغرافية سكانية.

كما ربط مونتسكيو بين أشكال وأنواع متعددة من القوانين، وهذه العلاقات هي التي أطلق عليها روح القوانين التي من أهم غايتها تنظيم علاقات الأفراد في المجتمع الإنساني وحملهم على ما ينبغي أن تكون عليه معاملاتهم الاجتماعية.

واعتبر كتابه روح القوانين من أهم المؤلفات عصر النهضة جميعاً الذي استخدم فيه المدخل المقارن في دراسة الأبعاد التاريخية والجغرافية والسياسية والفلسفية والاقتصادية والقانون. وناقش بوضوح فكرة القانون الطبيعي وذلك من منظور اجتماعي، سياسي وعلمي، واقعي جديد بعيداً عن

¹ - عدنان أحمد مسلم، علم الاجتماع، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الخامسة، 1998، ص: 32.

التفسيرات التي تهتم في بداية العصور الوسطى أو التي ظهرت مع أواخر انهيار السلطة الدينية وظهور فكرة السيادة السياسية للدولة التي اعتمدت على فكرة الحكم المطلق.¹

III - المؤسسة والنظريات التنظيمية لتفسير العقلانية:

يعد التنظيم الاجتماعي سمة أساسية من سمات العصر الحديث الذي يدعى بعصر التنظيمات، ويعتبر التباين الذي اتسمت به مظاهر الحياة الاجتماعية المختلفة، من أبرز التحديات التي تواجه التنظيمات الاجتماعية الحديثة من النشاطات والوظائف المستحدثة التي كانت نتاجاً لتعدد الحياة الاجتماعية وتشعبها.

ويقوم التنظيم الاجتماعي على عناصر تعزز توازنه وتحقق استقراره سعياً إلى تحقيق الأهداف التي يتوخاها، وعناصر أخرى تسهم في تأكيد مظاهر الصراع والتناقض الاجتماعيين بين العاملين ضمنه بسبب اختلاف المصالح وتباين الأهداف التي تسعى إليها الجماعات المتعددة ضمن التنظيم، فلكل جماعة أهدافها ومراميها المتمثلة في اكتساب أكبر قدر ممكن من القدرة والسلطة والثروة.

وتسعى أغلب الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية المعنية بقضايا التنظيم لمعرفة العلاقة المتبادلة بين التنظيم والمجتمع، طارحة بذلك تساؤلات عديدة تتعلق بمشكلات التنظيم الاجتماعي، وتقدم اقتراحات وحلولاً متعددة، وتبرز جهات نظر حول البناء الاجتماعي وأثره في تحسين أداء التنظيمات الاجتماعية، لذا نقوم بمعالجة بعض النظريات التي تفيدنا في مجال التنظيم:

¹ - أحمد المنتاب، التفكير الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، د.ط، 1981، ص:427.

1-النظرية الكلاسيكية:

إن المتبع للنظريات الكلاسيكية جدها قد تزامنت مع فترة كبر حجم المؤسسات وزيادة عدد العمال مما نجم عن ذلك سوء التسيير وكثرة الإصابات أثناء العمل، وزيادة مشاكل كل من التغيب وعدم الرضا العمالي لعدم تناسب مستوى الخبرة والمؤهلات مع متطلبات الوظيفة، والقيام بأعمال لا تناسب الصفات الجسمانية، واستخدام هذه المؤسسات أسلوب المحاولة والخطأ، كل هذا جعل النظريات الكلاسيكية تفسر السلوك الإنساني وتفرض أن الأفراد كسالى بطبعهم وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وغير مؤهلين لأداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة وبالتالي أثبت هذه النظريات تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني رشيد.

وفي هذا يقول عبد المنعم شوقي في عبارة مانعة وجامعة «كلنا نشكو من عدم شعور الفرد أو العامل بالمسؤولية، وعدم اكترائه للوقت وقلة مثابرتة، وانخفاض مستوى الدقة في إنتاجيته وبطنه الشديد في العمل، وجلنا نعرف أن كل هذه الصفات هي امتداد للعادات المجتمع الريفي إلى حياة أكثر تعقيد وبالتالي أي تنظيم كبير يتطلب نظاما دقيقا ومحكما بدل التسبب».¹

وتنظم نظريات الإدارة الكلاسيكية كل من النظرية البيروقراطية، والنظرية العلمية، والنظرية الإدارة الإدارية أو مبادئ الإدارة. فالبيروقراطية والإدارة الإدارية هما أول ما كتب في مجال دراسة التنظيمات، ويعرفان في تراث التنظيم بالنموذج الآلي لنظريات التنظيم، لأنهما يركزان على الجوانب البنائية الرسمية للتنظيمات، وتفويض السلطة وغير ذلك.

¹ - قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي مشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأة المعارف بالإسكندرية، بدون سنة نشر، ص:251.

فانطلق ماكس Weber من الفعالية والرشد، أي استخدام أفضل وأقصر الطرق للوصول إلى الأهداف المحددة، لأنه يرى أن البيروقراطية من أعلى أشكال التنظيم كفاية؛ ولأن التكامل بين عناصر أو مقومات النموذج المثالي هو المحك الذي يقاس به مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الإدارية.

أما تايلر انطلق من فرض مؤداه أن الإدارة كوظيفة متخصصة تتكون من عدد من المبادئ التي يمكن تطبيقها بنفس الدرجة في كل التنظيمات وعلى كل الأنشطة الاجتماعية. وكان هذا الاتجاه من الإشكالية التي مؤداهما. هي كيف يتم التعامل مع العلاقات الهيكلية بين الإنتاج والأفراد والتمويل ووحدات الخدمات المختلفة للمنظمة.

وكذلك كيف يمكن الوصول إلى تعظيم الكفاءة أي ما هو الطريق الذي يمكن من تحقق الحد الأقصى من الكفاية. على أي حال سوف نتعرض للبيروقراطية عند ماكس Weber والإدارة العلمية عند تايلر والاتجاه الإداري عند Fayol وبالتالي فإن النظرية الكلاسيكية تضم: النموذج البيروقراطي، والإدارة العلمية، والإدارة الإدارية.

أولاً: النظرية البيروقراطية (النموذج المثالي)¹

إن أول ظهور لهذه النظرية في ألمانيا حيث يرجع الفضل إلى ماكس فيبر، بعدما رأى فيبر أن علماء الاجتماع الذين سبقوه تناولوا علم الاجتماع في صيغته الكلية المجملة وهو يعبر عليها

¹ - يعني مفهوم البيروقراطية عند فيبر بأنه: ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المقعد والمتحضر، الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ -والبيروقراطيين هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية الذين يتم اختيارهم بأساليب غير وراثية ويكونون فيما بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات: مقتبس من كتاب خليل محمد الشماح، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان الاردن، 2000، ص: 33

بالاتجاهات الكلية المتمثلة في الاتجاه الماركسي والوظيفي، فارتأ إلى أن علم الاجتماع هو العلم الذي يحاول أن يصل إلى الفهم التفسيري للفعل الاجتماعي، وبالتالي حاول أن يدرس الفعل الاجتماعي وسلوك الإنسان ويعطيه معنى من خلال الوعي الذاتي.

ويكاد يجمع علماء التنظيم على أن ماكس Weber، الذي عرف بنموذجه المثالي في التنظيم والمعروف باسم البيروقراطية، هو أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة تتناول تحليل الجهاز الإداري ومدى تأثير عناصره على الأداء والسلوك التنظيمي.¹

وبعدها فيبر من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها في تحقيق زيادة فرصة اتخاذ قرارات رشيدة وتمكن من السيطرة على الأفراد في الأعمال الكبيرة، لأنه (النموذج) يقر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم ويمكن الاعتماد عليه في مجال تحقيق النتائج الكفوة في المنظمة، كما أجمعت الدراسات التي تناولت أعمال Weber السوسيولوجية أن نماذج السلطة والبيروقراطية عنده تحتل مكانة هامة لا نظير لها بين كل ما أسهم به العلماء في هذا الصدد، واعتبر أول من وضع نظرية في السلطة والبيروقراطية وقوامها الهيكل التنظيمي الرسمي والقواعد المحددة له.²

ويؤكد السيد الحسيني: أن الدراسات والبحوث التي أجريت في ميدان التنظيمات خلال العقود الخمسة الماضية، قد انطلقت بشكل مباشر وغير مباشر من النموذج المثالي لماكس Weber وتعود المكانة التي احتلتها هذه النظرية في علم الاجتماع إلى الاتساق المنطقي الذي تميزت به، والصدق الذي انطوت عليه حينما هبط الباحثون اللاحقون إلى في Weber مستوى الواقع الإمبريقي.³

¹ – Jean Michel Berthelot, *Sociologie et Épistémologie d' une discipline*, Boeck, Textes Fondamentaux de Boeck Université. P: 50.

² – علي عبد الرزاق حلي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص: 39.

³ – السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الدار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص: 56.

وهذا ما يؤكد ما ذهب إليه ماكس فيبر في كل كتاباته على أن هدف البيروقراطية هو
 الفعالية الرشيدة، أي استخدام أفضل وأقصر طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة.¹ لأنه يراها من
 أعلى أشكال التنظيم كفاية؛ ولأنه يرى أن التكامل بين عناصر أو مقومات النموذج المثالي هو
 المحك الذي نقيس به مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الإدارية، وهي إذا قورنت بالتنظيمات
 الأخرى كمن يقارن بين الإنتاج بماكينات والإنتاج بدون ماكينات. ولذلك فهي في نظره تتميز بالدقة
 والسرعة والوضوح والإلمام بالمعلومات في الملفات. كما تتميز بالاستمرار والحكم الصحيح على
 الأمور، والوحدة الانصياع التام من جانب المرؤوسين وتخفيض التكاليف المتصلة بالموارد وبالأفراد.²
 ولقد ظهرت البيروقراطية كتنظيم إداري ضخم منذ الحضارات القديمة، فشهدت الحضارة
 المصرية منذ 2900-2475 ق.م تنظيمًا وتنسيقًا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة وهذا
 يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك. كما شهدت الإدارة الصينية في عهد الكونفوشيوس الصيني استقرارًا
 سياسيًا واجتماعيًا وإداريًا نتيجة تطبيق القوانين وبالطبع لا ننسى كل من الحضارات اليونانية والرومانية
 والإسلامية.

ومن المتعارف عليه في الحقيقة لدى الجميع أن البيروقراطية هي الروتين الممل والإجراءات
 المعقدة، التي ليس لها فائدة سوى التعقيد وهذا المفهوم بلا شك خاطئ، ورغم أن Weber لم يقدم
 تعريفًا رسميًا للبيروقراطية، إلا أنه قدم محاكاتها. ولوعدنا إلى التعريف الصحيح لمفهوم البيروقراطية

¹ - سعد مرسي عيد بدر، الأيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص: 99، 100.

² - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد، العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص: 588.

«لوجدناها متكونة من مقطعين بيرو وتعني المكتب وقراطية وتعني القوة أو السلطة وفي مجملها تعني سلطة المكتب».¹

ومن هنا يمكن القول أن النظرية البيروقراطية من النظريات الأولى الذي تمحور اهتمامها حول البناء الرسمي وعلاقته بتحقيق الكفاية التنظيمية. وفي الحقيقة أن فيبر كان يهدف إلى تحقيق أعلى قدر من الكفاية الإنتاجية، إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب لإنجاز الأعمال المكتبية والإدارية، ويقترح في ذلك النموذج المثالي، الذي ما هو إلا فكرة شيدت بطريقة خالصة، والمثالي هو الذي لا يوجد له مثيل في الحياة الواقعية، والهدف من هذا النموذج هو أن نقارن به الأفعال الواقعية التي نقوم بدراستها، فصياغة فيبر لهذا النموذج المثالي كان يعتبر أن نظريات الإدارة العلمية والتقسيم الإداري صالحة للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للمشاريع الكبيرة، وبالتالي يرى أن النموذج البيروقراطي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي، ويقوم على عدة خصائص-هي: وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، واحتكار الخبرة، ووجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة الفنية، والفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم، والاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة.

ويتميز مصطلح النموذج المثالي العقلاني للبيروقراطية لدى فيبر (Weber) كنوع من التنظيم التسلسلي، والبعد العقلاني يتضمن قطاعات كبيرة وخاصة في المجالات الإدارية الكبرى. أما استعمال هذا المفهوم ليميز به نوعا معينا من البناء وبصفة خاصة التنظيم العقلاني، لمعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية، ولرفضه للتحريفات الشائعة عن البيروقراطية التي ظهرت في العديد من

¹ - قباري محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص: 250.

الكتابات المختلفة. وجاء تمييز فيبر، (Weber) لمفهوم البيروقراطية باعتبار أفضل نظام تحت حكم القانون والتي تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل.¹

ويرى فيبر أن البيروقراطيين يعينون من قبل سلطة أعلى، ولا يتم تعيينهم عن طريق الانتخابات، كما أنهم يتمتعون باستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم، وبارتفاع مكانتهم بالإضافة إلى أنهم يتلقون رواتب ثابتة ومعاشات تقاعد². كما أن التنظيم البيروقراطي ينقسم إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا، وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا. وكما سبق تحتوي البيروقراطية على تقسيم الأعمال تقسيما واضحا مع اعتبارها واجبات أساسية في المكتب، كذلك هناك نظام للرقابة والجزاءات تحدده القواعد والتعليمات. ويعهد إلى الشخص بواجبات وظيفية معينة بناء على المؤهلات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها من خلال إجراءات رسمية وغير شخصية، كالامتحانات مثلا وفي التنظيم الهرمي، فإن أعمال الخبراء المدرسين تتم مراقبتها، تحكمها إجراءات وقواعد عامة، تلغي الحاجة إلى إصدار أوامر خاصة في كل حالة، ويتطلب تطبيق تلك القواعد العامة أن يتم تصنيف المشاكل والموضوعات على أسس ومعايير محددة حتى يمكن تطبيق كل قاعدة على الحالات التي تصلح لها.³

أ- السلطة عند فيبر:

قسم Weber السلطة إلى ثلاث: وهي السلطة الكاريزمية والسلطة التقليدية والسلطة القانونية. وممارسة أي منهما تفترض وجود ظرف اجتماعي يتمثل في توجيه قيمه يمنح هذه الممارسة طابعا

¹ – BenDix (T) *Bureaucracy*, *International encyclopedia of social sciences*, vol (1-2- N.Y, the Macmillan press, 1972. P: 206.

² – طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 98، 99.

³ – علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص: 33، 34.

شرعياً. وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو: مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد. وأسلوب القائد في ممارسة السلطة ونوعيتها ودرجة طاعة المرؤوسين له يختلف من نموذج إلى آخر وفقاً لمصدر الحق أو الشرعية.

وسنتعرض فيما يلي لكل نمط من أنماطها بشيء من التفصيل، وكما سبق القول أن Weber قسم السلطة إلى ثلاثة أنواع هي :

■ **السلطة الكاريزمية أو الموهوبة أو الملهمة:** وتقوم هذه السلطة على صفات وقدرات ومواهب شخصية نادرة يملكها فرد معين، فيستطيع من خلالها أن يحصل على ولاء وإذعان الأفراد الآخرين وهم التابعين له، وهذه القدرات النادرة تستخدمها السلطة الكاريزمية في تغيير الأوضاع والعلاقات الاجتماعية القائمة لصالح التابعين، ومن ثم فإن تبعيتهم تكون للشخص حائز للسلطة ومرتبطة بوجوده، وهذا النوع من السلطة يمثل نفوذ القادة السياسيين، وقادة الثورات والحركات التاريخية والاجتماعية.¹

■ **السلطة التقليدية:** إن الإدارة في السلطة التقليدية تتخذ شكلين الأولى الإدارة الوراثية التي تعتمد على الانتماء القرابي للرئيس الأعلى، والثانية الإدارة الإقطاعية، التي تحقق قدراً محدوداً من الاستقلال الذاتي، لأن الولاء الإقطاعي والارتباط الشخصي به هما أساس تكوين الجهاز الإداري. وتستمد السلطة التقليدية شرعيتها من الاعتقاد في مبلغ قوة العادات، والتقاليد والأعراف السائدة، وشرعية المكانة التي يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة التقليدية، كما هو الأمر في الملكيات التي لا تزال قائمة². إذن فالقائد التقليدي يصدر أوامره

¹ - إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة، دار المعرفة، 2000، ص: 132.

² - المرجع نفسه، ص: 133.

مع تمدا على مكانته الوراثية. وغالبا ما تعبر هذه الأوامر عن رغباته الشخصية، ولذلك تتسم بالطابع التحكيمي، وإن كان ذلك في حدود التقاليد والعادات المقبولة، أما ولاء الأفراد فيرجع إلى احترامهم للمكانة التقليدية، لذلك تكون فيه الوظائف موزعة على أساس العرف، فقد توكل الوظائف الإدارية من جيل إلى جيل، ويقبل القائد الأساس العرفي أو الوراثي في توزيع المراكز في التنظيم، أي يكون المبدأ هو من هو أنت، وليس ما يمكنك أن تقوم به.¹

■ **السلطة القانونية:** أي الإيمان بسيادة القانون وصوابه مع افتراض وجود مجموعة رسمية مستقرة من المعايير الاجتماعية تتولى تنظيم السلوك تنظيما رشيدا، بحيث يتمكن هذا السلوك من تحقيق أهداف محددة. ومن ثم فهو تنظيم مبني على تفويض للسلطات الإدارية والوصول إلى أحسن تصميم للهيكل التنظيمي. ثم يبدأ بعد ذلك البحث عن أفراد لشغل الوظائف القائمة، ويتم التعيين على أساس المقدرة سواء بالإثبات العملي لها أو بتوقعها من خلال الدرجة العلمية المحصل عليها وبالتدريب بعد ذلك.

وفي الإدارة البيروقراطية لا يمكن لأي فرد أن يطالب بمركز معين بسبب ولاءه الاستثنائي أو علاقته بالقائد، كما لا يمكن لأي فرد أن يطالب بمركز بسبب أن هذا المركز جرى العرف على شغله بأفراد عائلته أو من الطبقة التي ينتمي إليها، بمعنى أن الأفراد يشغلون المراكز بفضل ما يتوفر فيهم من مقدرة تجعل من المحتمل أن يكونوا هم أنسب المرشحين لها والقادرين على الاطلاع بأعبائها

¹ - محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعة، مصر، 2003، ص: 81.

ب- الأسس التي يقوم عليها النموذج المثالي لـ Weber:

يقصد Weber بتعبير البيروقراطية: بأنها وصف للنموذج المثالي للتنظيم، الذي يستند إلى عدد من المبادئ والخصائص، والتي نشرها في كتابه باللغة الألمانية بعنوان "نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي" سنة 1921 ويرتكز على عدة محاور أهمها:

وجود درجة عالية من التخصص .

- بناء رئاسي للسلطة ينطوي على نطاق محدد للمسؤولية .
- نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم .
- تحديد العضوية وفق للمقدرة والخبرة الفنية .
- الفصل بين الدخل الخاص والمرتب الذي يحصل عليه الفرد بصورة رسمية.

وفيما يلي نتعرض إلى هذه الأسس باختصار:

■ يتم توزيع أنشطة البناء البيروقراطي بطريقة ثابتة: باعتبارها واجبات رسمية، كما يتم توزيع السلطة الضرورية لإصدار الأوامر اللازمة لتنفيذ هذه الواجبات، بطريقة ثابتة أيضاً، ويؤدي ذلك إلى زيادة تقسيم العمل، يعتمد على الخبرة الفنية لأعضاء الهيئة بطريقة مباشرة، بدرجة ملحوظة، ومستوى عال من التخصص يمكن معها الاستفادة من خبرة أعضاء التنظيم الذين يسألون عن الإنجاز الكفء لواجباتهم.

■ يتم تنظيم الوظائف طبقاً لمبدأ التدرج الهرمي الرسمي: بمعنى أن تشرف الإدارات العليا على الإدارات الدنيا، وأن يصبح كل مرؤوس في التدرج الهرمي الإداري مسؤولاً أمام رئيسه عن

أعماله وقراراته وإجراءاته. مما يجعل كل موظف مسؤول عن مساعدته، وعما يتخذه من قرارا
ت. وتحدد نطاق سلطة الرؤساء على مرؤوسيهم وفقا لقواعد محددة وواضحة تماما.

■ **يتم حفظ الإجراءات والقواعد الإدارية في وثائق مكتوبة:** أي ملفات. ولذلك تتواجد هيئة من الموظفين والكتب في جميع التخصصات. وتشكل هذه الهيئة بالإضافة إلى الأجهزة والملفات التي لديهم، إدارة كاملة، ويطلق على هذه الإدارة في المشروع "المكتب" كشخص معنوي.

■ **في التنظيم الحديث يتم فصل إدارة العمل عن الموقع:** أو مكان المكتب، وكذلك فصل الإدارة عن الملكية وبصفة عامة تفصل إدارة النشاط الإداري عن الحياة الخاصة، أي أن العاملين في التنظيم لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج، ولكنها تقدم إليهم في شكل نقود أو أدوات، وهم مسئولون عن تبرير استهلاكها باستخدامهم، ومن ثم لابد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة والأموال والمعدات العامة عن الممتلكات الخاصة. ويوجد هذا المبدأ في المشروعات العامة والخاصة على السواء. أي ليس هناك حق لأي شخص في التنظيم في امتلاك المنصب الرسمي، ولا في تملك المكتب وما فيه، كما أن تولى الوظائف لا يقوم على نظام وراثي أو انتخابي.

■ **تعتمد الإدارة الرسمية:** أو على الأقل كل الإدارات الرسمية المتخصصة، على مهارات فنية وتدريب كامل، والتعليم الرسمي، أكثر من اعتماده على الارتباطات السياسية والأسرية. ويتحدد على هذا الأساس الموضوعي فرص التقدم في العمل وفقا لأقدمية أو الإنجاز أو كلاهما معا. وينطبق ذلك على المدير التنفيذي والموظفين في الشركات الخاصة وموظفي الحكومة أيضا.

■ **تسيير إدارة المكتب وفق قواعد عامة لا شخصية:** والتي تتميز بأنها ثابتة وصارمة ويمكن تعلمها واستيعابها، والسبب في وجوب تطبيق نسق المعايير والقواعد العامة هو ضمان الإعداد المتماثل لكل مهمة بغض النظر عن عدد الأفراد المشتركين في أدائها أو سماتهم الشخصية، وتتضمن هذه القواعد العامة كل من القانون وإدارة الأعمال.

■ **إن قيام التنظيم بوظائفه وفقا للمعايير والقواعد العامة:** يعمل على إبعاد الاعتبارات والانفعالات الشخصية ومن ثم يسود التعامل المحايد بين العاملين في التنظيم أو بين التنظيم وعملائه، وينظر إليهم بوصفهم حالات . "وهكذا يعد استبعاد كل الاعتبارات الشخصية في الأمور الرسمية، شرطا ضروريا للحياة والكفاءة . والمسافة الاجتماعية بين المستويات المتدرجة وبين الموظفين والعملاء تتخذ طابعا رسميا.¹

ت-العوامل المؤثرة في فكر - Weber :

تأثر فيبر بعوامل ثلاث كان لها أثر كبير في فكره ومن أهمها التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية في ألمانيا، كما أن منصبه كضابط بالجيش الألماني الذي يمثل تنظيمًا عسكريًا ضخمًا يدار بطريقة آمرة، ويتحرك الأفراد داخله وفق أوامر وتعليمات صارمة ومحددة سلفًا ومفروضة عليهم، واعتقد أن هذا الأسلوب من الإدارة يمكن أن ينجح في كل مجالاتها. وأخيرا فإن خبرته كعالم اجتماع يهتم بدراسة المجتمعات والأفراد، جعلته يلمس عوامل الضعف في البشر، وعدم إمكان الاعتماد الكامل على العنصر البشري، أو ترك الأمور لتصرف الأفراد بسبب قصورهم عن اتخاذ قرارات رشيدة.

¹ - محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعة، مصر، 2003، ص: 94، 96 وسعد مرسي عيد بدر، الأيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص: 102، 103 بتصرف.

ونرى من خلال هذه العوامل أن Weber استقى نظريته في البيروقراطية من ظروف الحياة في عصره، ودعمتها خبراته في هذه المجالات الثلاثة فوضع نموذج التنظيمي بأسسه وقواعده، معتقداً أنها ستلائم أي بيئة إدارية، ولكن الواقع أن الإدارة العامة تختلف عن هذه المجالات، فهي تنفيذ للسياسة العامة التي يشترك الأفراد في صنعها، وتنفيذها، ولهم حق تعديلها.¹

ث-ماكس فيبر والتنظيمات البيروقراطية:

ينطلق ماكس فيبر في معالجته للتنظيمات الاجتماعية من مسألة البيروقراطية التي تعد بالنسبة إليه العمود الفقري لكل تنظيم اجتماعي، وهي تحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري، ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل، وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات الاجتماعية فيها بالرسمية البعيدة عن الأجواء والاعتبارات الشخصية والعواطف، ويعتمد نظام الترقيات والمكافآت على الأقدمية والكفاءة الشخصية، فالبيروقراطية عند فيبر جاءت رداً على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف، فكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته ومركزه المستمد من خبرته، ويعتقد فيبر أنه في حال تطبيق البيروقراطية ضمن التنظيمات الاجتماعية والصناعية فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والإنتاجية في تلك التنظيمات.

وتنتشر في التنظيمات الاجتماعية - برأي ماكس فيبر - ظواهر اجتماعية فريدة من نوعها، لأنها تحدث مرة واحدة ولا يتكرر حدوثها بالطريقة نفسها وبالتفصيلات نفسها، ويرفض التعميم القائم على ذكر الصفات العامة لكل نمط معين من الحوادث الاجتماعية، معتبراً أن فهم كل ظاهرة على حدى أمر ممكن الحدوث.

¹ - إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، مرجع سابق، ص: 137، 138.

ولفهم قضايا التنظيم يعتمد ماكس فيبر على نمط مثالي مبني على افتراضات مرتبطة بالخصائص التي تشملها الظاهرة المدروسة، دون أن توجد بالضرورة الخصائص المجملة لهذا النمط في الواقع الاجتماعي، فوجود النمط المثالي يتحقق بصفته فكرة نظرية مجردة، وليس إمكانية وجود واقعي، فهو وسيلة لفهم الواقع، ويمكن عده أيضاً أداة تحليلية تمكّن من تصنيف البيانات والمعلومات وعرضها بشكل منطقي وموضوعي.¹

وبعد فيبر أن أهم ما يحقق التوازن في التنظيمات الاجتماعية هو وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار في التنظيم وفق نظام متكامل من الحقوق والواجبات، وضمن قواعد موضوعية تتم من خلالها ممارسة الضبط الاجتماعي الذي يحمل طابع الشرعية من أجل تحقيق أعلى معدلات للأداء والإنتاجية وصولاً إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة. ويحدث ذلك عندما يتكيف العامل مع وضعه التنظيمي بوجود التخصص ونظام تقسيم العمل بحسب المؤهلات والخبرات لدى العامل، ويصبح كل رئيس مسؤولاً عن مرؤوسيه بشكل واضح بالاعتماد على النسق الثابت نسبياً من الأنظمة والقواعد المحددة لأبعاد البناء التنظيمي ونشاطاته، بغية تحقيق أعلى درجات الفاعلية والكفاية، فممارسة الضبط على أساس المعرفة هو الأصل في تحقيق فاعلية التنظيم الاجتماعي حسب ما يراه فيبر.

ويعتمد البناء الاجتماعي وفق التحليل الفيبري على القيم الأخلاقية والدينية التي تنادي بتقديس العمل "الأخلاق البروتستانتية"، معتبراً أن قوة البناء الاجتماعي في المجتمع الصناعي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقوة القيم ومدى تطبيقها.

ويركز فيبر في تحليله للبناء الاجتماعي على مفهوم الفعل الاجتماعي Action Social، والعلاقات الاجتماعية Relationship Social، والعلاقات المتبادلة بين المؤسسات الاجتماعية

¹ - الأخرس، صفوح: علم الاجتماع العام، المطبعة الجديدة، دمشق، 1984، ص: 146، 147.

وتفسيرها في إطارها الاجتماعي ومسارها التاريخي الخاص، ويهتم أكثر من الذين سبقوه من علماء الاجتماع بتحليل النشاطات والظواهر والأنظمة الاقتصادية وتفسيرها، ففي حين اقتصر تحليلات الذين سبقوه على مفاهيم البناء الاجتماعي Social Structure ومصطلحاته، تجاوز ماكس فيبر هذا المفهوم وأخذ بمعالجة قضايا أكثر تفصيلاً.¹

ثانياً: التaylorية والإدارية العلمية "تaylor"

نشأت إدارة الحركة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900-1920، للبحث في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية وكيفية التوصل إلى حلول لتلك لمشكلة. وقد أكد أنصار الإدارة العلمية وعلى رأسهم تيلور بأهمية العقلانية والرشداية في المؤسسة من خلال إيجاد ما يسمى بالطريقة المثلى لأداء العمل حيث تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج قومي.

ساهمت هذه الحركة في تقديم حلول وإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي، الذي من شأنه السماح بتحقيق مستويات أداء عالية من خلال دراسة Taylor تيلور لتأثيرات الثورة الصناعية، باعتبارها المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة والتنظيم، لأنه حاول من خلال التحاقه بمعمل الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ لاحظ الإسراف في المواد الأولية ضياع الوقت، غياب معدلات وضوابط وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول مما أثر على الإنتاجية، أو أدى إلى ضعف الفعالية، حيث قام هذا الباحث العامل بدراسة وتحليل الحركة والزمن لإنجاز مهمة ما، ثم ركز على إنتاجية كل عامل وكيفية الرفع منها، ثم عمل على الفصل بين التخطيط والتنفيذ وبحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين مع إمكانية

¹ - زهري، زينب محمد، وإسماعيل، محمد قباري، أساسيات علم الاجتماع الاقتصادي، المنشأة العامة للنشر والإعلان، طرابلس، ليبيا، ط1، 1985، ص: 198، 199.

زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط حيث تصور تايلور أو انطلق من الفرضية التي مؤداها أنه كلما تكون المهمة مكررة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع.¹

أ- المدرسة العلمية لتنظيم العمل:

ركز تناول زعيم المدرسة العلمية لتنظيم العمل (تايلور 1920 Taylor) على دراسة، شكل واحد من سوء السلوك، وهو التظاهر بالعمل والذي يعني بالنسبة إليه مجموعة القيود التي يضعها العمال على المخرجات من خلال سوء السلوك، التباطؤ في الأداء، الخداع، سلوكيات عبثية تعكس عدم التقيد الصارم بتعليمات المشرف الخاص بالأداء. ولم تكن هناك دراسة عميقة لهذا الشكل من سوء السلوك، فقد اقتصر التفسير على ما يطلق عليه بظاهرة النسيان.

ولقد اعتقد تايلور أن معالجة مشكلة (التغاضي أو النسيان) التي يطرحها العمال بعد انتقالهم إلى أماكن العمل، وإنهاءهم للتدريب اللازم يكون من خلال الصرامة في التعامل مع العمال. «تذكروا جيدا أننا لا نريد من جانبكم أي أعمال عبثية من أي نوع، أنكم سوف تؤدون بالضبط كل ما هو مفترض أن تؤدوه دون أدنى تظاهر بالأداء من جانبكم. إذا بدأت في خداع ذلك الفتى المكلف بمراقبة أدائكم، فإنه سوف يرفع تقريره إلى الإدارة في خلال 15 دقيقة من ارتكابكم المخالفة. وطبقا لما يسجله عن حالات التباطؤ، والتظاهر في الأداء؛ فإن أصحاب هذه الحالات سوف يخرجون من ورش، وعناصر العمل ولن يعودوا إليها مرة ثانية». وهذا ما جعل انطبعا عاما يسود عالم

¹ - عبد الوهاب سويس، المنظمة - المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص:

الشغل بأن المدرسة العلمية تتسم بالقسوة. هذا الانطباع نما من خلال نماذج أخرى من سوء السلوك، كالمقاومة، والتمرد، والعدوان الناجم عن تنامي الشعور بالتذمر والسخط.¹

كان فريدريك تايلور من رجال الإنتاج والإدارة، ومن أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، فمفهوم العمل عنده يركز على ثلاثة محاور:

- الاستمرار، ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن.
- الإنتاج، وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.
- الأجر، إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة.

أوضح تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد "تايلور" ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية.²

كما تقدم التايلورية³ إجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل، والتحسين في أداء العمل، وتتمثل هذه الإجراءات في:

- استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل.

¹ - ستيفن أكرويد، وبول طومبسون، سوء السلوك التنظيمي، حقل المعرفي جديد، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 25، 26.

² - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص: 73.

³ - التايلورية: محاولة أولى في مجال تنظيم العمل اليدوي كما تصورها فريدريك تايلور (1856-1915) (المهندس الأمريكي) وتتضمن إعداد الوظائف وتقسيم العمل في شكل حركات أولية بحيث استلزم وجود حركات آلية مع استبعاد كل الحركات غير المفيدة في العملية الإنتاجية. انظر

- تزويد العمال بحافز إيجابي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بمنح العامل مكافأة محددة، تزيد هذه المكافأة عن معدل الأجر اليومي، بمعنى وضع نظام للحوافز والأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل، ارتفع أجره.

- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل: وسائل العمل، سرعة الآلات وطريقة الأداء... الخ.

ومن المفاهيم المهمة التي تتطوي عليها نظرية الإدارة العلمية مفهوم، وحدة الأمر، ومركزية اتخاذ القرارات. حيث لابد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر الأوامر إلى الجميع، ولكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لا بد تضيق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل، بمعنى أن كل عامل يجد شخصا يشرف عليه ويراقبه.¹

والهدف من الأعمال التي قام بها تايلر هو تحقيق الكفاية الإنتاجية، وكان يحرص على الكشف عن مقدار الخسارة الكبيرة نتيجة عدم الكفاءة في جميع الأعمال اليومية. كما أنه كان يحاول التأكيد على أن علاج عدم الكفاءة يمكن أن يتحقق بالإدارة المنظمة الرشيدة التي تستند على قواعد مبادئ وأسس علمية، وليست المسألة وفقا على وجود رجل غير عادي يقوم بهذا العمل.²

ب- مبادئ تايلر:

تعتبر المبادئ الأربعة الآتية أهم المبادئ التي أدخلها تايلر في علم الإدارة:

¹ - علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص: 71، 72.

² - محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1999، ص: 44.

- تحديد نوع وكمية العمل الواجب أن يقوم بها كل فرد بناء على أبحاث علمية وليس على مجرد تخمينات من جانب الإدارة. واختيار المواد والآلات والعمال بطريقة علمية سليمة.
- الاختيار العلمي لأحسن فرد: حتى يستطيع أداء الوظيفة على أتم وجه مع إعطائه برنامج تدريبي كاف.

- اقتناع كل فرد من الإدارة والعمال بعدالة الإدارة العلمية واحترام مبادئها. تقسم الواجبات والمسؤوليات تقسيماً عادلاً بين الإدارة والعمال. فتختص الإدارة بمهمة التخطيط ويترك للعمال مهمة التنفيذ، وهذا ما سماه تايلر بمبدأ التخصص ليميزه عن الوضع السائد في ذلك الوقت والذي فيه كانت تترك مسؤولية التخطيط والتنفيذ للعامل وحده.¹

وقد وضع فريدريك Taylor مبادئ مثل الرشد والتخصص والكفاءة الفنية، إلا أن تركيزه على هذه المبادئ كان أقل من تركيز Weber في نموذج البيروقراطي الأمثل. وكان من أهم الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الكفاءة الإنتاجية هو تباطؤ العمال. وهنا طرح السؤال لماذا يتباطأ العمال؟

ت-أسباب تباطؤ العمال:

انطلاقاً من ملاحظاته لتباطؤ العمال في إنجاز مهامهم تمكن تايلر من إدراك أسباب ذلك

أو جزها فيما يلي:

¹ - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د.ط، 2003، ص: 77، 78.

▪ **تخوف العمال من البطالة:** ففي اعتقادهم أن الإسراع في إنجاز المهام سيفقدتهم وظائفهم . وللتغلب على هذه الصعوبة اقترح تايلر تغيير ذهنية العاملين من خلال إقناعهم بعكس ما يعتقدون .

▪ **سياسة الأجور:** كان مستوى الأجور متدني يقدم نظير المدة المقضاة في نشاط العمل، وبالتالي فالعمال يلجئون إلى التباطؤ وعدم بذل مزيد الجهد، وهذا ما جعل تايلر ينادي بتغيير سياسة الأجور واقترح الأجور بالقطعة، مع وجود مستوى أجر مرتفع يدفع للذين يتجاوزون المعدل المعياري للإنتاج وبالمقابل مستوى أجر منخفض للذين لا يصلون لمعدل الإنتاج المعياري.¹

فنظام الإنتاج بالقطعة كان معمولاً به قبل دعوة **Taylor** ولكن انتقد **Taylor** بشدة شكل هذا النظام والمبادئ التي كان يطبقها في عصره، وكان من رأيه أن حوافز العمل مثل الأجور العالية، إن لم تكن قائمة على أسس راسخة تعتبر غير مرغوب فيها، لأنها تجعل المبادأة في أيدي العمال أنفسهم، بينما لا تكون لدى المنظمين فكرة واضحة عن حجم العمل الذي يمكن للعمال القيام به أثناء فترة معينة من الوقت.

وبهذا ربطت نظرية **Taylor** هذه بشكل مباشر ما بين الأجور ومستوى أداء المستخدمين، وذلك بناء على نتائج تجاربه العملية التي أجراها على العامل الهولندي "دي بون" بنسلفانيا، الذي قفز إنتاجه وأجره على التوالي من 12.7 طن إلى 48 طن ومن 15 دولار إلى 85 دولار، وبذلك

¹ - سعد مرسي عيد بدر، الأيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص: 125.

أكد Taylor فرضية الرجل الاقتصادي من خلال هذه التجربة، ومن ثمة سعى إلى تعميم توجيهاته لبقية المستخدمين.¹

وهذا ما جعل تايلر يؤكد على ضرورة تطبيق النظم المختلفة للإنتاج بالقطعة وفقاً للأساليب العلمية في تحديد معدل الإنتاج، وأصر Taylor على ضرورة أن يأخذ كل عامل أجره وفقاً لإنتاجه الفردي وليس وفقاً لإنتاج جماعة العاملين التي ينتمي إليها. وهناك جانب هام لفلسفة Taylor يؤكد على الطموح والتطلع الشخصي للأفراد وأن الفرد يفتقد دافعه الفردي إذا وضع في جماعة. إذن فالجماعة في نظر تايلر تؤدي إلى خفض إنتاجية العاملات، لأنهن في نظره كثيرات الكلام ولذلك فصل بين العمال والعاملات بصفة خاصة. ومن ثم كانت التaylorية أول نسق علمي يفرق بين الجنسين في نظريته التنظيمي.²

ولقد تمكن علماء النفس من استخلاص ستة افتراضات رئيسية عن الطبيعة البشرية لأصحاب المدرسة العلمية وهي:

- أن للإنسان طبيعة ثابتة لا تتغير.
- يتميز الإنسان بعدم الكفاءة والتبذير ما لم يقيد بالبرامج المناسبة.
- الإنسان كسول .
- لمصلحة الذاتية هي الشغل الشاغل للفرد .

¹ - بوباية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية، دراسة ميدانية بمركب إسبات-عناية، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، بحث غير منشور، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2000، ص: 93، 94.

² - سعد مرسي عيد بدر، مرجع سابق، ص: 127.

- أكثر المكافآت تأثيراً في الفرد هي المكافآت المالية.
- الفرد ينبغي أن يوضع تحت الرقابة المحكمة، ولا توجد لديه دوافع داخلية.¹

ث- كيفية تحسين الأداء:

بعد انتقال تيلور إلى شركة Simmonds Rollin Machin كمستشار قام بدراسات حول أداء العمال لأعمالهم من أجل الوصول إلى أحسن طريقة للأداء، وذلك من خلال دراسته للحركة والزمن . وكننتيجة لدراسات أخرى عديدة وضع Taylor مبادئ الإدارة العلمية التي تسمح بحسبه بتحسين أداء الأفراد وأداء المؤسسات.

ونذكر من بين أسس الإدارة العلمية:

- **تحديد الطريقة المثلى للأداء:** تؤدي الطرائق الغير سليمة إلى هدر الجهد المبذول من قبل المستخدمين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم تدريجياً، ولا يؤتى بالطريقة المثلى إلا بالقيام بدراسات تؤدي إلى إلغاء الحركات الزائدة الغير ضرورية للنشاط، وهنا يبرز دور الإشراف.
- **التدريب والانتقاء:** يتم تدريب المستخدمين على القيام بالحركات الضرورية في وظيفتهم ويلجأ إلى تحليل المناصب والأفراد عند عملية الاختيار حتى يضمن الأداء الجيد لاحقاً.

¹ - حمدي يس وعلي عسكر وحسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمين، دار الكتاب الحديث، 1999، ص: 114.

-تقسيم العمل: ويكون ذلك سواء بين الإدارة والعاملين (التخطيط والتنفيذ) أو في أي وظيفة

كانت بحيث يصبح التحكم في الحركات الضرورية للإنجاز محققا للفعالية.¹

والملاحظ من خلال التتبع التاريخي لحركة الإدارة نلاحظ أن "تايلور" قد نجح في صياغة بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة. والتالي حركة الإدارة العلمية اهتمت بالعقلانية وحدها، واستندت إلى فكرة تقسيم العمل، وأكدت على أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية على اعتبار أنه لحوافز المثالية والوحيدة لأداء العمل.

ولتحقيق أعلى درجات من العقلانية داخل التنظيمات الاقتصادية لابد من مراعاة الجانب التنظيمي، بمعنى ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال.²

إضافة إلى القواعد واللوائح والصلاات بين الأفراد، بمعنى تجديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد والقائمين بها.³

ج-أهمية التسيير العقلاني داخل التنظيمات:

تكمن أهمية التسيير العقلاني داخل التنظيمات في:

¹ - بوباية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية، دراسة ميدانية بمركب إسبات- عناية، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، بحث غير منشور، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2004، ص: 123.

² - Terry George, *op.cit*, p : 239.

³ - محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة، ليبيا، جامعة قار يونس، 1991، ص: 110.

■ الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات وهو يحدد الأهداف، والمسالك التي يمكن الوصول إليها، مع العمل على توجيه الجهود وزيادة فاعلية الأفراد.

- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وذلك بتحديد المهام لكل فرد في المنظمة.
- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.
- ارتباط السلطة الإدارة المؤسسة بالقانون فهو الذي يحدد حدودها ومقدارها ومن له الحق في ممارستها، مع قدرة صاحب السلطة على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بالتصرف كونه يمثل سلطة رسمية، أو قدرات شخصية، أو كليهما معا.¹

نرى من هذا أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا لا يعتمد سلوكها على التكوين الداخلي لها، بل يتأثر بعوامل متعددة ومتشابكة، فلقد دلت النظريات الحديثة في التنظيم أن الإنسان وسلوكه من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي، وأن الجوانب الرئيسية في دراسة الإنسان هي تكوينه النفسي والاجتماعي وليس تكوينه الفيزيولوجي، كما أن البيئة هي الأخرى متغير رئيسي في تحديد السلوك التنظيمي بمعنى أن التنظيم يمثل نظاما مفتوحا يتبادل مع البيئة المحيطة به، ومن هذا المنطلق نستطيع القول أن المؤثرات الأساسية على سلوك المنظمة يمكن تقسيمها إلى محددات شخصية وأخرى بيئية.

¹ - محمد قريرتي، مهدي زوبلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، المطابع المركزية، ط3، 1993، ص:166.

ثالثا: نظرية البحوث والعمليات "فايول"

هنري Fayol باحث فرنسي، يعد من أهم المساهمين الأوروبيين، في النظريات العلمية للإدارة خلال النصف الأول من القرن الماضي، كان مهندسا ناجحا وخلاقا، وكان له اهتماماته المتعددة والمختلفة ومعرفة عملية واسعة، وقد نشر عدة دراسات من بينها دراسة تناولت طرق مكافحة الحرائق في مناجم الفحم وتحليل التكوينات الجيولوجية في مناجم الفحم الفرنسية، وقد حقق له نشاطه الإداري شهرة واسعة، وكان رئيسا لشركة Comambault الفرنسية للتعدين والصناعات المعدنية، لمدة ثلاثين عاما، وقد كانت هذه الشركة على حافة الإفلاس عندما عين مديرا عاما لها، وأصبح منذ تقاعده عام 1918، أحد الفرنسيين ذوي النفوذ والقوة، وأشهر الإداريين الأكفاء في المجالات الفنية والعلمية، وكرس سنواته الأخيرة لتنظيم هيئة **de Comite National l'organisation Française** وحاول تطبيق بعض أفكاره في إعادة تنظيم الإدارة الفرنسية العامة.¹

لقد وضع هنري فايول أسس وقواعد كل من التنظيم والإدارة، وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل ورسم الخرائط الدقيقة لإنجاز الأعمال، ويعتبر هنري فايول المؤسس الحقيقي لهذه المدرسة، وهو رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمانيا، ولقد حاول أن يعالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كالأجور والحوافز.²

جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي هنري فايول H.Fayol أسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة

¹ - سعد مرسي عيد بدر، الأيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص: 141.

² - قباري محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص: 88.

العلمية، ويركز على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية.

أفكار فايول (H.Fayol) ممتزجة بخبرته الواقعية، كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي كانت تعمل في قطاع التعدين وذلك عام 1888، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية، والذي نشر . عام 1916 وتمت ترجمته إلى الإنجليزية لأول مرة عام 1949.

ويرى كثير من محلي تطور التراث السوسيولوجي والإداري أن نظرية الإدارة العلمية لتايلور والتكوين الإداري يكمل بعضهما البعض عندما اهتمتا عموما بقضايا العمل والإدارة كالمؤسسات الإنتاجية الصناعية، والفارق بين النظريتين يكمن في أن النظرية الأولى اهتمت بدراسة مستوى الإدارة المباشرة حيث وجّه أبحاثه لدراسة أقل المستويات الإدارية، والتنفيذية في المصنع ّ ثم تدرج إلى أعلى المستويات، في حين النظرية الثانية فايول (H.Fayol) ركزت على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية ثم تدرّج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا.¹

إضافة إلى اهتمام فايول بالواجبات والالتزامات الإدارية في التنظيم كذلك تقسيم الوظائف والإنتاج، فهو أعطى خمسة وظائف أساسية يقوم عليها التنظيم الإداري وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة.

¹ - علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية والاقتصادية حالة الجزائر، تقدم بدراسة جامعية لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1999، ص:90، 91.

ومن هذا المنطلق نرى أن فايول ينطلق في تعريف الإدارة من كونها «عملية تحتوي على خصائص معينة، ومميزة تتوافر في جميع المنظمات»، وبذلك يكون Fayol قد خالف الاعتقاد السائد آن ذاك من أن مهمة الإدارة يتولاها متخصصون محترفون، إذ حسب النظرة الجديدة .الإدارة هي : "الإدارة"، سواء كانت إدارة منجم، أو جيش، مصنع، أو جهاز حكومي، وهي تحتاج إلى عمليات ذات وظائف معينة السابقة الذكر هي: التخطيط .التنظيم .القيادة .التنسيق .الرقابة.

وللتنظيم هدف معين يسعى للوصول إليه، ومن الممكن تحديد وحدات العمل الضرورية لتحقيق هذا الهدف، وتتضمن تلك الأعمال عادة أنشطة مختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات، كذلك تتطوي تلك الأعمال على أنشطة رقابية وإدارية تهدف إلى التنسيق بين وحدات العمل في وحدات إدارية صغيرة، وتجميع هذه الوحدات الإدارية الصغيرة في وحدات إدارية أكبر، وهذا إلى أن تصل بالتنظيم إلى عدد من الإدارات العليا أو الرئيسية.¹

كما أن فايول يرى أن الإدارة وخصوصا العليا منها، تتطلب أساسيا لتنفيذ كل المهام الإنسانية وبمختلف وجوها، حيث تعتبر الرقابة من بين عناصر الإدارة التي يجب تطبيقها، وتنفيذها للوصول إلى أهداف المنظمة. ويرى أيضا أن الرقابة ترمي إلى الكشف عن نقاط الضعف كي تتمكن المنظمة من تعديلها والعمل على عدم تكرارها في المستقبل، وأنها يجب أن تشمل كل ما بالمنظمة من مواد وأعمال وأفراد.²

ويعد Fayol من أبرز رواد الفكر الإداري الأوائل الذين ساهموا في بلورة وتحديد الوظائف العلمية الإدارية. والتي على أساسها أمكن في الوقت المعاصر تحديد وظائف الإدارة.

¹ - علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975 ص: 62.

² - لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص: 62.

وبالرغم مما أحدثته مبادئ مدرسة الإدارة الإدارية من تأثير على الإدارة في الفترة ما بين 1930 و 1950، وتطبيق معظمها في المنظمات وقتنا الحاضر. فإن البعض يعتقد أن من هذه المبادئ منها ما قد يتسم بالنمطية في التعامل مع مشكلات التنظيم الإداري.

ولكن الحقيقة التي لا خلاف حولها أن الإدارة استفادت كثيرا من هذه المبادئ وخاصة مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية، وتفويض السلطة، والخرائط التنظيمية، ووحدة الأمر والإشراف، والتخصص، وتقسيم العمل.¹

أ- مبادئ فايول Fayol:

كما تميزت تحليلات Fayol بأنها ركزت على استخلاص مجموعة من المبادئ العامة التي يمكن استخدامها في إدارة المؤسسات والمشروعات الإنتاجية الإدارية والصناعية عموما، وذلك من واقع التجارب والملاحظات، التي تم استنتاجها من الدراسات الميدانية والخبرة العلمية، التي استمرت لسنوات طويلة، عندما كان يعمل Fayol مديرا لإدارة الشركات الصناعية الكبرى في فرنسا.²

وإن معظم هذه المبادئ تجد طريقها إلى التطبيق في الإدارة المعاصرة سواء في التنظيمات الحكومية أو الخاصة، ونتيجة لأبحاثه ودراساته الميدانية خلص "Fayol" إلى بناء نظرية عبراتها مرنة ومن ثمة لا يمكن أن تكون نهائية وضمنها **14 مبدأ**. في الإدارة يتحدد مستوى أداء المنظمة بمدى كفاءتها في التحكم فيها وهي.

¹ - جمال الدين محمد مرسى، وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي؛ نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية مصر، د.ط، 2002، ص: 67.

² - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 94.

- **المسؤولية والسلطة:** حسب Fayol تستمد المسؤولية من السلطة فهي تنشأ فقط عند ممارستها، والملاحظ ميدانيا في مجتمعاتنا أن الأفراد يسعون إلى الحصول على السلطة مهما كان مجال اتساعها دونما تحمل مسؤولياتها ولهذا يجب الموازنة بين السلطة والمسؤولية فبقدر السلطات الممنوحة تكون المسؤولية.
- **وحدة الأمر:** ويندرج هذا من سياق الاتصال داخل المؤسسة إذ لا يجب أن يتلقي المروءوس أوامر من أكثر من مصدر، حتى يتم تلافى التناقض والتعارض في حال تعدد الرؤساء.
- **وحدة الإدارة:** ويتم ضبطها من خلال النظام أي عند تصميم الهيكل التنظيمي، بمعنى أن المهام ذات النشاط المتماثل أو الأنشطة ذات الغاية الواحدة لا يمكن تجزئتها بل يجب أن تكون تابعة لإدارة واحدة مما يسهل عملية التوجيه.
- **الهرمية:** وتكون مفيدة في عملية الاتصال التنظيمي فالتسلسل المتدرج الذي يوفره الهيكل التنظيمي يسمح بوضوح العلاقات طالما لا يتم الخروج عن إطار ذلك التسلسل، وهذا ما سنلاحظه في مستوى الاتصال سواء الصاعد أو النازل، إن الاتصال وفق مبادئ التنظيم الإداري سيسمح بعدم الاختلال الوظيفي ويسهل بالتالي الاستغلال الجيد والفعال للموارد وبالتالي ضمان مستوى عالي من الأداء.
- **المركزية:** المركزية أمر طبيعي حسب Fayol غير أن درجتها ومستواها في المؤسسات ترتبط بنوعية النشاط الممارس وبخصائص شخصية المدراء وجملة من العوامل الأخرى بيئية وموقفية (إنسانية أو مادية).
- **النظام:** ويقصد به الترتيب والتصنيف الدقيق لكل من الموارد المادية والبشرية وهذا ما يفرض الإلمام بقواعد المناجمنت النفسي من طرف المديرين خاصة عند التعامل مع الموارد البشري

وذلك بفضل أساليب القيادة والإشراف التي ستسمح بوضع وتعيين الأفراد في المناصب التي تناسبهم من جهة وتحقيق الفعالية بالنسبة للمؤسسة من جهة ثانية.

■ **سياسة الأجور:** حتى تكون فعالة يجب أن تكون عادلة بمعنى أن تكون هناك عدالة توزيعية سواء في الأجور حسب طبيعة النشاط في المناصب المختلفة، وحتى بالنسبة للواحق الأجر من علاوات ومكافآت، فاللاعادلة أثناء التوزيع سواء بين المستخدمين من نفس السلم الهرمي أو بين المستويات (إدارة، عمال) المختلفة، أو بين المساهمين (في ظل الشركات) ستنشئ مشاعر عدم الرضا لدى قطاع عريض من المستخدمين مما يعود بالسلب على مستوى أدائهم ومن ثمة يؤثر على فعالية المؤسسة. وعموما فإن كانت سياسية الأجور مرتبطة بعوامل عديدة داخلية وخارجية تؤدي إلى حدوث بعض القصور إلا أن العدالة واعتماد الاتصال والإقناع سيلغي كل العوائق.

■ **تغليب المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة:** تشكل المصلحة العامة أولية مقارنة بالمصلحة الفردية، هذه الأخيرة لا تغلب إلا في حالة الجهل والنجسية والأنانية المرضية، فمصلحة المؤسسة تغلب على مصلحة المجموعات ومصلحة الجماعة تعلو على مصلحة الفرد. فالأهداف العامة إذن تكتسي الأولوية مقارنة بالأهداف الفردية.

■ **استقرار المستخدمين (الأفراد):** يؤكد Fayol على أن فعالية المؤسسات مرهونة بمدى استقرار مستخدميها، فبقاء العاملين محافظين على مناصبهم كفيل بإبراز مقدرتهم (أعلى درجات القدرة على الإنجاز) وكفاءاتهم أثناء وظائفهم، فسياسات المحافظة على استقرار المستخدمين وتطويرهم تزيد من درجة ارتباطهم بالمؤسسة ومستوى ولائهم لها على المدى البعيد وخاصة لدى فئة الإطارات منهم كالمديرين والمسيرين.

- **المبادرة:** إن إضفاء روح المبادرة وتشجيعها داخل المؤسسة وبين مختلف المستويات التنظيمية تتأتى بفضل جملة من الظروف والعوامل التي تسمح لكافة المستخدمين بتقديم أفكارهم واقتراحاتهم حول خطط واستراتيجيات المؤسسة فيما يتعلق بتطوير المخرجات. (إنتاج أو خدمات) أو إبداع منتجات جديدة، ولهذا نجد في المؤسسات اليابانية صناديق الاقتراحات في أماكن محددة داخل المؤسسة تكون في متناول كافة المستخدمين.
- **اتحاد الأفراد:** يتشكل الاتحاد عند اتفاق الرؤى وانسجامها وليس بالضرورة تطابق الآراء، وتلجأ المنظمات لجملة من الاستراتيجيات كالاتصالات الشفوية المباشرة والشفافة (الحوارات والنقاشات، المحاضرات والندوات، المآدب والحفلات...الخ). بعدم السماح بتقسيم المستخدمين ونبذ الخلافات والصراعات...الخ وذلك حتى يخلق المديرون روح الفريق وروح الجماعة الذي سيسهل الأداء ويحقق الفعالية.
- **تقسيم العمل:** يسمح هذا المبدأ الذي يقوم على التخصصية في النشاط بتوزيع السلطة وتقاسم المسؤوليات بوضوح، الأمر الذي يمكن العامل من إنجاز الكم والكيف المرجوين بجهد أقل لأنه قد اكتسب المهارة والدقة في الإنجاز مع مرور الوقت. وللاشارة هنا لا يجب الإسراف في التقسيم والتخصص لتجنب الملل والروتين اللذان قد يخلقان الإحساس بعدم أهمية الوظيفة.
- **الانضباط:** ويقصد به مدى التزام كل أطراف المؤسسة واحترامهم لبنود الاتفاقات. المختلفة الجماعية أو الفردية المكتوبة أو الضمنية المتعلقة بسلوك وقواعد التصرف والعلاقات داخل المنظمة أو بين التنظيمين، للإشارة تكسب هذه الاتفاقات مشروعيتها من خلال المشاركة في صياغتها (المفاوضة) والتزام الرؤساء بها واحترامها والتقيد بكل تفاصيلها ومعاينة كل من

يخترقها، الأمر الذي يكسب المنظمة تقاليداً ويرسخ قيمها ويؤكد هويتها، فالانضباط هو مفتاح التطور.

- **العدالة:** إن الإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عن اللاتمييز والمساواة في المعاملة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل ومتغيرات متحركة في دافعية الأفراد وفعاليتهم ومن ثمة قد تتحقق فعالية التنظيم ككل.¹

ب- الأنشطة الإدارية عند فايول:

أبرز فايول الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة وحددها في ستة أنشطة واعتبرها تمارس في كافة النشاطات:

- **أنشطة فنية:** ويقصد بها الإنتاج والتصنيع
- **أنشطة تجارية:** ويقصد بها التبادل والشراء والبيع... الخ
- **أنشطة مالية:** ويقصد بها البحث عن الأفضل لرأس المال
- **أنشطة أمنية:** ويقصد بها الجهاز الأمني
- **أنشطة حسابية:** ويقصد بها الأجور والرواتب
- **أنشطة إدارية:** ويقصد بها التنظيم والتخطيط والرقابة... أي الوظائف الإدارية.

¹ - بوابية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية، دراسة ميدانية بمركب إسبات- عناية، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، بحث غير منشور، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2004، ص: 125، 128

كما بين أن الإداريون يحتاجون إلى مجموعة من الصفات يجب توافرها في المديرين وهي صفات جسمانية (الصحة والقوة)، صفات عقلية (القدرة على الفهم والإدارة)، صفات تربوية (الإعلام العام بالأمور)، صفات خلقية (تحمل المسؤولية والولاء)، صفات فنية (متعلقة بالوظيفة)، صفات تتعلق بالخبرة والتجربة (إتقان العمل).

أما عن التدريب الإداري يعرفه فايول بأنه «نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم»¹ وقد وضع فايول نظام تقليدي لتدريب الموظفين القياديين مؤكداً على أن القدرة الإدارية لا تكمن تتميتها عن طريق التدريب الفني فقط بل يجب الاهتمام بها من الناحية العملية أيضاً.

2- النظرية السلوكية²:

أولاً: عقلانية السلوك عند العلاقات الإنسانية

تناولت حركة العلاقات الإنسانية³ جوانب التنظيم التي تجاهلتها نظرية الإدارة وكشفت عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، وأثر الجماعات غير الرسمية على سلوك أعضائها

¹ - صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص: 208.

² - المدرسة السلوكية: تقوم على افتراض أساسي هو: أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف. وأن مهمة الإدارة هي تحفيز الأفراد (العمال) والجماعات (جماعات العمل) على أداء العمل وذلك بما يوفق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة. مقتبس من كتاب علي الشرقاوي، وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص: 70

³ - حركة العلاقات الإنسانية: ظهرت في الو.م.أ قبل الحرب العالمية الثانية ثم انتشرت تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة لما بعد الحرب. ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة من تجارب أو دراسات الهاثورن التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة وسترن إلكترونيك وبالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال. ولقد نمت اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم، ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي تلقى إلى اهتماماً جانبياً من النظريات الكلاسيكية.

وإنتاجيتهم، إذ أنه يمكن تحسين الكفاية التنظيمية وزيادة الإنتاجية، إذا تحسنت أساليب الإشراف و تم تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وإشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء¹. وعلى المديرين التحقق من الاستجابة للرضى الذاتي للعمال، وفي ضوء ذلك يكون العمال مستخدمين وراغبين في التعاون، يجب على الإدارة القبول والتعاون مع جماعة العمل غير الرسمية لأنها هي التي تهيئ الإطار الذي من خلاله تلبي حاجات العمال، فيجب على هيئة الإشراف المدربة على خبرات ومهارات العلاقات الإنسانية أن تطلب من الإداريين العمل على تلبية و ضمان تحقيق معايير الجماعات غير الرسمية لكي تستجيب وتتجاوز مع أهداف التنظيم².

حاولت تلك الدراسات في (مصانع هاوثون التابعة لشركة إيلكتريك الأمريكية) إيجاد العلاقة الحقيقية بين الظروف الفيزيكية للعمل ومستويات الإنتاجية، ثم تطورت إلى دراسة جماعات العمل من حيث بنية تلك الجماعات، والروح المعنوية بين العمال، وبين العمال والإدارة، وطبيعة القيم ونوعية الاتجاهات، وأشكال المعايير وأنماط الدافعية.

وبالتالي أثارت تلك الدراسات كثيراً من النقد والاعتراض على افتراضات تايلور، فلا يسعى العمال دائماً وراء مصالحهم المادية، فالعلاقات الإنسانية السليمة أهم بكثير من المصالح المادية، فالحفاظ على القيم الإنسانية ووحدة جماعات العمل وتماسكها ورفع روحها المعنوية وغيرها من العوامل تسهم إسهاماً إيجابياً في رفع مستويات الأداء والإنتاجية في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية، وذلك لتوافر جو مشحون بالمحبة والتعاون والتعاضد والمشاركة الاجتماعية والنفسية

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 105.

² - رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص :

بين العمال جميعهم، وهكذا يتنازل العمال عن قسط من مكافآتهم المالية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية تحقق أكبر درجة ممكنة من الرضا والإشباع النفسي والاجتماعي .

اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة المنظمات من خلال التركيز على البناء الاجتماعي، وعمليات التكامل، والانسجام بين عناصر هذا البناء انطلاقاً من مبدأ التوازن والتعاون، وكانت الدراسات التي أجريت في مصنع هاوثورن، هي الحقل التجريبي الذي تم فيه دراسة أثر العلاقات الإنسانية في سلوك الأداء لدى العاملين من خلال (الاهتمام، التشجيع، التعاون)، ومع ذلك وحتى في ظل الظروف التي هيئ فيها المناخ الاجتماعي الملائم للعمال، فإن الباحثين لم يستطيعوا القضاء بشكل نهائي على التمرد، والتذمر، بالرغم من استبعاد العمال غير المتعاونين من المجموعة التي كانت خاضعة للتجربة، على اعتبار أن هؤلاء العمال (العاملات) يعانون من اضطرابات نفسية وعصبية، مرتبطة بمخاوف غير مبررة، أو قصور في التفكير بسبب القلق الزائد.¹

أ- مساهمة العلاقات الإنسانية في الرفع من معدلات الأداء:

- تعد العلاقات الإنسانية في التنظيم الاجتماعي والاقتصادي، أهم ركن من أركانه، لأن تنمية الحاجات الإنسانية للعمال سوف تعود بالنفع على كامل التنظيم الصناعي، ومن هنا فإن من واجب الإدارة إشباع تلك الحاجات وتنميتها باستمرار وتشجيعها أيضاً.
- يهتم الأفراد العاملون ضمن التنظيمات المختلفة، بسعيهم الحثيث وراء المردود الاجتماعي والنفسي، أكثر من اهتمامهم بالعائد المادي، ومن هنا اهتمت هذه المدرسة وأضافت الدوافع المعنوية والاجتماعية وأثبتت أثرها الرائد والمتميز في زيادة الإنتاج في التنظيمات الصناعية.

¹ - BLANCHET, *Alain et Trognon, Alain la psychologie des groupes*, Édition NATHAN. ISBN, (1994) p: 15.16.

- إن لنمط القيادة والإشراف والتوجيه السليم للعاملين أهمية كبيرة في منظومة العلاقات الإنسانية، لكونها توصل إلى أحسن طريقة وأجدى وسيلة من أجل زيادة مستويات الأداء والإنتاجية، فالقيادة الديمقراطية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لها أثر متميز في تحقيق التكامل والتلاؤم بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ضمن التنظيم الاجتماعية المختلفة¹.

ب-العوامل التي تسهم في الرفع من الأداء:

بينت مجموعة من الدراسات في هذا المجال أن هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء، وتزيد في عقلانية المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، وتساعد في تطوير أجواء العمل، ومن ذلك:

- المشاركة: ولها عدة نماذج وأشكال تتم فيها مشاركة العاملين للإدارة في أداء نشاطاتها، كالمؤتمرات والمحاضرات والندوات من أجل رفدهم وإغنائهم بأداء مقترحات دون أن يكون لذلك صفة القسر أو الإرغام، وهناك أيضاً، أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج، إذ يتم فيها تحديد أهداف كل منصب أو وظيفة من أجل تحديد المكونات الجوهرية لأي نشاط هادف وإمكانيات تحقيقها، وقد تمتد المشاركة لتصل إلى قيادة فعاليات المؤسسات والمصانع في تسيير نشاطها وتحديد أهدافها ومراقبة نتائجها.

- نظام السيطرة: يتألف نظام السيطرة من مزيج أساليب القيادة والإشراف والاتصال ومدى تأثير كل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وعلى القيادة الإدارية أن تتمتع بخبرات ومهارات مناسبة للسيطرة على التنظيمات الاجتماعية، وأن تكون المعلومات واضحة

¹ - الفارس، سليمان خليل، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1993، ص: 38، 39.

ومفهومه ووسائل الاتصال مناسبة أيضاً، وأي خلل في ذلك سيعود على أوضاع العاملين بالسوء وعلى الإنتاجية بالتدهور والضعف.

- **فلسفة الإدارة:** وذلك في معالجة الحالات المرضية، وكيفية إقامة التنظيم الاجتماعي الذي يتناسب وطبيعة العلاقة الإنسانية، وأسلوب القيادة المتبع الذي يحقق ميزات العلاقات الإنسانية وفوائدها، وربما تكون اللامركزية في تفويض السلطة وتوزيع المسؤولية هي الغاية المنشودة، وذلك لكونها تتيح الفرص الكافية لجميع العاملين من أجل تطويع قدراتهم ومواهبهم في ظل إشراف الإدارة، وتقوم الإدارة بدور الناصح والمخلص والموجه والمرشد لجميع العاملين من أجل مساعدتهم وتجاوز مشاكلهم الخاصة في العمل أو في ظروفهم الحياتية المختلفة، من أجل رفع معنوياتهم وزيادة مستوى أدائهم، وهناك فلسفات عديدة كأسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج أو الأسلوب الديمقراطي أو أسلوب الإدارة بالنشاط ورد الفعل.. إلخ، لكن الأمر الأساسي والجوهري الذي يجب التمسك به في جميع الأساليب السابقة هو الحفاظ على معنويات العاملين وتنمية مواهبهم وميولهم والقضاء على أسباب الاستياء والتذمر والقلق لديهم.¹

3- إسهامات التيار المعاصر:

أولاً: مدرسة النظم

دخل الفكر الإداري مرحلة جديدة نتيجة تقدم البحث العلمي وتداخل عوامل البيئة النفسية والاقتصادية والاجتماعية مع عوامل البيئة الداخلية، فقد أهمل الفكر الكلاسيكي علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، مما أدى إلى حدوث تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبنى هذا الاتجاه مفهوم "النظام"، فلمدرسة النظم الدور البارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء

¹ - الفارس، سليمان خليل، مرجع سابق، ص: 47، 50.

مترابطة متبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع الموجودة فيه، إذ عرف هذا الفكر المنظمة على «أنها ظاهرة إنسانية اجتماعية هادفة وكيان إنساني هيكلي يتشكل من مجموعة أفراد متفقين فيما بينهم سعياً لتحقيق هدف منشود، وما يشد هذا التجمع الإنساني هو تشكيلة العلاقات، بأنواعها الهيكلية والاجتماعية والاقتصادية التي تقوم بين الأفراد»¹. كما أكد على أنها نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادئ، لذلك تم اعتبارها نظام ثقافي فرعي عن ثقافة المجتمع². أي هناك وجود تبعية بين المنظمة ومجتمعها من حيث القيم الثقافية، والتأثر بتغيراتها.

ثانياً: الرشادة المحدودة عند SIMON

كل مفردات حياتنا اليومية تبدأ بقرار وتنتهي بقرار، إذ يلعب القرار دوراً مهماً جداً في نشاطاتنا وأعمالنا، لذلك عد هيريت سيمون³ المفكر الإداري المرموق القرارات محور النشاط الإداري الأساسي للمدير وقال أن الإدارة تتلخص في اتخاذ القرار. ويعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وهو يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية، سيما أن القرار يعتمد أساساً على توقع المستقبل، القصير والمتوسط والبعيد، ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة. وتعتمد كفاءة المدير في ممارسة وظائفه في المنظمة على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المختلفة.

¹ - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 26.

² - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص: 9.

³ - هيريت سيمون: تحصل سيمون SIMON على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1978 وأكد أن المشكلة الأساسية المرتبطة بالتنظيم، تتمثل ليس في عملية الإنتاج، وإنما كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين عدة مراكز وبين عدة مستويات تنظيمية. حيث الفعالية التنظيمية تتعلق بكمية الارتباطات التي يمكن نسجها بين مختلف مراكز القرار .

في الوقت الذي كان فيه تيار العلاقات الإنسانية والنظرات السلوكية للتنظيم سائداً ومنتشراً، كان هناك تيار آخر أكثر عمقا في الفكر الإداري الحديث لهريت سيمون، فبعد أن كانت النظرية الكلاسيكية تهتم بالعمل والإنتاج والهيكل التنظيمي، وبعد أن بالغت العلاقات الإنسانية في وصف أهمية العنصر البشري وخصائصه، جاء سيمون ووضع أساسا جديدا في النظر إلى التنظيم، باعتباره نظاما اجتماعيا يقوم على اتخاذ القرارات، وأكد انه جاء بهذه النظرية كأساس عنصر جديد لم يتطرق إليه الذين سبقوه.

وبالتالي نظرية اتخاذ القرار تسعى إلى إحداث تغيير جوهري في مهمة الباحث في مجال التنظيمات، فيرى سيمون انه لم تعد الحاجة إلى الاهتمام بوضع مبادئ عامة للتنظيم أو قواعد مقررة نسترشد بها عند وضع الخرائط بمعنى النظريات الكلاسيكية، وإنما يتعين على الباحث في هذا المجال أن يدرس البناء التنظيمي ومكوناته والأوضاع المختلفة فيه لأنه درس التنظيم فقط كأساس نسق مغلق ويحدد سلوك الأعضاء الذين شكلوا هذا التنظيم مستعينا بذلك بمفهوم اتخاذ القرار.

تحصل سيمون SIMON على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1978 وأكد أن المشكلة الأساسية المرتبطة بالتنظيم، تتمثل ليس في عملية الإنتاج، وإنما كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين عدة مراكز وبين عدة مستويات تنظيمية. حيث الفعالية التنظيمية تتعلق بكمية الارتباطات التي يمكن نسجها بين مختلف مراكز القرار. إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلن عنها وطبيعة المعلومة المنقولة، وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلاف في السلوكيات. ويحدث التنسيق بين مختلف الجوانب انطلاقا من الطريقة المتبعة من قبل المسيرين في إدماج المرؤوسين في تصور أهداف التنظيم.

وتعتبر نظرية اتخاذ القرار من أهم النظريات التي اهتمت بدراسة التنظيمات فقد اعتمدت في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، والتحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية بمعنى تكميم الظاهرة أي إخضاع الظاهرة للمنطق والتعبير عنها إحصائياً، وهذه النظرية على غرار النظريات السابقة أي النظرية الكلاسيكية أعطت قيمة للوظائف الإدارية واعتبرتها مهمة من بين هذه الوظائف اتخاذ القرار. وفي تحليله للقرار الإداري يرى سيمون أنه يتحلل إلى **عنصرين أساسيين هما:**

- **عنصر التكلفة:** ويتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد، خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقويمها.
- **نتائج القرار:** وهذا العنصر يتسم بالتعقيد نظراً لارتباطه بالأهداف التي يتوخاها القرار، سواء اتخذت هذه الأهداف صورة تحقيق الربح، أو صورة خدمات عامة. وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطوط العريضة للمنظمة. **وينظر سيمون للتنظيم في شموليته وعلى أساس الأهداف المسطرة وهذا يعني:**

أ- نظريته للتنظيم:

- **دراسة التنظيم:** تعني النظر إليه على أنه مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات وعلاقات بين الأفراد يشكلون فريق، والسلوك الجماعي هو المحصلة لسلوكيات الأفراد: أي التفاعل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وتطلعاتهم.
- **باعتبار المؤسسة هيئة:** موجهة بشكل كبير على أساس المهام المسندة إليها، فإن الإنسان بداخلها يعتبر على أن سلوكياته رشيدة لكنها محدودة بقيد البيئة الخارجية.
- **إن التنسيق حسب SIMON:** ينطلق من العقلانية الموضوعية والتي تحدد في إطار التنظيم الرسمي ويتحدد بموجبه سلوك الأفراد والعلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة حيث

يعرفه بالتنسيق الإجرائي¹. أما التنسيق الذاتي فإنه يتحدد بموجب محتويات ومتطلبات العمل وما يفرضه تحقيق النتائج الملائمة.

ب-العوامل التي تؤثر في نموذج اتخاذ القرار وهي:

- يجب التركيز على مجموعة القيم والأعراف والعادات-الثقافة التنظيمية-التي تعتبر رصيد المقرر في قراراته.
- التركيز على عوامل البيئة الخارجية والداخلية التي تشكل بيئة الفرد باعتبارها عوامل محددة للفاعلية.
- منطقية القرار تنبع من تكامل أهداف المنظمة وأهداف أفرادها.
- ترتبط العقلانية بمهارات الفرد وقيمه الأخلاقية وتفسيراته الشخصية ونوعية المعلومات.
- أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق حسب المفهوم الاقتصادي وإنما بناءا على الرضا والقناعة.
- الفعالية نتيجة اختيار منطقي وعقلاني.

ت-دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة:

يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات ومعرفة المؤثرات المحيطة بتلك العملية داخل المؤسسة.² وتوصل SIMON إلى مفهوم أساسي يتمثل في مفهوم العقلانية المحدودة هذه الأخيرة ترتبط بالعوامل التالية:

- المعلومة المتاحة: لا يمكن للمسیر معرفة كل المعلومات المرتبطة بأبعاد المشكلة بطريقة عقلانية وذلك بسبب عدم توفرها أو تكلفتها المرتفعة.

¹ - قيس محمد العبيدي، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1997، ص:100.

² - قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص:101.

- **دوافع المقرر:** إن نظام القيم وأهدافه وسلوكيات المقرر تؤثر على القرارات التي يتخذها.
- **طاقات واستعدادات المسير:** والتي تتمثل في الكفاءة والمعارف والتجارب الخاص بالمستهلك يؤثر بشكل ما على فهمه للوضعية المطروحة¹.
- ذلك لأن القرارات لا تتخذ إلا في إطار عقلانية محدودة متطورة وغير مكررة وبصفة عامة
- حدد مراحل تكوين نظريته الخاصة بالتنظيم فيما يلي:
- تحديد مجموعة من المفاهيم الشاملة التي تستوعب هذه المواقف الإدارية.
- إمكانية القياس العلمي لهذه المفاهيم.
- وصف عملية اتخاذ القرار.
- تحديد مجموعة المتغيرات المرتبطة بيئة متخذ القرار وتحديد قدراته وحدود عقلانيته.
- اعتماد معايير تقييم النظام من خلال تعريف وحصر حدود العقلانية.
- توضيح الأهمية النسبية لمعايير تقييم الأداء².

من خلال هذا نرى أن سيمون اهتم من خلال دراسته بالتركيز على مشكلة التنظيم المتعلقة بكيفية اتخاذ القرار والارتباط بين مختلف المراكز والمستويات التنظيمية، إذ اعتبر المنظمة مجموعة هياكل الاتصال والمعلومات والعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون فريق وأن السلوك الجماعي هو محصلة سلوك الأفراد، كما اعتبر أن سلوك الفرد رشيد إلا أنه مقيد بحدود البيئة الخارجية، قام أيضا

¹ - Lesnard. C. Organisation et Gestion d'Entreprise, Edition Dunod, Paris, 1969, p: 33.

² - إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 2000، ص: 345.

بالربط بين دراسة السلوك التنظيمي وصيرورة اتخاذ القرار، وأكد على أن دراسة الأول تتطلب دراسة الثاني وركز من خلال نموذج للقرار على أهمية القيم والمعتقدات، العادات، والأعراف ودورها في صنع القرار وعماليته لاعتبارها رصيد لدى المقرر تحدد سلوكياته، توجهاته وأكد على ارتباط العقلانية بمهارات الفرد غير المدركة إلى جانب قيمه الأخلاقية وتفسيراته الشخصية، التي تتأثر بالإطار الثقافي التنظيمي الذي يعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الخلفيات الثقافية وبالتالي تعميم الإدراك وتوجيه التفسير. ووضع سيمون النموذج التالي لاتخاذ القرار-Intelligence Modélisation-IMC والذي يتأثر بالعوامل التالية:

- يجب التركيز على مجموعة القيم والأعراف والعادات-الثقافة التنظيمية-التي تعتبر رصيد المقرر في قراراته.
- التركيز على عوامل البيئة الخارجية والداخلية التي تشكل بيئة الفرد باعتبارها عوامل محددة للفاعلية.
- منطقية القرار تنبع من تكامل أهداف المنظمة وأهداف أفرادها.
- ترتبط العقلانية بمهارات الفرد وقيمه الأخلاقية وتفسيراته الشخصية ونوعية المعلومات.
- أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق حسب المفهوم الاقتصادي وإنما بناء على الرضا والقناعة.
- الفعالية نتيجة اختيار منطقي وعقلاني.¹

¹ - سويسبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 64.

وهنا فان المشكلة الأساسية حسب هذا العالم ترتبط بتنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين مختلف المستويات التنظيمية، حيث تتعلق الفعالية بكمية الارتباطات بين مختلف مراكز القرار وليس بعملية الإنتاج، إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلن عنها وطبيعة المعلومات المنتقلة وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلافات في السلوكيات، إذ يعتبر أن التنظيم مجموعة هياكل اتصال ومعلومات وعلاقات بين أفراد وأن السلوك الجماعي، هو محصلة لسلوك الأفراد الذي يجسد التفاعل بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها، كما يؤكد رشادة سلوك الفرد الذي يكون مقيدا بقيد البيئة الخارجية، كما أن التنسيق حسب SIMON ينطلق من العقلانية الموضوعية التي تحدد في إطار التنظيم الرسمي ويتحدد بموجبه سلوك الأفراد والعلاقات والذي يعرف بالتنسيق الإجرائي، أما التنسيق الذاتي فيتحدد بموجب محتويات ومتطلبات العمل وما يفرضه من نتائج ويؤكد على أهمية دراسة السلوك التنظيمي، ودراسة صيرورة اتخاذ القرار ومعرفة المؤثرات المحيطة بها، كما توصل إلى مفهوم العقلانية المحدودة حيث أن القرارات لا تتخذ إلا في إطار عقلانية محدودة متطورة وغير مكررة.¹

4-نظرية التحليل الاستراتيجي:

إن الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقات المنظمة بالبيئة تسمى تحليلا استراتيجيا، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، لتفرز في نهاية التحليل تحديد مواطن القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة، هذا الخيار هو الناتج عن سلسلة من التغيرات داخل التنظيم أو ما يسمى التغير التنظيمي هدفه التكيف مع الوضع البيئي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

¹ - سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص:64.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية¹:

أصل كلمة استراتيجية اللغوي يعود إلى لفظة استراتيجوس ويعنى العام general اللاتينية وفي اليونان تعطي معنى قائد. من هنا تبلور معنى الاستراتيجية التي استخدمها بعضهم بمعنى "علم القيادة" بينما استخدمها آخرون بمعنى "فن القيادة"، وزاد اهتمام العسكريين بهذا الفن خلال القرن 19 لاسيما في معارك القتال... ويؤكد آخرون كذلك على أنها كلمة يونانية الأصل تعني في الاصطلاح فن أو علم قيادة العامة في الحرب، أي جميع التدابير اللازمة لتحقيق النصر²، ويلاحظ أن حقل النشاط السياسي العسكري هو منبت الفكر الاستراتيجي سواء اعتبرناه فنا أو علما، لكن المتتبع لهذا الفكر يجد أن تطور هذا الفكر ونموه خاصة في الدراسات التي تربط بين النشاطين السياسي والعسكري قد بدأ قبل الخمسينيات بقليل. فبينما كان هذا المفهوم إبان القرن 19 في المجال العسكري والإعداد للمعارك الحربية بهدف تحقيق النصر، كما أشرنا إلى ذلك، إذ به يخرج من نطاقه العسكري في القرن العشرين ولاسيما بعد الحرب العالمية الثانية ليشمل أبعادا جديدة ومن بين ما يتضمن الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإعلامية إلى جانب البعد العسكري، وامتد نطاق استعماله إلى العلاقة بين ما هو السياسي والتجاري، فالسوق أصبحت أداة من أدوات

¹ - أصل كلمة استراتيجية اللغوي: يعود إلى لفظة استراتيجوس ويعنى العام general اللاتينية وفي اليونان تعطي معنى قائد. من هنا تبلور معنى الاستراتيجية التي استخدمها بعضهم بمعنى "علم القيادة" بينما استخدمها آخرون بمعنى "فن القيادة"، وزاد اهتمام العسكريين بهذا الفن خلال القرن 19 لاسيما في معارك القتال... ويؤكد آخرون كذلك على أنها كلمة يونانية الأصل تعني في الاصطلاح فن أو علم قيادة العامة في الحرب، أي جميع التدابير اللازمة لتحقيق النصر -مقتبس من كتاب: عامر رشيد مبيض، موسوعة الثقافة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية - مصطلحات ومفاهيم، سوريا، حمص، دار المعارف للنشر للطباعة والتوزيع، ط1، 2000، ص: 65، 66.

² - عامر رشيد مبيض، موسوعة الثقافة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية - مصطلحات ومفاهيم، سوريا، حمص، دار المعارف للنشر للطباعة والتوزيع، ط1، 2000، ص: 65، 66.

السياسة كما أن احتكارها والسيطرة عليها تعد جزءا من المعركة في الصراع بين الدولة، وأصبحت استراتيجية الهيمنة التي تتخذها بعض الدولة المتطورة ضمن أهداف خطتها العامة (الاستراتيجية) لكسب الحرب فتعمل كل الأطراف المتصارعة على كل ما من شأنه القضاء على الروح المعنوية للعدو وزلزلة اقتصادياته بتخريب مراكز الإنتاج الحربي والمدني على حد سواء وإفشال خطته العسكرية بتدمير شبكات المواصلات وحتى باستخدام الأسلحة النووية.¹

وبناء على التعريفات السابقة يمكننا تحديد مفهوم استراتيجية التنظيمات في النقاط التالية:

- خطة ضمن نشاط التنظيم طويلة المدى.
 - ترتبط بأهداف المنظمة ورسالتها وتحقيق غاية أفراد التنظيم.
 - نجاح استراتيجية التنظيم مرتبط بدرجة التطابق أو التوفيق بين البيئة الخارجية والموارد الداخلية أو قدرات التنظيم على إنجاز الأهداف.
- وعلى ضوء هذا التحليل يمكن أن نوضح بأن استراتيجية أي تنظيم، مهما كان طبيعة نشاطه، اقتصادي سياسي خدماتي، هي خطة تشمل عملية تنسيق أفعال أعضائه وسلوكاته وخطته السياسية من أجل تحقيق أهدافه، بحيث تركز تلك الخطة على حساب قدرات التنظيم الخاصة ولاسيما العامل البشري. ولا بد أن تؤخذ هنا متغيرات البيئة الخارجية بعين الاعتبار وهذه البيئة التي تشمل من بين ما تشمل منافسة التنظيمات الأخرى الخارجية وضغوطات البيئة المحلية والدولية (العولمة).

ويلاحظ هنا من هذا المنظور أن استراتيجية أي تنظيم سياسي أو فكري ديني معترف به رسميا تحمل نفس المعنى ما للتنظيم العسكري أو الاقتصادي، فهي فن وعلم في آن واحد ولا شك

¹ - عطية الله، القاموس السياسي، دار النهضة العربية، ط3، القاهرة، 1968، ص: 55.

أن الذي يخطط لها يتمتع بالبراعة والدقة في القيادة والتوجيه ويملك بالخصوص معلومات علمية كافية لاستخدامها كوسائل وأنشطة، من أجل الاكتشاف والممارسة كل ذلك لاستمرار في الوجود والاحتفاظ بسلطته ضمن البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتي غالبا ما تتميز بالتقلب والصراع والمنافسة الحادة، ولكنه يهدف بهذه الاستراتيجية أيضا إلى التغلب على الآخر وإضعافه، إن لم نقل القضاء عليه نهائيا، إنها مثل الاستراتيجية العسكرية التي ترنوا هزيمة العدو وتحطيمه أو إضعاف قوته وهذا معناه تحطيم استراتيجيته كذلك بحيث لا تحقق الأهداف التي يريد تحقيقها.

وبصورة عامة ينظر إلى الاستراتيجية بمعناها العام الفردي أو التنظيمي على أنها تعبير عن إرادتين أو هي فن لمحاولة السيطرة والتغلب على الصراع أو مشكلة محل نزاع بين طرفين، وبمعنى آخر «فن حوار القوى وفن حوار الإرادات التي تستخدم القوة لحل الخلافات، فهدف الاستراتيجية لمن يضعها» هو الوصول إلى أهداف حددتها السياسة، مع استخدام الوسائل المتوفرة لدينا أفضل استخدام وقد تكون هذه الأهداف هجومية كاحتلال أرض، إجبار الخصم على قبول بعض الشروط المجحفة أو "دفاعية" حماية أرض الوطن، الذود عن مصلحة من مصالح الأمة، أو أنها تتوجه إلى الوضع السياسي الراهن فقط".¹

وقد يبين هذا التحليل لماذا يلجأ السياسيون في بناء استراتيجية بالاستعانة أحيانا باستراتيجية العسكريين لتحقيق أهدافهم السياسية والاقتصادية ولتحقيق مآربهم في الهيمنة في هذا العصر المليء بالصراعات والمتناقضات والمنافسات على كل المستويات.

¹ - عامر رشيد مبيض، مرجع سابق، ص: 65.

ثانياً: التحليل الاستراتيجي من المنظور الفردي الاقتصادي

تعتمد نظرية الفعل الاستراتيجي في التنظيم على مقاربتين تتعلق أحدهما بمقاربة فعلوية والثانية بالاختيار العقلاني في التنظيم، ومن ورائها نظرية العقلانية المحدودة لـ "سيمون" و"مارتش"، فضمن المقاربة الفعلية توجد منظورات تخص استراتيجية التنظيمات والفاعلين فيها والتي توصف أحياناً بالمنظورات الفردانية المعروفة في السوسيولوجية، لأنها لا تهتم بدور الأفراد الفاعلين في التنظيمات، ولا تستبعد الجوانب النفس-اجتماعية في تحديد المفهوم، فالاستراتيجية حسب علماء النفس الاجتماعي والمحللين النفسانيين تشير إلى جملة من الإجراءات الدفاعية والرغبات التي توجه سلوك الفرد بوعي منه أو باللاوعي، أو قد تتمثل في اختيارات الفرد لطرف أكثر نفعاً له والأقل خسارة، أو بالعكس الابتعاد عن الطرف الآخر الأكثر خسارة والأقل نفعاً. ولهذا فإن الاستراتيجية على مستوى الأفراد تحمل معنى حسابات الربح والخسارة داخل بيئة محددة قد يكون تنظيماً أو مجتمعاً أو جماعة ما.

أما في علوم التنظيمات فقد عُرف منظور جديد لتحليل سلوك الفاعلين في التنظيمات ضمن نظريات التنظيم الاجتماعي، وهو الذي يأخذ الفعل الاستراتيجي بعين الاعتبار في عملية تحليل بناء المنظمة وأنشطتها، أشهره النموذج التحليلي عند هـ. سيمون H.A. Simon وج. مارش J. March باتجاههما الفكري الذي يعيد تحديد ما يسمى "بالعقلانية المحدودة بحسب نظرية المعرفة والاتصال" وكان ذلك خلال تحليل الباحثين لمفهوم الإدارة واتخاذ القرارات، وحاولنا هنا توسيع مفهوم الاستراتيجية مبينين العوامل النفسية والبشرية المؤثرة على الدور الذي يلعبه كل فاعل. ويعترف ميشال كروزيي، قبل أن يشرح في تحليله استراتيجية التنظيم، بما قدمه هذان الباحثان من فائدة علمية حينما أوضحا

مفهوم "العقلانية المحدودة" وسلسلة من العوامل المؤثرة على العملية العقلانية، كما أن مقاربتهم هذه قد أسهمت في معالجة موضوع "السلطة" بأكثر واقعية مما يسرت من فهم للعقلانية الذاتية التي تخص الأفراد الفاعلين في التنظيم مهما كانت مكانتهم في المؤسسة، كموظف للإدارة أو منفذين وغيرها، وبينت مدى العوامل الأخرى النفسية والسوسيولوجية والعلاقات الإنسانية، وفي هذا الصدد اعتمد كروزيه وزميله إيرارد فريديبارغ في بحثهما على هذه "المقاربة السابقة"، وشرعا في تحليل نتائج دراستهما الامبريقية المتعلقة بتنظيم يمثل قطبا صناعيا في فرنسا، وسمي كذلك بالتحليل الاستراتيجي والنسقي لأنه يعتمد على تحليل نسق التنظيم ولكن من خلال مفهوم استراتيجية الفاعلين في ذاك التنظيم.¹

ثالثا: التحليل الاستراتيجي في التنظيمات الاجتماعية

إن أهم معالجة لمفهوم الاستراتيجية في التنظيمات الاجتماعية قدمها الباحثان م. كروزيي وإ. فريبارغ، هذا المفهوم الذي أصبح العصب الأساسي في كثير من التحليلات التي تهتم بالتنظيمات الاجتماعية لاسيما المتخصصة في الإنتاج المادي الاقتصادي، إن هذا النموذج من التحليل الذي قدمه كروزيي وزميله اعتبره بعض المحللين لاسيما الفرنسيين خصوصا نظرية اجتماعية بديلة للنظريات الكلاسيكية المعروفة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، ذات أهداف اقتصادية، فالتحليل الاستراتيجي لكروزيي وفريديبارغ... جاء معاكسا للنظريات الميكانيكية أو الشرطية، بحيث يؤكد أن السلوك البشري ليس سلوكا ميكانيكيا يعبر عن طاعة الفرد الآلية لأوامر البناء التنظيمي الذي ينتمي إليه بل بالعكس هو نتاج استخدام لحرية مهما كانت درجة هذه الحرية.²

¹ - المختار جعيجع، إستراتيجية التنظيمات الإسلامية وأنشطة الشباب السياسية دراسة ميدانية لحركة مجتمع السلم الجزائري، أطروحة دكتورا علوم في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2011، ص: 78، 79.

² - Michel de Coster, François Pichault: Traité de sociologie du travail, Paris Bruxelles, De Boeck et Larcier, 2^e ed, 1998. p : 96.

ومعنى ذلك أن الفاعل في التنظيم لا تحركه الأوامر أو الإثارة بحيث يستجيب لها آليا (بما يشبه الفعل الغريزي)، بل تكون تصرفاته في الغالب نابعة عن وعي وإدراك يثبت فيه حريته في اختيار قراراته أو الاستجابة لقرارات الآخرين. ويعترف كروزيي بأن مفهوم الاستراتيجية قد استمدته من الفكر العسكري إذ يصرح هو ذاته بأن الفكر الاستراتيجي أُسْتُقِيَ من التجربة العسكرية و"نأسف لذلك" لتعلم لإنسان من خلال الحرب التفكير (أو التدبير) الجماعي فكل فعل نابع عن وعي وتدبر إلا ويطبق مستوى معين من الاستراتيجية، بمعنى استخدام وسائل بهدف النجاح في لعبة معينة آخذا بعين الاعتبار سلوك مختلف الشركاء.¹

لكنه يدعو إلى استبدال هذا النموذج من الاستراتيجية العسكرية بنموذج آخر هو نموذج الاستثمار في العلاقات البشرية الذي لا بد أن نعتبره أفضل نموذج استراتيجي وهو الأهم في نظره ثم في الإنتاج).²

بمعنى أن الاستراتيجية المثلى هي في استثمار المعرفة والخبرات والاستثمار في الإنسان ذاته، ولاشك أن هذه المقاربة الاستراتيجية، من خلال عباراتها الأساسية، تسجل في قلب المفهوم الفعولي في السوسيولوجيا، غير أن علماء الاجتماع الذين يركزون في تفسيراتهم العلمية أساسا على مفهومي السلطة والاستراتيجية، يحددون حقول تحليلهم حسب مستوى محدد، جماعة، تنظيم، مجتمع ما. وقبل أن يعرض كروزيي نموذج التحليلي الاستراتيجي قد نقد نظريات التنظيم العلمي العقلاني الكلاسيكية التي تؤكد على ترشيد الحياة في المؤسسات على كل المستويات، لأنها لا تنظر إلى كل أعضاء التنظيم على أنهم كائنات بشرية بل مجرد دواليب في ماكينة، كما أهملت معالجة موضوع

¹ – Michel Crozier: *On ne change pas la société par une décret*, Paris, Ed. Bernard Grasset, 1979, p : 60.

² – *Ibid*, p: 62

السلطة واتخاذ القرارات المؤثرة في العلاقات الاجتماعية، بل كان لها مواقف فكرية متحيزة لصالح السلطة ومن يمثلها.

-استراتيجية الفعل التنظيمي حسب كروزي:

يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي لـ " كروزيه " وفريدبيرغ " من بين المنظورات السياسية لتحليل " الفعل الاجتماعي " في مجال علم الاجتماع وفي تحليل السلوك التنظيمي والتغير التنظيمي وعلاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المجموعات...الخ، فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات وأبحاث قام بها " كروزيه " وفريدبيرغ " طيلة سنوات ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علم اجتماع التنظيم الفرنسي.¹

ويدعو كروزي الباحث السوسيولوجي في التنظيم أن ينطلق من مسلمات خاصة بالتحليل الاستراتيجي كمنطلق لتحليله سير التنظيمات، فما عليه إلا أن "يدرس إذا علاقات السلطة وتأثيرات استراتيجيات الفاعلين في المنظمة، وأن يسعى ليوضح المنطق التحتي للمنظومات العارضة المتولدة من هذا الاعتماد المتبادل. لقد أصبح منهاجاً لتشخيص التنظيمي ولدعم التغيير مألوفاً مستخدماً بشكل متزايد من قبل السوسيولوجيين وكذلك من موظفي الإدارة".²

فما هي هذه المسلمات التي يقترحها كروزي ورفيقه؟ أي ما هي القضايا التي ينطلق منها المحلل لاستراتيجية التنظيم؟ هنا يحددناها في ثلاث مسلمات هي:

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، الأردن، عمان، 2007، ص: 111

² - كابان فليب، ودورتيه جان فرانسوا، علم الاجتماع، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2010، ص: 238.

أ. أن الناس لا يرضون أبداً أن يعاملوا كوسائل في خدمة أهداف التنظيم، فلكل واحد هدفه وأغراضه الخاصة.

ب. لابد أن يكون التركيز على حرية الفاعل وعلى استقلاليته، وهنا يُنظر إلى دور الفاعل ليس بمنظور الضغوط (أو الإكراه) بل بمنظور حرية تفسير الفاعل الذي يمكن أن يصل إلى تحويل المفهوم الدور المبدئي.

ت. إن استراتيجيات الفاعلين . مع التمسك بكلمة فاعل بدلا من كلمة فرد . هي دائما عقلانية لكنها عقلانية محدودة وقابلة للتنفيذ . فكل فاعل ينظر إلى التنظيم بمنظور أهدافه) مثال التجار يثمنون وظائفهم في مواجهة المنتجين الذين يقومون بنفس الفعل). كما لا يمكن أن يسكت أي واحد منهم عن الدفاع عن مجاله، فضلا عن شروط حياته اليومية التي يمارس خلالها نشاطه¹.

رابعاً: المفاهيم الأساسية في التحليل الاستراتيجي

انطلاقاً من تلك المسلمات قام الباحثان بسلسلة من الدراسات والاستقصاءات الميدانية أثمرت بنتائج مهمة في تشريح "الحياة التنظيمية" بحيث تصدرت في ذلك مجموعة من المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، أهمها ثلاثة جوهرية يتمحور عليها كل تحليل الاستراتيجي هي:

¹ – Durand (Jean–Pierre) et Weil (Robert) : ***Sociologie contemporaine***, Paris, Éditions Vigot, 1990. p : 390.

السلطة والتقلبات ونسق الفعل التنظيمي، هذه المفاهيم تستخدم في تحليل كيفية اشتغال التنظيمات وتسمح بالتالي يفهم مشكلة التغيرات والتوترات التي يحدث في التنظيمات بين مختلف الأطراف الفاعلة.¹

وفي هذا الشأن يؤكد كروزيي بأن هذه المفاهيم ينبغي أن تحدد حول المفهوم المركزي ألا وهو "الاستراتيجية" من خلال الملاحظات الأمبريقية التالية:

- من النادر أن يملك الفاعل أهدافا واضحة ولا مشاريع متماسكة، فكلما كثر عددها ازدادت غموضا ثم تزداد تناقضاتها، إنها متغيرة حسب الظروف فقد تكون وسيلة فتتقلب إلى غاية، وهكذا لا يمكن الاعتقاد بأن كل سلوك الفاعل هو دائما نتيجة تفكير وتأمل أو وراءه حسابات دقيقة حسب أهداف محددة.
- ويبقى سلوكه فعال دائما حتى ولو كان وراءه إكراه وجبر، فلا يمكن اعتبار سلوكه سلبي ما دام نتيجة حتمية وسببية لأوامر التنظيم.
- لا يمكن القول كذلك أن سلوك الفاعل غير عقلاني بمجرد وجود غموض في هدفه بل العكس هو الصحيح.
- فإذا لم يكن عقلانيا بالنسبة لأهدافه فهو عقلاني بالنسبة للفرص السانحة في هذا السياق الذي يحددها حسب سلوكات الآخرين وأطراف "اللعبة" في الحياة داخل التنظيم. وبصورة عامة فإن أي سلوك في التنظيم، ويأخذ دائما وجهين أحدهما دفاعي: يتجلى في انتهاز الفاعل الفرص

¹ – Durand Jean, Pierre et Weil Robert, *op.cit*, p: 391 .

قصد تحسين وضعيته، ثم الوجه الهجومي: فيتجلى في محاولة دوام هامش حريته وتوسيع دائرتها وبالتالي حصوله على المزيد من القدرة على التصرف.

ليس هناك سلوك لاعقلاني في هذا النطاق، فمن المفيد إذا تطبيق مفهوم الاستراتيجية. ومن الممكن أن نجد اتساقا في السلوك وراء الأمزجة والميول وردود الأفعال العاطفية التي توجهه مع مرور الزمن، ولا يمكن أن يكون لذلك الاتساق معنى إلا باستراتيجية وراءه فهي أساس اتساق السلوك الملاحظة إمبيريقيا.¹

ويستنتج من كل ذلك أن لكل واحد من الفاعلين استراتيجية خاصة به تأخذ في الحسبان استراتيجية الآخرين وضغوطات البيئة الأخرى، لكن هذه الاستراتيجية تتم بعقلانية محدودة. ذلك أن الفاعل لا يتوفر على كل الوسائل الممكنة لإتمام تلك العملية بحيث يصل إلى تحديد كل البدائل الممكنة في عملية الاختيار وهذا راجع إلى أسباب عديدة أهمها ضيق الوقت وقلة الوسائل الممكنة، فعملية الاختيار تخضع إلى جملة من العوامل منها مجموعة القيم ومستوى نظريته إلى الموقف والوسائل التي بحوزته. وفي هذا السياق يعترف كروزيي أن لكل فاعل في التنظيم يدرك أن استراتيجيته مرتبطة باستراتيجية الآخرين معه في التنظيم، ولابد عليه أن يتصرف بعقلانية معهم²، بحيث يتصرف تبعا لعقلانية محدودة ولكون قدراته على التحليل محدودة فهو يكتفي بالتصرف بشكل معقول أكثر مما هو عقلاني وبحسب التعبير الدقيق "لجون إلتسر" "أنه حيوان يتجنب الهفوات"³، ومع ذلك يبدو أن الفاعلين في التنظيم ملزمون بإتباع استراتيجيات مريحة وبشكل مستمر حتى ولو كان الرهان على

¹ – Michel Crozier & Erhard Friedberg: *L'acteur et le système*, les contraintes de l'action collective, Paris, Éditions du Seuil, 1977, p: 147. 148

² – – *Ibid.*, p : 17.

³ – كابان فليب ودورتيه جان فرانسوا، مرجع سابق، ص: 374.

نتيجة خاسرة في النهاية ولكن غايته في نظر فاعلها هي كسب استراتيجيته والزيادة من سلطته وهامش حريته.¹

أ-الرهان Enjeu:

وهي تلك الأهداف أو القضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء استراتيجيته اتجاه الآخرين. وهي تتميز بالتغير والتحول، ذلك لأنه دوماً يكون الفاعل إما في حالة ربح أو في حالة خسارة وهنا تدخل مدي نجاح العقلانية في اختيار الوقت والهدف والاستراتيجية المناسبة.²

ب-الفاعل L'acteur :

كما ذكرنا سابقا هو أن الفعل هو الذي يحدد الفاعل، فلا يمكن أن تكون أفعال بدون فاعلين، والفاعل يكون إما فردا أو مجموعة، وقد استفاد كروزيه في تحليله الاجتماعي من ما جاءت به نظرية الفعل الاجتماعي، «فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما، أي أنه مرتبط أو معني بها انطلاقا من رهانات يكتشفها ويتبناها، وذلك لأن أي فاعل عنده شكل من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو استعمال موارد ضائعة في التنظيم».³

وعلى كل فإنه إذا كانت القضية أو الرهان ضعيف عند الفاعل، فإن الفاعل لا يكون له تحرك كبير ولا أهداف كبيرة، أو أن الأهداف غير مهمة عنده، وبالعكس إذا كانت الرهانات مهمة أو جماعية يكون الفاعل حينئذ يعمل لصالح الجماعة. بمعنى أن الفاعل هو الفرد الذي يستهدف

¹ – Michel Crozier, 1977. *op.cit*, p : 20.

² – Marc Montoussé, Gilles Rrnouard, 100 fiches pour comprendre la sociologie, Breal edition, 3^{me} edition, 2006, P : 41.

³ – بودون و ف، بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سلمى حداد، بدون دار نشر، ط1، 1986، ص: 380.

أهدافاً ويصطنع وسائلاً لبلوغ تلك الأهداف، ويمتاز بنوع من الاستقلالية في اختيار الأهداف وتحديد الوسائل وقد يكون الفاعل فرداً أو جماعةً أو مجتمعاً كاملاً.

ت-السلطة ووسائلها:

السلطة Le Pouvoir يعتبر مفهوم السلطة مفهوم حساس ومتفرع. حيث اختلفت فيه آراء المنظرين والمفكرين باختلاف مشاربيهم، وأهم من تحدث عن السلطة هم علماء الاجتماع لارتباط هذا المفهوم بالحكم والسياسة .وتعرف السلطة على أنها: "تعني بكل بساطة إنتاج آثار مرجوة" (برتراند راسل).

وعرفها " روبرت دال "على أنها «الطاقة التي يستعملها أي شخص للحصول على شيء ما من آخر لم يكن ليقدّمه لولا ذلك التدخل».

أما ماكس فيبر فقد عرفها على أنها: سلطة شخص(أ) على شخص (ب) .هي قدرة (أ) على أن يفعل (ب) بعض الأشياء التي لا يعملها إذا لم يكن هناك تدخل من طرف الشخص (أ)¹ على أنها علاقة تبادلية وليست ممنوحة أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل أوتوماتيكيا الأوامر الصادرة من الشخص (أ) .فالشخص (ب) له هامش من التحرك، وهو يقبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل.²

إن فالسلطة التي يتمتع بها الشخص (أ) على الشخص (ب) هي قدرة (أ) على الحصول في علاقته مع (ب) على مفهوم تبادلي يوافق عليه (ب) ويفضله في خضم علاقة تفاوضية.

¹ – Erhard Friedberg, **Pouvoir et la Règle**, Édition Seuil, France, 1997, P : 56

² – Michel Crozier & Erhard Friedberg.1977. **op.cit**, p: 75.

وبالتالي يمكن لنا أن نلاحظ في تحليل كروزيه لمفهوم السلطة على أنه اعتمد على مفاهيم "نظرية التبادل الاجتماعي" التي ترى أن علاقات الناس تخضع لعملية تفاوض وتبادل. ويمكن ذلك من استعماله لبعض مفاهيمها مثل: التكلفة، الربح، الخسارة، التفاوض، التبادل.

وعند تحليل كروزي إستراتيجية الجماعة والعلاقات للسلطة وطبيعة دورها داخل نسق التنظيم، تساءل كيف ولماذا تتمكن علاقات السلطة من النمو والتطور في إطار عقلائي؟ للإجابة على ذلك انطلق من تعريف بسيط للسلطة لكنه أمبريقي نسبه إلى روبر دال Robert Dahl _ باعتراف كروزي ذاته _ بقوله يمكن توضيح السلطة في العلاقة بين الأشخاص كالتالي: "إن سلطة شخص A على شخص B معناه إن قدرة A على جعل B ينجز شيئا ما والذي من غير الممكن أن يحدث لولا تدخل الشخص.¹

وبهذا المعنى تشير السلطة في أي تنظيم إلى القدرة التي يمارسها الفاعل الاجتماعي للتأثير على فاعل أو فاعلين اجتماعيين آخرين، فالسلطة هنا معناها علاقة بين أشخاص وليست صفة أو خاصية كما هو معروف في السلطة الرسمية أو الشكلية المتمثلة في الحكم. ويبدو التنظيم حسب تحليل كروزي مسرحا لمجموعة كبير من السلطات تسود بينها علاقات تتراوح بين التوافق والصراع، لاسيما الصراع بين السلطات الشكلية والسلطات اللاشكالية (أو الرسمية وغير الرسمية) وهنا يتجلى للسلطة مصدران أحدهما مفروضا أو بالإكراه والآخر شرعيا قانوني وقد رأى ماكس فيبر أن المتحكم في السلطة له القدرة على إدراج الآخر في فكرة أو مهمة التي يطرحها عليه.

¹ – Michel Crozier, Le phénomène bureaucratique, Paris, Éditions du Seuil, 1963. p: 21.

وحسب كروزي فإن أهمية السلطة تبرز في أي تحليل سوسيولوجي للتنظيمات وفي أي فعل جماعي يقوم على نسق من السلطة، فالسلطة ظاهرة هذا الفعل الجماعي ونتيجة له، أي أنه هو الذي يخلق السلطة كي يتعاون الأفراد في المؤسسات تعاوناً جماعياً.¹

بل ذهب إلى حد قوله أن الفعل الجماعي ليس هو في نهاية الأمر سوى سياسة يومية تمثل السلطة مادتها الأولية فكل شيء سياسي مادامت السلطة في كل مكان. وللسلطة بعداً أساسياً وحتمياً لكل علاقات اجتماعية التي يمكن أن تحلل دائماً على أنها جنين الفعل الاجتماعي (أو بذرته).²

وما دام مفهوم السلطة من المفاهيم الأساسية في التحاليل الاستراتيجية والنسقي، فذلك لأنها في صميم العلاقات بين الفاعلين في التنظيم، بالتالي كان مفهومها مفهوماً علائقياً وليس إسنادياً، كما اشرنا إلى ذلك، أي لا يمكن إدراك السلطة خارج العلاقات بين الفاعلين، وتعتبر هذه العلاقات وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف ومصالح خاصة بالأفراد والجماعات، ولهذا يعبر عنها بقدرة الفاعل على التأثير في فاعلين آخرين مستخدماً لصالحه كل الوسائل الممكنة في علاقات تبادل معهم، وإن هذه الوسائل هي التي تمكنهم من التحكم في الآخرين بدرجات محددة عندما تظهر مجالات للنزاع والمناورة.³

ومما سبق تبدو أفعال الفاعلين في التنظيم محددة بعلاقة السلطة فلا يملك كل فاعل جميع الاختيارات لتحديد أفعاله إلا لمن توفرت له وسائل التحكم في هذه العلاقات وكان باستطاعته توقع سلوك زملائه حسب انتظامها، وإدراك ما في التنظيم من حركات وتصرفات، فكلما كانت للفاعل

¹ – Michel Crozier, 1977. *op.cit*, p : 22.

² – *Ibid*, p : 24.

³ – Michel Foudriat, ***Sociologie des organisations***, Paris, Pearson Education France, 2^eEd ,2007, P:164.

معارف أوسع "بخفايا التنظيم وسراياه" كلما كانت مفاوضات ومساومات من موقع أقوى بالنسبة لزملائه وفي نفس الوقت يفلت من ضغوط المصادر الرسمية وغير الرسمية، ومن هنا تتجلى السلطة وعلاقاتها بين الفاعلين في التنظيم¹. حدد كروزيه من خلال دراسته الميدانية أربع مصادر للسلطة عند الفاعلين هي:

- الخبرة التقنية والمعرفة، والمهارة التي يمتلكها الفاعلون. فإن الذي يمتلك الخبرة والتخصص المهني هو القادر على حل المشكلات الحاسمة في التنظيم وبالتالي يكون وضعه جيداً من حيث التفاوض والمساومة مع شركائه في التنظيم وبهذا تتسع دائرة سلطته .
- التحكم الإعلامي والقدرة على امتلاك المعلومات المتعلقة بالتنظيم (السلطة الإعلامية). ذلك أن كل فرد في التنظيم يحتاج إلى معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية لأنها توظف في علاقات الاتصال وبحسب أهداف الذي يمتلكها، فكلما ازدادت معلومات اتسعت دائرة اتصاله من ثم يتسع نطاق سلطته التي هي من أسس استراتيجيات الفرد في التنظيم .
- التحكم في قواعد التنظيمية وكيفية استخدامها واستغلالها لصالحه. فحينما تتعدد القواعد التنظيمية تزداد الضغوط على الفرد، غير أن الذي يدركها ويتعرف عليها قد يستثمرها لصالحه أي كاستراتيجية يمكن أن تقوي سلطته داخل التنظيم.
- التحكم في شبكة العلاقات مع المحيط الداخلي والخارجي بالنسبة للتنظيم (بحسب المكانة التي يكتسبها هنا أو هناك). أن معارفه عن الوسط الخارجي والداخلي تقوي من مركزه الاجتماعي وبالتالي تتسع سلطته عندما يستثمرها في استراتيجية سلوكها داخل التنظيم².

¹ – Crozier Michel, 1963. *op.cit*, p : 211-212.

² – Michel Foudriat, *op.cit*, P : 164 .

ولاشك أن هذه الوسائل غير موزعة بين الفاعلين توزيعاً متساوياً لذلك تخلق اللامساواة في العلاقات والمكانات بينهم وتظهر علاقات طبقية قهرية وتبعية متبادلة وهي علاقة واقعية هذه العلاقة يستغلها الفاعلون لتحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة ومن هنا تنتوع الاستراتيجيات عند كل منهم في عملية المناورة لحل المشكلات التي تظهر في تقلبات التنظيم واهتزازاته.¹

فالسطة في التنظيم إذا يعبر عنها بعلاقات تفاعل بين الأفراد تتجلى في صورة تحكم في سلوك الآخرين إكراهاً أو إجباراً على تصرفات أخرى بمختلف الوسائل المتاحة، وفي نفس الوقت تتمثل في محاولات تفادي الضغوط والإكراه من الآخرين، ولذلك فإنها تعبر عن علاقات تبادل وتفاوض.²

وانطلاقاً من أهمية السلطة سوسيولوجياً، فإن مفهومها يمكن تعميمه في مختلف مجالات الفعل الجماعي المشترك، وفي كل التفاعلات الاجتماعية الممكنة وبكل درجاتها من التعاون والتوافق إلى التنافس والصراع، وفي هذا صرح كروزي بقوله: "أن أعمل مع الآخرين وأتعاون معهم، معنى ذلك أن هذا التعاون يؤدي بالضرورة إلى الدخول في "لعبة" السلطة. فالسلطة تدرج في كافة العلاقات البشرية تماماً في العمل كما في المدرسة أو في العائلة..." والسؤال ليس في إنكار وجود السلطة في العلاقات البشرية بل في معرفة كيفية إدارتها.³

¹ – Michel Foudriat, *op.cit*, p: 159.

² – Durand (Jean-Pierre) et Weil (Robert): *Sociologie contemporaine*, Paris, Éditions Vigot, 1990, p: 390.

³ – كابان فليب، ودورتيه جان فرانسوا، *علم الاجتماع*، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2010. ص: 374.

ونتساءل كيف يتحصل الفاعل في التنظيم على هذه السلطة التي تمنحه استراتيجية الفعل؟
يقدم كروزيه مفهوما جديدا في عملية استراتيجية الفعل، ضمن ما يعرف بمنطقة الارتباب أو الشك
"أو اللايقين".

ج-منطقة الشك (أو اللايقين):

لقد استنتج كروزيه أن أفعال أعضاء في أي تنظيم ليست خاضعة كلية لقواعد شكلية ولا هي تعبيرا عن رغبة في إشباع حاجات نفسية متميزة، بل وراءها مصالح حتى ولو كانت غير متوافقة بالضرورة مع أهداف التنظيم رسالته، وقد تصبح هذه المصالح محركا هاما لنشاط الفاعلين في التنظيم تحفزهم على تعبئة ما يملكون من قدرة للدفاع عنها، ولذلك فهم يقتتنصون الفرص ويتحنون المناسبات لاستغلالها في صالحهم. ومادام الفاعلون واقعين تحت طائلة ضغوط قوانين التنظيم الرسمية وعلاقاته الشكلية، فأنهم دائما يترصدون الفرص المتاحة لتحركاتهم، ذلك انه مهما كانت سيورة التنظيم دقيقة ومنضبطة فلن تكون عقلانية مؤكدة وناجعة دوما بل تضحى نتائجها احتمالية في أحيان كثيرة، وبالتالي تترك ذلك من حين إلى آخر فراغات وهوامش من "العجز العقلاني" والثغرات التي يتركها النسق الاجتماعي والتي تسمى "مناطق الشك" *les incertitudes*، (ويمكن التعبير عنها بالريبة أو باللايقين أو بالتقلبات أو الاهتزازات) لأنها تخلق مشكلات في التنظيم. وهذا ما يوفر للفاعلين فرصا للنقاش وطرح الحلول. أي يوفر لهم هامش من الحرية التي ينبغي استغلالها في مصالحهم الشخصية.¹

وإن حالات الغموض أو الالتباس هذه، حسب كروزيه تعتبر وسيلة أساسية للتفاوض والمساومة بين الذين يراقبونهم والآخرين الذين يعينهم الأمر، فالذين يملكون الخبرة والمعلومات

¹ – Michel Crozier & Erhard Friedberg: *op.cit*, P:20.

وعلاقات الاتصال هم الأكثر استغلالاً للمجالات الغامضة غير المتوقعة وتوظيفها حينما تبرز مشكلات تنظيمية تتطلب حلاً، الأمر الذي يجعلهم الأقدر على ذلك. من وهنا تبرز سلطتهم خلال المناورة والتفاوض مع الآخرين...تشبه إلى حد ما لعبة بين طرفين فالطرف الذي يراقب مجالات اللعبة الغامضة المسببة للمشكلات هو الأكفأ، بل يستطيع كذلك اصطناع مشكلات في كتابه "الظاهرة البيروقراطية" (1963) وأوضح كروزيي بأن "ألآلات التنظيمية (المخفية) لمنظمتين عموميتين: هما الوكالة الباريسية للحوالات البريدية والشركة الوطنية لاستثمار التبغ والتقاب SEITA. تظهر فيها علاقة السلطة كعنصر أساسي مكون للمنظمة. لكن بعيداً عن إعادة إنتاج خطة تنظيمية، فهما تستندان إلى معطيات مضمرة، وتحديدًا ضبط مناطق الريبة وهكذا في شركة SEITA كان الصراع متكرراً بين عمال الإنتاج والصيانة ويظهر جذوره في ضبط منطقة الريبة التي تشكلها أعطال الآلة".¹ وذلك حتى تتسنى له القدرة على المناورة في اللعب ومن ثم يصبح الأكثر سلطة في توجيه اللعبة حسب استراتيجياته.

وبما أن تلك المشكلات لا يمكن حلها بسرعة ومباشرة وبسهولة فتبقى دائماً محل رهان بين الجميع ونزاعاً حول السلطة في علاقاتها مع الفاعلين، ومعنى ذلك أنهم يدخلون في علاقة تفاعل صراعي ونزاعي حول تلك المصالح لتطرح عملية مساومات أو مفاوضات خفية أو صريحة لحل تلك المشكلات وتسويتها بالمفاوضات، فهي أكثر من مجرد طرح أفكار أو آراء، فقد تبدو الحلول التي يطرحها البعض تتعارض مع تلك التي يطرحها البعض الآخر، لأن إنتاج الحلول يعد ضرباً من حيازة السلطة التي تعتبر نوعاً من امتلاك القوة ضمن نسق العلاقات البنائية للتنظيم، فإلى جانب

¹ - كابان فليب، ودورتيه جان فرانسوا، علم الاجتماع، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2010. ص: 337.

العلاقات الرسمية في البناء الرسمي هناك علاقات غير رسمية أخرى وسلطة أخرى شكلية التي تمثل نسقا اجتماعيا فعليا وحقيقياً.¹

وفي ظل هذا الظروف تُرسم استراتيجية الفاعل حينما يراقب مجالات الشك ومصادره في الوقت الذي يفرض على الآخرين طريقته لتحديد المشكلات وتسويتها، وهذا ما يسميه كروزيه "باستراتيجية هجومية"، أو محاولة تجنب ما يمكن أن يفرضه عليه الآخرون من حلول قد يقلص من هامش حريته وتسمى "استراتيجية دفاعية"، لأن امتلاك الفاعل حيزاً من الحرية في التنظيم معناه امتلاك نسبة من السلطة التي يمكن الدفاع بها مصالحه.²

وقبل أن يوظف كروزيه هذا المفهوم فقد سبقه ج. د. طومسون J.D.Thompson 1949 إلى استخدامه ولكن في مجال آخر يتعلق بالألعاب أو المباريات بحيث أن كل طرف فاعل في اللعبة يحاول التعرف أكثر على ما يتعلق باللعبة من مجريات، وتحديد المجالات الغامضة وغير المتوقعة أو المدركة من قبل الآخرين ويريد كل لاعب أن يتنبأ بمشكلات محددة التي يمكن أن تؤثر في الآخرين أو تعرقلهم فينتوقع أدوارهم وسلوكهم وتصرفاتهم، وهكذا تعد هذه المجالات الغامضة فرصة استراتيجية لبعض الفاعلين في التنظيم لتوسيع هامش حريتهم وسلوكهم وبالتالي تنمي سلطتهم في تفاعلهم مع الآخرين، ذلك أن حرية اللاعبين محدودة بقواعد اللعب، فلكذلك توجد داخل التنظيم

¹ – Michel Foudriat; ***Sociologie des organisations***, Paris, Pearson Éducation France, 2^eEd, 2007, P:157 .

² – Michel de Coster, Francois Pichault: ***Traité de sociologie du travail***, Paris, Bruxelles , De Boeck et Larcier, 2^e ed, 1998, P:96.

مجموعة من القواعد التي تشكل نسقا وتحدد هوامش "اللعب" لكل فاعل. إن مفهوم اللعب يسمح بوجود ترابط في ضغوط التنظيم في ظل حريات الفاعلين.¹

ث- علاقة السلطة بمنطقة الارتياح:

كما أوضحنا من قبل فإن الفاعل الذي يتحكم في منطقة الارتياح هو الذي يتمتع بالسلطة وحرية التحرك "كلما تحكم الفاعل في منطقة الارتياح جيدا كلما كان لديه سلطة أكبر".

مثال: عامل الصيانة فهو يمارس سلطة على رئيس ورشة الإنتاج وعلى عمال الإنتاج، لأنه يتحكم في فترة وقت الصيانة ومدتها أي باستطاعته التلاعب بأعصاب العمال ورئيس الورشة فكلما كان عمال وحدة الإنتاج متسرعين لتصليح آلاتهم لرفع الإنتاج والحصول على المردودية، كلما كان لعامل الصيانة سلطة عليهم، أي أن حاجة العمال لصيانة آلاتهم هي مصدر قوة لعامل الصيانة، فهم يخضعون له في علاقة تفاوضية لريح المردودية. وهذا هو الذي يمكن أن نسميه بالفعل الاستراتيجي لكل لاعب.²

د- نسق الفعل الملموس:

توصل كروزبي وزميله في دراستهما إلى مفهوم ثالث مركزي في التحليل الاستراتيجي وهو نسق "الفعل الاجتماعي" الذي يشير إلى الطريقة التي يستخدمها الفاعلون في ضبط علاقاتهم والقواعد التي يحددونها بها، مهما كانت تلك العلاقات شكلية أو غير شكلية من أجل سيرورة التنظيم، ويعود

¹— Durand (Jean-Pierre) et Weil (Robert): *Sociologie contemporaine*, Paris, Éditions Vigot, 1990, P:391.

²— Michel Crozier & Erhard Friedberg: 1977. *op.cit*, P:20.

نسق الفعل هنا إلى فكرة استقرار "اللعبة" الاجتماعية واستمرارها والتنسيق بين مختلف الأنشطة والتوازن بين الأبنية واستمرارها.¹

و"اللعبة الاجتماعية" يقصد بها مجموعة من الأنشطة والممارسات المتناسقة التي يراهن الفاعلون على جدواها وفعاليتها داخل التنظيم. ويصرح كروزيه أنه لا يمكن تصور وجود أي تنظيم من دون أفعال جماعية تشكله، وبالمقابل لا نستطيع أن ندرك فعلا جماعيا دون تنظيم اجتماعي أيضا، وبتعبير أدق يقول أن: "الفعل الجماعي والتنظيم متكاملان ووجهان لأمر واحد لا ينفصلان".²

كما أن الفعل الاجتماعي ليس "ظاهرة طبيعية" تحدث وهكذا وبشكل عفوي مع عملية تجميع الأفراد ولا هو نتيجة لحتميات سببية خارجة عن البناء الاجتماعي، بل هو نتيجة تعاون بين مختلف الفاعلين لتحقيق أهداف مشتركة، فإذا الفعل التنظيمي هو فعل مبني اجتماعيا وليس معطى طبيعي وما علينا إذا إلا تفسيره.³

وقد يفهم من ذلك أن أية ظاهرة لا تمارس ضغطا على الأفراد مادامت من صنعهم عكس الأطروحة الدوركهائمة المعروفة "بالحتمية الاجتماعية" الوحيدة في تفسير الظواهر الاجتماعية. ونستخلص أن للفاعلين الاجتماعيين هامشا من الحرية يملكونها إلى جانب مجموعة من القواعد الضرورية لضبط سلوكهم التعاوني الجماعي، ويستغل الأفراد هذه الحرية في استراتيجياتهم لتحقيق مصالحهم، أي كلما اتسعت دائرة حرية الفاعل كلما كان في موقع أفضل يساعده على القدرة في اختيار بدائل لسلوكه مع الآخرين، ويعزز كل ذلك بالتالي من سلطته في علاقاته بهم ومهما كان

¹ – Durand (Jean-Pierre) et Weil (Robert): *Sociologie contemporaine*, Paris, Éditions Vigot, 1990, P:391.

² – Michel Crozier, 1977, . *op.cit*, p: 17.

³ – *Ibid*, P:13.

طابعها تنافسيا صداميا أو في بعض الأحيان فإنها تعبر في المحصلة عن علاقات تعاون وهي أمر ضروري في استمرار التنظيم.

ويرى كروزي في هذا الشأن بأن كل مؤسسة تملك حد أدنى من التعاون بين الفاعلين الذي يعنى الانسجام والتكامل بين مختلف الأفعال المشتركة حتى ولو كان أصحابها يملكون، وهم فرادى، أهدافا متضاربة أو متناقضة. ويتحقق هذا الانسجام بطريقتين:

الأولى عن طرق الضغط أو الإكراه أي بالمناورات العاطفية أو الأيديولوجية التي تمارسها السلطة وبها يتم إخضاع الإرادات الفردية للإرادة الجماعية، والثانية عن طريق التعاقد بين الشركاء في التنظيم وهي مرتبطة كذلك بعلاقات السلطة، ومعناها أن الاتفاق يتم عن طريق المفاوضات والمساومة المباشرة أو غير المباشرة بين أفراد التنظيم، هؤلاء الذين يُنظّمون مختلف أشكال الانسجام والتكامل التي تضمن التعاون دون الحد من حريات الأفراد تماما بمعنى أنها تترك لكل واحد إمكانية تتبع أهدافه الخاصة.¹

ورغم خصوصية التعاون التي تتطبع الفعل الجماعي في المؤسسات ورغم النوايا الطيبة التي يملكها كل فاعل فإن المحصلة تكون سلبية أحيانا، بحيث تفرز مشكلات مفروضة غير متوقعة لا يرضى بها أحد من الفاعلين، ويتعبّر كروزي "نريد خيرا فينتج شر"، ويستطرد بقوله "حقيقة أن الفعل الجماعي الذي يكون التنظيم يمكن أن يطرح مشكلات غير متوقعة وغير مرغوب فيها تتنافى والأفعال المختارة اختيارا عقلاني وفردى رغم أن تلك المشكلات هي في الواقع محصلة تلك الأفعال ولكنها تمثل نتيجة معاكسة لرغبات الفاعلين ومقاصدهم. وبمعنى آخر أن الفعل الجماعي في التنظيم ينتج أفعالا منعكسة **effets pervers** محرفة وغير متوقعة وأخرى ضد حدسهم **contre-intuitifs**.

¹ - *Ibid.* p: 19.20.

فلا هي مقصودة ولا هي نتيجة دوافع الفاعلين ولا هي من أهدافهم، بل أن الفاعلين يتصرفون بعقلانية حسب الوسائل المتوفرة لديهم داخل التنظيم، أي أن النتيجة النهائية مخالفة لما يرغبون ونواياهم الطيبة رغم أن سلوكهم ناجم عن اختياراتهم العقلانية ونواياهم الطيبة. ويفسر كروزيي سبب هذه الظاهرة بطبيعة الوسائل البشرية المستخدمة، فنوعيتها واستخدامها على مستوى الأفراد يؤديان معا إلى نتيجة سلبية بالنسبة لإرادة الأفراد.¹

ولاشك أن هذا النتائج الأمبريقية الهامة التي توصل إليها كروزيي وفريدبارغ في العديد من الأبحاث تعد إضافة هامة للتراث السوسيولوجي عموما وفي نظريات التنظيم المعاصرة بصورة خاصة لاسيما في فرنسا بيد أن فائدتها لم تعمم في دراسات ظاهري اجتماعية وبقيت محصورة في دراسة المؤسسات الصناعية والتنظيمات الإدارية، ورغم أهميتها العلمية هذه فقد تعرض بعض جوانبها إلى انتقادات لاسيما في تعميم الخصوصية الاستراتيجية لكل الأفعال في التنظيم وهذا ما لم يوافق عليه بعض الباحثين حينما يرى أن الأفعال ليست كلها استراتيجية، حتى بالمعنى الضيق المستخدم في نظرية اللعب التي تبدو أنها بعيدة عنها، ففي الحياة اليومية، حيث يتصرف الإنسان وفق سلوك روتيني ولا اعتبارات مستوحاة من "جبلته" (هابيتوس) بطريقة روتينية عفوية أحيانا دون أن تكون فيها حسابات استراتيجية، وفي هذا الشأن قد يستخلص أي ملاحظ سوسيولوجي مباشرة وبسرعة أنو الأفعال الروتين وردود الأفعال والجبلية والاستراتيجية كلها قضايا متداخلة متراكمة في تصرفات الإنسان.²

¹ - المختار جعيجع، مرجع سابق، ص: 88.

² - Anne Van Haecht; *L'école à l'épreuve de la sociologies: questions à la sociologie de l'éducation*, Bruxelles, De Boeck Université, 1990, P:159.

ومن الصعب فرز بدقة بين الأفعال الإستراتيجية والأفعال الروتينية وحتى الأفعال العاطفية، لكننا نرى في هذه الدراسة أن الفعل السياسي في التنظيم الحزبي غالبا ما يكون مرتبطا بحسابات دقيقة وفق أهداف ومصلحة الفاعلين في وهذا ما يتلاءم واستخدام مفهوم الاستراتيجية في التنظيم فيما بعد .

خلاصة الفصل:

انطلقت الإدارة الحديثة مما أخفقت فيه المدرسة الكلاسيكية من الوصول إليه لأن هذه الأخيرة قللت من قيمة العواطف والجوانب الوجدانية في عمل التنظيمات، ومن ثم جاءت الإدارة الحديثة لتهتم بالعنصر البشري الذي ترى أنه يؤثر في التنظيمات، لذلك تناولت السلوك البشري في التنظيمات من خلال اتجاهين: الأول: فيما بات يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية، وثانيها ما عرف بالمدرسة السلوكية.

ويمكن القول أن الفعالية داخل المؤسسات أصبحت تشكل الإطار المنظم لسلوك وتوجه القادة نحو الممارسات الجادة، والعقلانية، وإن اختلفت مؤشرات الفعالية بصفة عامة وفعالية القرارات بصفة خاصة، فالمؤسسة التي تحقق أهداف القرارات المتخذة وتنمو وتزدهر توصف بأن قراراتها فعالة ولها القدرة على الاستمرار والتطور. وعلى العكس من ذلك نجد المؤسسات التي تخذ قرارات دون المستوى المطلوب ولا تلبي حاجياتها نجدها مؤسسات عاجزة عن القيام بالدور المسند لها. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن فعالية التنظيم والتسيير تتوقف على أكثر من عامل، وأكثر من مؤثر من ذلك العوامل البيئية والثقافية، ونظام تقسيم العمل، وطبيعة توزيع السلطة والمسؤولية. ومبدأ التفويض والمشاركة في التسيير واتخاذ القرار.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل السادس

الفصل السادس: البيانات المتعلقة بخصائص العينة

تمهيد:

إن الدراسات النظرية وحدها لا تكفي لاكتشاف أدق المعلومات حول الموضوع، لذا وجب على الباحث إثراء المعارف بجانب ميداني يقوم على أسس علمية وخطوات منهجية ليكتسي الطابع المنهجي. وتباين النشاط الذي تقوم به كل مؤسسة وباختلاف المواضيع والأهداف المرجوة من كل دراسة، ارتأينا إلى أن مؤسسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعاصمة تتناسب مع موضوع دراستنا، الذي يهدف إلى اكتشاف السلوكيات القيادية للمرأة انطلاقاً من وجود خلفية ثقافية متجددة ومكتسبة لهذه القائدة وتأثيرها على التسيير العقلاني، وبعد جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة وترميزها، وجب عرضها في جداول إحصائية لتحليل البيانات وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات، وتأويلها سوسيولوجيا واستخلاص النتائج النهائية والعلاقة بين المتغيرات.

1-التعريف بميدان الدراسة:

1-التعريف بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومهامها

تمهيد:

للتعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر تاريخ عريق، حيث تعتبر جامعة الجزائر من أقدم الجامعات في العالم العربي، ولا تزال الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بالجزائر في توسع مستمر، إذ عرف نظام التعليم في الجزائر عدة تغيرات أدت إلى تطور أنظمتها وهياكلها كما ونوعا، حيث كانت تهدف من خلال هذه الإصلاحات إلى: إخراج الجامعة من غربتها وعزلتها وتجديد هياكلها التي صممها الاستعمار، بالإضافة إلى العمل على تحقيق نوع من التكامل والتعاون العلمي والإداري.

وعلى هذا الأساس، أصبحت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العمود الأساسي والمحرك الرئيسي لها، فهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري غير ربحي تابعة للحكومة، تسعى إلى توسيع شبكة التعليم العالي والبحث العلمي وذلك بهدف تأمين المستوى المطلوب للتعليم العالي من خلال التنظيم والتسيير الجيد.

يتناول هذا الفصل من الجانب التطبيقي للدراسة، المبحث الأول الذي نقوم فيه بعرض لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أما المبحث الثاني فنفصل فيه كيفية دراسة تطبيقية للتكوين في الوزارة، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى الأسس المعتمدة في عملية إعداد وتنفيذ المخطط السنوي للتكوين في الوزارة.

أ- مفهوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

هي هيئة عمومية ذات طابع إداري غير ربحي تابعة للحكومة، تهتم بالتعليم ما بعد البكالوريا والتكوين العالي في عدة ميادين وذلك من أجل تطوير المستوى الثقافي وتهيئة الإطارات الكفاء في البلاد.

تستمد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قوانينها من الوظيفة العمومية لأنها تابعة له، وبحكم طبيعة هذه الوزارة، فإن علاقتها مع باقي الوزارات علاقة تكاملية ويظهر ذلك جليا في علاقتها مع الوزارات الأخرى.

ب- التطور التاريخي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي: "المصدر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي".

- تأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم وهي وزارة التربية وذلك عام 1962، حيث انبثقت عنها مديرية التعليم العالي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 65-208 المؤرخ في 12 أوت 1965 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية.¹

- إصلاح التعليم العالي عام 1971 وذلك باستحداث وزارة متخصصة بالتعليم العالي والبحث العلمي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 71-35 المؤرخ في 20 جانفي 1971 المتضمن تنظيم هياكل الإدارة المركزية.

¹ - معلومات منتقاة من موقع الوزارة: <https://www.mesrs.dz>

- القيام بانتداب الجانب العلمي تحت وصاية رئاسة الجمهورية وذلك سنة 1990 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-393 المؤرخ في 01 جانفي 1990 لتصبح وزارة منتدبة للبحث والتكنولوجيا.

- بناء على المرسوم التنفيذي رقم 91-116 المؤرخ في 27 سبتمبر 1991 أصبحت تسمى ب: وزارة الجامعات.

- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-390 المؤرخ في 27 سبتمبر 1992 أصبحت تسمى:

أمانة الدولة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- وفي 1994 أصبحت تسمى ب: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويقع مقرها بالضبط في: 21 شارع دودو مختار - بن عكنون-.

وعليه فقد أصبحت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حاليا تتضمن (02) مديريتين عامتين و(07) سبعة مديريات، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-22 المؤرخ في 23 جانفي 2014 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 13-78 المؤرخ في 30 جانفي 2013 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي¹.

ج- مهام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

في ظل الصلاحيات المنبثقة عن كل من السياسة العامة للحكومة وأحكام الدستور المعمول به، تتحصر مهام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فيما يلي:

¹ - معلومات منتقاة من موقع الوزارة: <https://www.mesrs.dz>

- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في ميدان التعليم العالي والبحث العلمي والنظر في تطوير أفاق علوم التكنولوجيا بمختلف أنواعها.
- النظر في كيفية إيجاد الحلول لتنظيم مختلف أطوار التعليم العالي.
- النظر في تكريس وتجسيد كل التصورات الخاصة بإعطاء ديناميكية جديدة للقطاع.
- ضبط الإجراءات التشريعية والقانونية والتنظيمية التي تتماشى ومستقبل القطاع.
- ممارسة الوصاية البيداغوجية على مؤسسات التكوين العالي التابعة للقطاعات الوزارية الأخرى ومؤسسات التكوين العالي الخاصة.
- السهر على ترقية العلاقات بين المنظمات الطلابية وسلك الأساتذة والمحيط الجماهيري الراغب في التعلم.
- العمل على تحسين منتج التعليم العالي والرفع من ملائمته مع مستلزمات السوق الوطنية للشغل في ظل احترام الأخلاق والآداب الجامعية والعمل بها.
- تحديد الشروط البيداغوجية للالتحاق بالجامعة على ثلاث مستويات (ليسانس، ماستر، دكتوراه).
- تحديد البرامج الأولية للتعليم العالي لكل الجامعات والمعاهد الوطنية والمدارس.
- تحديد شروط الانتقال من سنة إلى سنة أخرى ونظام التقييم.
- تسليم الشهادات المدرسية والإشراف عليها.
- دراسة التدابير اللازمة لتنظيم مختلف مستويات التعليم العالي.
- تحديد أنواع شعب التعليم العالي.

2-المجال المكاني للدراسة:

تقع مقر وزارة لتعليم العالي والبحث العلمي حاليا بابن عكنون بالجزائر العاصمة بعدما كان بين سنتي 1970 و 1986 بسيدي أحمد وانتقلت الوزارة إلى شارع الإخوة عيسو إلى غاية منتصف التسعينيات.

3-المجال الزمني للدراسة:

قمنا بإجراء هذا البحث العلمي عبر مجموعة من المراحل مقسمة حسب فترات زمنية، فبعد اعداد الجانب النظري من الدراسة واختيار المؤسسة الإدارية لوزارة التعليم العالي قمنا في المرحلة الأولى ونحن نرتاد زيارة مقر مؤسسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بالاطلاع عن قرب ما بداخل المقر من مصالح ومكاتب وموظفين وأنشطة واتصالات ...الخ وسجلنا على إثر ذلك ملاحظات أولية ، ثم تحصلنا على قدر من الوثائق التي تخص المؤسسة وإدارتها وموظفيها... باختصار كانت هذه الاجراءات المنهجية الميدانية تمثل دراستنا الاستكشافية التي تمخض عنها - اضافة إلى اطلعنا على الرصيد النظري لهذه الدراسة- بناء استمارة الاستبيان الذي كان في شهر فيفري 2017 والمتكون من 62 سؤالاً (تم عرض محتوى الاستبيان في الفصل الأول في تقنيات البحث بالتفصيل). وتم توزيع الاستمارة على كل المرووسين الذين ترأسهم امرأة مسؤولة بدون استثناء بين الرجال والإناث، بمعنى مسح شامل للمرووسين المنقادين من طرف امرأة، كما تمت المقابلة مع النساء المسؤولات والذي حدد عددهم بـ 21 امرأة لهم مركز قيادي متمثل في المديرية والمديرية الفرعية، و 3 منهم أبين استجوابهن وقمنا في البداية بتوزيع الاستبيان على 6 مبحوثات من الميدان كعينة تجريبية وتحكمية للتحقق من صحة الأسئلة، وللتأكد من وجود قبول للأسئلة التي تحتويها الاستمارة. وبعد استرجاعها وفحصها، وتحكيمها من طرف الأساتذة في

المجال السوسيولوجي والمنهجي، ارتأينا أن الأسئلة معقولة يمكن التحقق بها في الميدان. نأتي في المرحلة الأخيرة في شهر جوان 2017 قمنا باستلام الاستثمارات، مع المزاوجة في عملية المقابلة الواحدة تلو الأخرى.

II - مناقشة بيانات العينة

جدول 1: أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الفئات
11.25 %	9	ذكر
88.75 %	71	أنثى
100 %	80	المجموع

يلاحظ بأن نسبة الذكور تقدر بـ: 11.25% من مجموع أفراد العينة مقابل نسبة الإناث والتي تقدر بـ: 88.75% وهي بلا ريب نسبة كبير وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الجنس الأنثوي في الكثير من الأحيان يفضل العمل في الميادين التي يغلب عليها الطابع الإداري، وبصورة عامة تفضل الإناث العمل في مجال الخدمات كميادين الصحة، والتعليم والخدمات والمحاسبة والبريد، والعمل الإداري أينما كان، عكس الذكور الذين يتواجدون في أغلبية القطاعات التي تتطلب إما مهارات يدوية أو قوة عضلية أو تستلزم مخاطر ومغامرات مثل ميدان الصناعة والمهن اليدوية والنقل والاشغال العمومية والتجارة...الخ. ولاشك ان تفضيل هذه الوظيفة أو تلك والإقبال عليها مرتبط بالجنس ولكن يرتبط أيضا بما يمليه الواقع الاجتماعي — بحسب الجنس والمستوى التعليمي..الخ - هذا هو الواقع اليوم في الجزائر الذي يكاد يلاحظه كل ذي بصيرة، ولا يختلف فيه معظم المحللين، وهو بلا شك موضوع واسع وعميق لامجال للتطرق إليه هنا.

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب مستوى السن

النسبة %	التكرار (ك)	الفئات
22,5%	18	[29 – 20]
61,3%	49	[39 – 30]
11,3%	9	[49 – 40]
5,0%	4	[59 – 50]
%100	80	المجموع

يتبين من الجدول أن أعلى نسبة هي 61.3% في الفئة العمرية بين سنة [30-39]،

وأقلها نسبة 5,0% للفئة العمرية 50-59 سنة ومعنى ذلك أن هذه المؤسسة تضم كل الفئات العمرية ، إلا أن الغالبية من المبحوثين تتمركز أعمارهم في السن [30-39] وذلك لأنها الفئة الأكثر نشاط والأكثر تواجد في الكثير من الأعمال، ولها القدرة على التحمل والعمل بكل جد. كما انها على مستوى عالي من النضج العقلي، وبما أن المرأة هي الغالبة في مجتمع البحث وحسب ما تم توضيحه في جدول الجنس فإن نسبة تواجد المرأة في الإدارة وفي وزارة التعليم العالي بنسبة كبيرة تصل إلى 86.6% مقارنة بالرجال بنسبة ضئيلة 11% لتواجد الجنس الذكوري كما بينه الجدول السابق(1)، هذا يبرهن أن المرأة في هذه الفترة في الغالب تكون مستقرة من ناحية تكوين أسرة، لأنه كما نعلم أن الفتاة الجزائرية في الغالب تكون في هذه الفترة تزوجت واستقرت، وبالتالي منطقي تواجدها بنسبة كبيرة في المؤسسة.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن

الجنس \ السن	[29 – 20]		[39 – 30]		[49 – 40]		[59 – 50]		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	2	2.5%	5	6.3%	1	1.3%	1	1.3%	9	11.25%
أنثى	16	20%	44	55%	8	10%	3	3.8%	71	88.75%
المجموع	18	22.5%	49	61.3%	9	11.3%	4	5%	80	100%

إن أعلى نسبة تمثلها نسبة 55% للإناث الذين يبلغون السن ما بين [30 – 39]، تقابلها نسبة

6.3% للذكور، بينما نسبة 20% للإناث اللواتي يتراوح سنهن ما بين [20 – 29]، تقابلها عند

الذكور النسبة 2.5%، وتبدأ تقل النسبة عند الإناث في السن ما بين [40 – 49] إلى النسبة 10%

تليها عند الذكور النسبة 1.3%، وتكاد تنعدم النسبة إلى غاية 3.8% للإناث اللواتي يتراوح سنهن ما

بين [50 – 59]، تقابلها عند الذكور النسبة 1.3%.

من خلال النسب الإحصائية يتبين لنا أن هذه الأرقام والنسب نجدها متوافقة إلى حد

بعيد مع الخصائص الديموغرافية للمجتمع الجزائري والمؤسسات بالخصوص التي انتقلت قفزة نوعية

لوجود الجنس الأنثوي في المؤسسات والإدارة بنسبة كبيرة، وكما تدل النسب إلى أن أغلبية مجتمع

بحثنا تتراوح ما بين سن المرأة الثلاثين وتسعة وثلاثين وهي فترة عمرية نشطة تتخللها نوعا من

الصعوبات للمرأة لان هذه الفترة بالذات فترة زواج واستقلالية للمرأة وإنجاب وتكوين أسرة.

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الفئات
25.6%	21	أعزب
68.1%	54	متزوج
2.4%	2	مطلق
3.9%	3	أرمل
100%	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية أن نسبة

68.1% من العمال المبحوثين متزوجين يقابلها 25.6% من الأشخاص المبحوثين العزاب، كما

سجلت نسبة 3.7% و 2.4% وهي نسبة ضئيلة جدا من العمال الأرامل والمطلقين.

يتضح لنا من خلال هذه البيانات الإحصائية أنّ جُلّ المبحوثين متزوجين وأرياب أسر

وبالتالي ذوي مسؤوليات عائلية. وعليه فظروفهم الاجتماعية والمادية تختلف عن المبحوثين

العزاب، هذا ما يجعلنا نتنبأ بالمشاركة الواسعة لهذه الفئة أكثر من فئة العزاب. كما تبين لنا من

خلال عملية تفريغ البيانات أن غالبية المتزوجين منحصرين في السن 31 سنة فما فوق بنسبة

42.5%.

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمستوى التعليمي

الجنس	المستوى التعليمي	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي طور 1، 2		جامعي طور 3		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر		1	1.3%	0	0%	0	0%	6	7.5%	2	2.5%	9	11.25%
أنثى		0	0%	3	3.8%	10	12.5%	44	55%	14	17.5%	71	88.75%
المجموع		1	1.3%	3	3.8%	10	12.5%	50	62.5%	16	20%	80	100%

تشير القراءة الإحصائية للبيانات المدونة في الجدول رقم (5) أعلاه والتي تمثل توزيع

أفراد العينة حسب الجنس والمستوى التعليمي إلى أن أكبر نسبة متواجدة في الجدول نسبة 55% والتي تمثلها الإناث الذين مستواهم التعليمي جامعي طور الأول والثاني، تليها مباشرة نسبة 7.5% بالنسبة للذكور المتحصّلين على نفس المستوى، في حين نجد إن المتحصّلين على جامعي الطور الثالث نجدهم عند الإناث بنسبة 17% تقابلها نسبة 2.5% بنسبة ضئيلة جدا بالنسبة للذكور، كما نجد نسبة 12.5% للمبحوثين الإناث الذين لهم مستوى ثانوي وتتعدم عند نفس المستوى بالنسبة للذكور، وتكون نسبة 3.8% بالنسبة للمستوى التعليمي المتوسط للإناث وتتعدم هي الأخرى بالنسبة للذكور، وأخيرا المستوى التعليمي الابتدائي نسبة ضعيفة جدا تقدر ب 1.3% بالنسبة للذكور وتتعدم عند الإناث في نفس المستوى.

نلاحظ بالنسبة للبيانات الإحصائية للجدول أن المستوى الغالب في وزارة التعليم العالي هو مستوى عالي حيث أغلبية المبحوثين لهم مستوى تعليمي جامعي الطور الأول والثاني والثالث، وهذا بطبيعة الحال يبرهن ضخامة وقيمة وأهمية المؤسسة في حد ذاتها باعتبارها مؤسسة حكومية حساسة، كما نجد أن من بين غالبية هذي الفئة التي تنحصر في الجامعيين أغليتهم إناث وهذا ما

يغطي الطابع الجزائري في الوقت الحالي، وهو أن الأغلبية من المجتمع (ذكور إناث) المتحصّلين على الشهادات العليا هم فئة الإناث لانهصار هذه الفئة بشكل كبير في الدراسة، لأسباب متعددة لعل من أهمها أن واقع المرأة في المجتمع الجزائري مازال منغلق ونظرة الرجل والمجتمع بصفة عامة للمرأة مازالت بعيدة عن التحرر ومازالت منغلقة نوعا ما، وبالتالي المرأة أو الفتاة السبيل الوحيد الذي يخرجها من عادات المجتمع المنغلق هو الدراسة لإثبات ذاتها.

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة والجنس

الخبرة \ الجنس	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
1-4 سنوات	0	0	11	13.8%	11	13.8%
5-9 سنوات	4	5%	28	35%	32	40%
10-14 سنة	4	5%	22	27.5%	26	32.5%
15-19 سنة	0	0	4	5%	4	5%
20-24 سنة	1	1.3%	3	3.8%	4	5%
25-30 سنة	0	0	2	2.5%	2	2.5%
30 فما فوق	0	0	1	1.3%	1	1.3%
المجموع	9	11.25%	71	88.75%	80	100%

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة التي تم استخلاصها من الميدان والمدونة في الجدول أعلاه والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري الخبرة والجنس، نجد أن أعلى نسبة 35% لفئة الإناث الذين خبرتهم تتراوح بين 5-9 سنة، تليها نسبة 27.5% للذين خبرتهم محصورة بين 10-14 سنة، في مقابل ذلك نسبة 13.8% للمبوهين الذين خبرتهم تتراوح بين 1-4 سنوات.

كما نجد 5% و 3.8% و 2.5% و 1.3% الذين خبرتهم تتراوح بين 15-19، 20-24، 30-25، 30 فما فوق سنة. على التوالي من نفس الجنس.

ونجد النسبة الأعلى لفئة الذكور هي 5% للذين خبرتهم تتراوح بين 5-9 سنة و 10-19 سنة، تليها نسبة 1.3% للذين خبرتهم تتراوح بين 20-24 سنة، وتتعدم في باقي الفئات المعروضة.

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية للجدول، والذي يعتبر مكملاً للجدول رقم (5) الذي بين لنا هذا الأخير أن هناك نسبة معتبرة في المؤسسة للعمال الذي لديهم مستوى تعليمي لا بأس به وهو جامعي الطور الأول والثاني والثالث، زيادة على ذلك هناك نسبة معتبرة أيضاً من خلال هذا الجدول الذين خبرتهم تتراوح بين 5-9 و 10-14 سنة بنسبة 35% و 27.5% وهذا أمر جيد بالنسبة للمؤسسة لأنه كلما زادت خبرة وأقدمية العامل كلما إن صح التعبير زادت درايته لمؤسسة ولحل أمور ومشاكل العمل بنفسه، وزادت نسبة ولائه لهذه المؤسسة عند البعض. كما يمكن تفسيره أيضاً انه إيجابي للمؤسسة وذلك أن هذه الفئة هي الفئة الأكثر نشاطاً وأكثر قابلية للعمل على غيرها من الفئات الأخرى.

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس ومعاملة الأبوين

معاملة الأبوين		معاملة عادية		إعطاءك المسؤولية		باللامبالاة		المجموع	
الجنس		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر		3	33.3%	6	66.7%	0	0%	9	100%
أنثى		35	49.3%	34	47.9%	2	2.8%	71	100%
المجموع		38	47.5%	40	50%	2	2.5%	80	100%

من خلال البيانات الرقمية المجدولة أعلاه والذي تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس ومعاملة الأبوين، نجد أن الاتجاه العام لمفردات العينة يصرحون أنهم يُعاملون من طرف إبنائهم بإعطائهم المسؤولية والمعاملة عادية بنسبة 50%، و47.5% على التوالي مقارنة بنسبة 2.5% فقط من الأشخاص الذين يعاملونهم إباءهم باللامبالاة.

ويتبين على مستوى الخانات الجزئية أن نسبة 43.8% من الإناث الذين يصرحون أن معاملة الأبوين لهم تكون بنسبة عادية تقابلها نسبة 3.8% من الذكور، كما سجلت نسبة 42.5% من الإناث الذين يرون أن أبويهم يعطيهم المسؤولية داخل البيت، تليها نسبة 7.5% من الذكور، أما بالنسبة للذين يصرحون بأن أبويهم يعاملونهم باللامبالاة فنجد عند الإناث نسبة 2.5% تقابلها النسبة المنعدمة عند الذكور.

يتضح من خلال هذه البيانات الإحصائية أن النسبة الغالبة تقريبا هي نسبة إعطاء الآباء المسؤولية للإناث وهي نسبة كبيرة نوعا ما تقدر ب 42.5% وهذا دلالة على أن جنس المرأة أصبح ذو ثقافة عالية ولم يبقى الجنس الأنثوي غائب عن الوعي مقارنة مما كان عليه في السابق، وبالتالي إعطاء المرأة المسؤولية يمكن القول عنها قفزة نوعية مما كان عليه في السابق.

وإن إظهار الآباء التمايز بين القيم الذكورية والأنثوية وتفضيل الذكورية يؤدي إلى انخفاض قيم الأنوثة، مما يؤثر في الدور الذي يلعبه كل واحد، فللرجل الدور المسيطر مما يقلل من دور المرأة ومكانتها. ويخلق نظرة دونية وطبعا لهذه المكانة التي يضعها المجتمع للمرأة تأثير سلبي على شخصيتها بشكل عام، وتأثير أيضا على اتجاهات الذكور نحوها.

الجدول رقم(8): خاص بالإناث والتمثل في " وجود إخوة ذكور وهل لديهم سلطة على البنت"

وجود إخوة ذكور		التكرار	النسبة	
نعم	الولد له سلطة	نعم	37	45.1%
	على البنت	لا	23	28%
التنسب الجزئي			60	73.2%
لا			11	13.4%
المجموع			80	100%

إن القراءة الإحصائية لبيانات الجدول أعلاه والخاص بالإناث والذي يمثل وجود إخوة ذكور للبنت وهل لديهم سلطة عليهم، فنجد أن الاتجاه العام من الإناث من يصرحون بوجود إخوة ذكور في البيت بنسبة 73.2%، مقابل ذلك نسبة 13.4% للذين ليس لهم إخوة ذكور بالبيت. أما بالنسبة للإناث الذين أجابوا أن إخوتهم الذكور يمارسون عليهم سلطة فتقدر نسبتهم ب 45.1%، تقابلها نسبة 28% بالنسبة للإناث الذين يصرحون أنهم لا يمارسون عليهم الإخوة الذكور السلطة في البيت.

نلاحظ من خلال النسب الإحصائية أن أغلبية المبحوثين يصرحون أن لديهم إخوة في البيت يمارسون عليهم سلطة، وبالطبع يمكن القول أن هذا شيء منطقي في المجتمع الجزائري فغالب العائلات الجزائرية لها تقاليد حكم الذكر في الأسر، وهنا نستنتج أن ما يتلقاه الولد والبنت من قيم وتعاليم داخل أسرهم عن طريق التنشئة له تأثير على ما تحمله من مواقف تجاه مسألة السلطة الذكورية، فغالبية الأسر المحافظة تنشئ أولادها على طريق تختلف عن المتفتحة، فالأسر

المحافظة إن صح التعبير تنشأ أولادها على أن السلطة والزعامة للذكور من منطلق ديني وهو "أن القوامة للرجل"، في مقابل ذلك الأسر المتفتحة، تجعل من المرأة إنسانا لا يختلف عن الرجل في جميع مناحي الحياة فإذا كان هو يخرج للعمل، ويتقاضى أجرا على تعبها فهي أيضا من حقها أن تعمل وتحصل على أجر، فإذا تربت المرأة في وسط ينتج قيم التساوي فإن ذلك يخفف من حدة سلطة الولد على البنت. وسيعرض لنا الجدول اللحق بالتفصيل.

الجدول رقم(9): الجنس وممارسة السلطة في البيت

المجموع		لا								نعم		ممارسة السلطة في البيت الجنس
ت	%	هناك تفاهم بين أفراد العائلة		وجود إخوة أكبر يمارسونها		ممارسة السلطة غالبا للوالدين		لا أحب ممارسة السلطة		ت	%	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
8	100%	0	0	1	11.1%	0	0%	0	0%	8	88.9%	ذكر
71	100%	1	1.40%	13	18.30%	16	22.52%	7	9.85%	34	47.9%	أنثى
80	100%	1	1.25%	14	17.5%	16	20%	7	8.75%	42	52.5%	المجموع

من خلال البيانات الرقمية المجدولة أعلاه والذي تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيري

الجنس وممارسة السلطة، نجد أن الاتجاه العام لمفردات العينة يصرحون أنهم يمارسون السلطة

بنسبة 52.5%، في مقابل ذلك نسبة و47.5% للمبحوثين الذين لا يمارسون السلطة.

ويتبين على مستوى الخانات الصدرية أن نسبة 88.9% من الذكور الذين يصرحون أنهم

يمارسون السلطة في البيت تقابلها نسبة 47.9% من الإناث الذين يمارسون السلطة هم أيضا، كما

سجلت نسبة 52.1% من الإناث الذين لا يمارسون السلطة في البيت، لعدة أسباب تختلف حسب

المبحوثات منهم من تصرح أن ممارسة السلطة في الغالب للوالدين بنسبة 22.52%، تليها نسبة

18.30% للمبحوثات الذين يرون أن لديهم إخوة أكبر منهم يمارسون السلطة، تليها نسبة 9.85%

للمبحوثات التي لا يحبن ممارسة السلطة في الأصل 52.1%، مقابل ذلك نسبة 11.1% من الذكور الذين لا يمارسون السلطة لوجود إخوة أكبر منه.

يتضح لنا من خلال النسب الإحصائية أن الذكور في الغالب في المجتمع الجزائري بالخصوص يتمتعون بسلطة في البيت على عكس الإناث كما بينت الإحصائيات أن أغليتهم يصرحون أنهم إما يرون أن السلطة أحق للوالدين على أساس أن تنشئتهم كانت من هذا المنطلق والآخرين يرون أن إختهم الذكور ومن أكبر منهم هم أحق بالسلطة. وبالتالي إذا كان للثقافة والتنشئة الأسرية دور في تحديد الأدوار الاجتماعية والمهنية. فإن للعنصر البشري دور أيضا في تحديدها والإيمان بها. وعلى المرأة المسئولة تغيير الاتجاه السلبي نحوها بكل حزم وبتواصلها وتفاعلها الاجتماعي. والأكيد انه مهما كانت الصورة التي ترتسم في أذهاننا منذ الصغر وتتجلى في سلوكياتنا في الكبر قابلة للتغيير. ينبغي علينا أن نتخطى مرحلة التمييز من حيث الجنس، وننظر للمرأة كدور وقاطرة والأكيد أيضا أن تتبوأ المرأة المراكز السلطوية في البيت بشكل عادي مثلها مثل الذكر.

جدول رقم (10): يمثل متغير الجنس ورأي المبحوث حول عمل أو مكوث والدته في البيت

المجموع		ماكثة						عاملة		عمل أو مكوث الوالدة الجنس
ت	%	البيت حق المرأة		المجتمع رفض المرأة العاملة		دور المرأة تربية الأبناء		ت	%	
		ت	%	ت	%	ت	%			
9	100%	1	11.1%	2	22.2%	6	66.7%	0	0%	
71	100%	3	4.3%	18	25.7%	50	70.4%	0	0%	
80	100%	4	5.1%	20	25.3%	56	70%	0	0%	

إن القراءة الإحصائية لبيانات الجدول رقم (10) والمتعلق بالعلاقة بين الجنس وعمل أو

مكوث الوالدة في البيت، نجد أن الاتجاه العام لبيانات الجدول تمثل نسبة 100% لدى الأشخاص

الذين أمهاتهم ماكثين بالبيت، في المقابل ذلك تنعدم عند الذين يشتغلون أمهاتهم.

أما بالنسبة للخانات الصدرية. فيظهر لنا من خلال النسب الإحصائية أن النسب تنعدم

عند كل من الذكر والأنثى في عمل الوالدة، وكلهم اجابو بان والدتهم ماكثة في البيت إلا أن

الإجابات تختلف حسب جنس كل منهم حول رأيهم في خروج المرأة للعمل. وكانت الإجابات نحو

الآتي حسب النسب المتمثلة، فنجد أعلى نسبة متمثلة في 70.4% بالنسبة للإناث الذين أجابوا أن

دور المرأة هو تربية الأبناء، تقابلها نسبة 66.7% بالنسبة للذكور، ونجد نسبة 25.7% بالنسبة

للإناث الذين يصرحون حول رأيهم في عمل المرأة فيجيبون أن المجتمع يرفض المرأة العاملة،

تقابلها نسبة 22.2% للذكور، وأخيرا بالنسبة الذين يصرحون أن البيت هو حق المرأة فنجد نسبهم

عند الإناث 4.3%، ونجد نسبتهم عند الذكور 11.1%.

تمكننا هذه النسب من القراءة السوسولوجية بأنه مهما قيل عن المرأة فهي نصف

المجتمع، وإذا ما قيس موقعها إحصائيا فهي نصفه الأكبر وعلى ذلك فدورها فيه كبير وبالنظر

لمهامها التربوية خاصة فهو دور بالغ الأهمية وتبعاً للنظرة السلبية التي لازالت بعض رواسيها متجذرة في عقول بعض أفراد مجتمعات العالم الثالث الناتجة عن التخلف كظاهرة اجتماعية اقتصادية وخاصة ثقافية، وأن التحاق المرأة بعالم الشغل في بعض المجتمعات وفي بعض المجتمعات الجزائرية بالخصوص يُقابل أحياناً بالرفض، في الوقت الذي من المفروض يكون الحكم بالتمكن والنجاح من خلال الأداء والتقييم لا يعتمد إطلاقاً على نوع الجنس. فمهما حققت من نجاح ومهما تبوأَت من مناصب تبقى النظرة إليها يشوبها نوع من الدونية في المجتمع الجزائري، وهذا ما أبرزته النسب الإحصائية أن كل المبحوثين أمهاتهم مأكثة في البيت هذا يدل على أن الحقبة الماضية من الزمن وإن صح التعبير الجيل السبعينات أو قبله كان هناك تحفظ كثير لخروج المرأة للعمل، وحتى وإن نظرنا لرأي أبناءهم ورأي الجيل الجديد فإن معظم الإجابات سواء بالنسبة للمبحوثات أو المبحوثين كانت تصب إلى أن دور المرأة تربية الأولاد والمكوث في البيت وإن المجتمع يرفض في الأساس خروج المرأة. إذن للثقافة السائدة دور في ذلك.

كما تظهر النسب الإحصائية أيضاً أن هناك رفض من قبل الرجل لتواجد المرأة العاملة يتجلى ذلك من خلال مفهوم البيت أحق للمرأة ودور المرأة هو داخل المنزل.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما طرح في هذا الفصل والخاص بعرض البيانات المتعلقة بخصائص العينة والذي شمل تحديد مجال الدراسة المكاني والزمني والبشري تحديد خصائص العينة بناء على متغيرات مؤشرات تضمنها أسئلة الاستمارة، وبعد تفريغ بيانات خصائص العينة المتمثلة في الجنس والحالة العائلية والخبرة والمستوى التعليمي، ومن خلال ماتم تحليله تم الاستنتاج ان النسبة العالية للجنس هي تواجد نسبة الاناث على غرار فئة الرجال نسبة ضعيفة، في حين وجدنا نسبة الخبرة والاقدمية للعمال المتواجدين تقريبا الغالبية منهم من 10-14 سنة، وهم تقريبا متوسط العمر من 30 الى 39 سنة ، اغليبيتهم متزوجين والباقي يتوزع بين مطلق وارمل واعزب ، كما وجدنا ان غالبيتهم في الطور الجامعي متقفين وهذا يحسب بالإيجاب للمؤسسة .

وعلى هذا الاساس وانطلاقاً من خصائص العينة نرى بأن الضرورة المنهجية تقتضي منا أن نحاول وبالتفصيل أن نقدم شرحاً نظرياً لأهم الفرضيات التي تم طرحهم وذلك بعرض مجموعة الجداول الخاصة بكل فرضية على حدى، ونحاول شرح وتحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرين السلوك القيادي للمرأة القائدة وعقلانية التسيير بالمؤسسة، كما نأمل في تحليل محتوى المقابلات لتساعدنا على استنتاج النتائج العامة، بالمزاوجة مع نتائج الجداول الإحصائية.

الفصل السابع

الفصل السابع: مساهمة البعد القيمي في عملية التسيير في المؤسسة

تمهيد:

عادة ما تطرح قضايا المرأة باستمرار مع قضايا حقوق الإنسان بشكل عام، كما تطرح مع القضايا النوعية المتمثلة في القيم الاجتماعية وعلاقتها بالمرأة، لذلك تطورت مكانة المرأة اجتماعيا تطورا ملحوظا في وقتنا الراهن، فلم يعد موقعها في مجتمعاتنا العربية كما كان بصورته التقليدية المعروفة وهو كونها ربة بيت وتقوم بتربية الأطفال وتنشئتهم ليس إلا ، بل تعدت تلك الوظيفة الى اشتغالها بوظائف متعددة ومتنوعة ولا سيما إذا كانت تحتل مركز قيادي بالمؤسسة.

لقد اثبتت بالفعل قدرتها على العمل مثل الرجل في كثير من ميادين العمل خارج البيت مع فارق في الأداء في بعض الأحيان، بل أضحت في بعض الأعمال متفوقة على الرجل نظرا لتكوينها الجسمي والعاطفي. لكن ما نجده العكس فالبعد القيمي يختلف من مجتمع الى مجتمع ومن أسرة إلى أسرة، ويتأثر فهم الأدوار الاجتماعية الخاصة بالذكور والإناث بعوامل اجتماعية وقيمية وهم يرتبطون بقضايا المنزل والقوة وبالخصوص في الأسر والمجتمعات التي يسيطر فيها الرجال على النساء في مجالات عدة ويبادر الرجال بإعطاء أنفسهم الحرية أكثر من المرأة. كما ان البعد القيمي للمرأة في حد ذاتها وتنشئتها الاجتماعية والأسرة التي تربت فيها لها قد تؤثر في عملها وبالخصوص لما تكون قائدة ومسيرة في نفس الوقت وهذا ما نود توضيحه في هذا الفصل.

1-البعد القيمي:

عادة ما ينظر المحللون السوسويولوجيون إلى المجتمع على أنه يتكون من مجموعة من النظم الاجتماعية الكبرى كالنظام الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والسياسي والديني والأسري...وهكذا، ولكل نظام من هذه النظم قيم معينة تحدد بناءه ونسقه" ويعكس النظام من ناحية أخرى هذه القيم في مجموعة من المعايير، قد تكون مكتوبة فتأخذ شكل القوانين، أو شفوية فتأخذ شكل العرف أو التراث¹. ونظرا لكون القيم لها درجات متفاوتة في التأثير على الفعل الإنساني، فهذا مرده إلى التباين من حيث الأهمية وتبعاً لترتيبها ضمن السلم القيمي، ففي بعض الحالات إن قيمة ما قد تكون وسيلة في مواقف بعينها ولكنها تكون هدفاً أو غاية في ظل مواقف أخرى، فطالما أن القيمة هي محصلة التجربة المستمرة، فإن كل نسق يحتوي على بدائل مقبولة اجتماعياً سانحة للفرد أو المجتمع بأن يكونا في توافق مع المواقف الجديدة أو المشاكل دون صراع مجتمعي أو فردي" إلى درجة أن تكون فيها هذه الميكانيزمات البديلة دينامية وفعالة، فإن نسق القيم يكون أكثر نشاطاً في أداء وظائف².

فالبعد القيمي يعتبر من أهم عناصر النجاح، فيقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة وفاعلية المنظمة وعلى مستوى تقابل المنظومة القيمية الفردية مع القيم التنظيمية فإن العلاقة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة التي يعملون بها هي علاقة تأثر وتأثير، ليس على مستوى الفرد بعامة فقط بل على مستوى القيادات الإدارية على وجه الخصوص، إذ أن المدير بما يحمله من قيم قادر على التأثير تأثيراً سلبياً على مستوى الأداء العام داخل المنظمة إذا ما تعارضت القيم التي يؤمن بها مع قيم

¹ - محمد أحمد بيومي، القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، مصر: الإسكندرية، دار المعارف الجامعية 2006، ص: 78.

² - المرجع نفسه، ص: 80.

المنظمة. ونستخلص أن القيم هي نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الجوانب، كما أن للقيم الثقافية دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والاجتماعية.

والقيم وفق المنظور الاجتماعي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة، نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، توجه اختيارات الفرد بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة، وهي التي تحدد له نوع السلوك المرغوب فيه في موقف ما توجد فيه عدة بدائل سلوكية. كما أن تعريف القيم التنظيمية، لا يختلف كثيراً عن تعريف القيم بالمنظور الاجتماعي.¹

وبالتالي فالمشكلات القيادية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية هي إفرازات مباشرة أو غير مباشرة لثقافة العامل والمجتمع ككل، ذلك أن الثقافة مثل الكائن الحي إذا دخل جسمها عناصر ثقافية غريبة فإنها تتصدى لها بمختلف الوسائل إما بالمقاومة الإيجابية والتي ينتج عنها الصراع الثقافي أو المقاومة السلبية وهي عدم تبني الأفراد للقيم الوافدة وعدم التجاوب معها (الذي يسمى انحراف في نظر البعض)، وهذا ما يحدث عادة فيما يخص الأساليب التسييرية الوافدة المطبقة في المؤسسات الجزائرية.

وأن الاندماج لقيم المؤسسة وأهدافها لا يمكن أن يتحقق إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة من إيجاد الصيغة المناسبة التي تتمكن بواسطتها الربط بين أهداف وقيم الشخصية لعمالها بأهداف وقيم المنظمة ولذا تصبح قيم المؤسسة آلية من آليات الدمج والضبط الاجتماعي في آن واحد.

¹ - موسى عبد الفتاح حافظ وعبد الرحمن سيد سليمان، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، سنة 1997 م، ص ص: 209-210.

2-تأثير البعد القيمي للمرأة القائدة على عملية التسيير:

يعتبر العمل هو الركيزة الأساسية التي تساهم في بناء حياة الإنسان، فهو أساسي لإشباع الحاجة الملحة والضرورية كي يستطيع المرء العيش متوازناً اقتصادياً ونفسياً واجتماعياً، وهذه الحاجة مرتبطة بالرجل والمرأة على السواء، ولكن مما نلاحظه بأن عمل المرأة في مجتمعاتنا الشرقية يعد امتيازاً وخروجاً عن المألوف، رغم ما تعانيه من صعوبات ومهام مضاعفة، حيث تعمل داخل المنزل وخارجه، إلى جانب الأدوار الأخرى التي تقوم بها كأم وزوجة. إلى جانب نظرة الاستعلاء والتفوق من قبل الرجل في العمل.

وبما أن المرأة تشكل نصف المجتمع، فلا يمكن التحدث بأي نوع من أنواع التطور، إلا ويكون للمرأة دور مماثل للرجل، في كافة مجالات الحياة، وخاصة مجالات العمل، لم نعد بحاجة لان نثبت دورها الفعال في مجال العمل، فهي تتسابق الآن مع الرجل في معترك الإنتاج والأعمال بكافة الاختصاصات. لكننا رغم ذلك نشدد أن يكون العمل التي تقوم به المرأة في ظروف إنسانية يتلاءم مع طبيعتها كأنثى، من حيث نوع العمل ومدة بالساعات، علماً بأنها في المجتمع الجزائري تعمل في المجالات الملائمة لخصوصية فيزيولوجيتها، وهي لا تقل كفاءة عن الرجل العامل بذات المجال، وبسبب طبيعتها الإنسانية تكون أكثر التزاماً وأكثر انضباطاً وإخلاصاً من الرجل العامل.

ولا ريب أن الفتاة الجزائرية نشأت في نظام أسري يتسم غالباً بالسلطة الأبوية الموروثة تقليدياً والذي يميز عادة بين الذكور والاناث، وأحياناً ما يقلل من شأن المرأة على أساس أنها دائماً تحت قوامة الرجل وسلطته، وتنشئة المرأة مقرونة دائماً بشعور قوي تجاه حماية المرأة وشرفها،

لذلك يعمل المجتمع على الفصل بين الجنسين في أماكن العمل والوظائف وفي كثير من المؤسسات والمهن والمناسبات والحفلات.. الخ .

وعلى هذا الأساس فإنه يبدو أن للوسط الاجتماعي والثقافي الذي تعيشه المرأة الجزائرية تأثير على أولا على نوعية النشاطات التي تختارها وثانيا على عملية القيام بهذه النشاطات أي على الأداء المقدم من طرفها، إذ أن سلوكيات المرأة في العمل وكامرأة قائدة غير منفصل عن واقعها الاجتماعي وخلفيتها الثقافية.

3- التصورات القيمة نحو المرأة القائدة واثرها على التسيير العقلاني.

جدول 11: رأي العمال (الموظفين) في أهمية المرأة المسؤولة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	أهمية المرأة المسؤولة في المؤسسة
12.2%	10	لها القدرة على التدبير
17.1%	14	المرأة دقيقة في عملها
17.1%	14	المرأة حاليا منافسة للرجل
9.8%	8	لها كفاءة وخبرة في العمل
11%	9	تستطيع تحمل المسؤولية أكبر من الرجل
20.7%	17	المجتمع يساوي بين الرجل والمرأة
9.8%	8	فرضت نفسها بجدارة في المؤسسة
100%	80	المجموع

قبل تحليل الجدول السابق لابد أن نذكر بأن كل المستجوبين أكدوا أهمية المرأة المسؤولة في المؤسسة لكنهم يختلفون من حيث تحديد هذه الأهمية، فنجد أعلى نسبة تمثلها العمال الذين يرون بأن المجتمع يساوي بين الرجل و المرأة بنسبة تقدر بـ 20.7%، تليها نسبة 17.1% لكل

من الفئتين اللتين تريا بأن المرأة المسؤولة حالياً منافسة للرجل وأن المرأة دقيقة في عملها، بيد أن هناك أضعف نسبة التي ترى أن للمرأة المسؤولة خبرة وكفاءة في العمل وتقدر ب 9.8%.

إن اجماع كل المستجوبين على أهمية مسؤولية المرأة تؤكد الملاحظات الحالية واليومية حول انتشار العمل النسوي وغزو المرأة بنشاطها كل مجالات العمل وكل المستويات حتى أصبحت مسؤولة ومديرة ورئيسة في كثير من المصالح والإدارات والشركات، بل صارت وزيرة وسفيرة وضابطة سامية في الجيش والشرطة ، ومعنى ذلك أن المرأة رغم اختلافها عن الرجل جسمانيا وعاطفيا إلا انها لا تقل عنه قدرة فكريا وعقلياً وابداعياً إذا ما توفرت لها الظروف المناسبة لها وعلى العموم هناك شروط قيادية في رأي "كارول اركونر" * تؤدي إلى القيادة الناجحة للمرأة، أهمها فهم الآخرين، امتلاك القوة والسلطة، القدرة على الاتصال والتواصل، القدرة على صنع القرار الملائم، القدرة على التصور المستقبلي، روح المسؤولية.¹

وهذا وما أشار إليه الدكتور طارق السويدان بان المرأة المرأة باستطاعتها أن تكون قيادية ناجحة في مجال العمل، لأن لديها قدرات تميزها عن الرجل وبالرغم من ذلك مازالت في الظل، وهذا لا ينفي أن هناك بعض الفروق الواضحة بينها وبين الرجل، واستعان ببعض الدراسات العلمية التي وصفت هذه الفروق الذي تناولها في كتابه "صناعة القائد" وتحديداً بفصل يحمل عنوان "المرأة

¹ - كارول اركونر، القيادة والإدارة الناجحة، القاهرة، الدار العربية للعلوم، 1997. ص:9.

*-كارول اوكونر: صاحب كتاب القيادة الإدارية الناجحة والذي يهدف من خلاله الى تحسين الأداء الحالي للمدراء في أدوارهم الرئيسية والثانوية من خلال فهم أفضل المتطلبات ومهارات وفنون الإدارة الناجحة عبر برنامج عملي مكون من سبعة مواضيع لكل يوم موضوع .

القيادية"الذي يناقش فيه الفروق بين الجنسين واستعرض خلالها بعض الفروق التي توصلت لها بعض الدراسات العلمية.

جدول (12): يوضح الفرق في رئاسة الرجل والمرأة

النسبة %	التكرار	الفرق بين رئاسة الرجل ورئاسة المرأة
12.2%	20	المرأة ليس لها القدرة على الرئاسة
24.4%	10	المرأة لها القدرة على الرئاسة أكثر من الرجل
13.4%	11	تعامل المرأة أفضل بكثير من الرجل
20.7%	17	المرأة تتعامل بالعاطفة أكثر من الرجل
70.7%	58	التنسب الجزئي
12.2%	10	الشهادات والخبرة نفسها عند الرجل والمرأة
6.1%	5	في العمل الرسمي لا توجد فروقات بين المرأة والرجل
8.5%	7	القانون والقواعد هي الطاغية في المؤسسة
26.8%	22	التنسب الجزئي
100%	80	المجموع

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه، والخاص برأي العمال حول الفرق بين رئاسة المرأة ورئاسة الرجل. حيث نجد أن أعلى نسبة لفئة المبحوثين تمثلها وجود فرق بين رئاسة المرأة والرجل بنسبة 70.7% وتتفرق إجاباتهم واقتراحاتهم كلا حسب رأيه، حيث نجد نسبة 24.4% للمبحوثين الذين يرون أن المرأة لها القدرة على الرئاسة أكثر من الرجل، تليها نسبة 20.7% للعمال الذين يرون أن الفرق يكمن بين الرجل والمرأة لأن المرأة تتعامل كثيرا بالعاطفة، كما نجد نسبة 13.4% و 12.2% لكل من العمال الذين أرجعوا سبب الفرق بين الرجل والمرأة إلى أن تعامل المرأة أكثر بكثير من الرجل، المرأة ليس لها القدرة على الرئاسة على التوالي. أما بالنسبة للعمال الذين يرون أنه لا يوجد

فروق بين رئاسة الرجل والمرأة نجد نسبتهم تصل إلى 26.8% وهم أيضا لهم مبررات تتمثل في نجد نسبة 12.2% يرون أن الشهادات في وقتنا الحالي نفسها عند المرأة والرجل وبالتالي لا توجد فروقات في الرئاسة، تليها نسبة 8.5% للعمال الذين يرون غياب الفروقات لان القواعد والقوانين هي التي تغطي في المؤسسة، وأخيرا نجد نسبة 6.1% للمبوهين الذين أكدوا غياب الفروقات لان التنظيم الرسمي والعمل الرسمي يغيب جنس والفرق بين الجنسين. فيما الذي تدلنا به هذه الأرقام؟

لقد أصبحت المرأة موضوعا لكثير من الأدبيات والمناظرات الفكرية والفلسفية بين الباحثين حيث ناقشوا قضايا المرأة من نواحي عديدة سواء ما يتعلق منها بدورها كأم وزوجة، أو ما يتعلق بدورها كعضو عامل في المجتمع، فمنهم من أتخذ موقفا متشددًا ولم يقبل خروج المرأة للعمل بأي حال من الأحوال على أساس أنها خلقت لتكون أما وربة بيت وزوجة... وآخرون دعوا إلى الاستفادة من طاقاتها البشرية فهي ضرورة تتطلبها ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويتمحور الجواب حول أرقامنا الرقمية والإحصائية إلى أن غالبية المبوهين يشيرون إلى وجود فروقات في رئاسة المرأة والرجل، واختلفت اقتراحات المبوهين حول سبب وجود الفروق فغالبيتهم يرون أن المرأة لها القدرة على الرئاسة أكثر من الرجل، - احتمال كبير يرجع إلى أن فئة المبوهين أغلبيتهم نساء - كما يمكن تفسيره وذلك أن نظرة المجتمع إلى عمل المرأة تطور ولم يبق كما كان في السابق، مثلما كان عمل المرأة في الخارج أقل أهمية من عملها داخل الأسرة، لان تقسيم العمل في المجتمعات الأقل تطورا يتم حسب الجنس في الأساس، فالمرأة للأعمال المنزلية وتربية الأولاد وتلبية متطلبات الزوج فقط والرجل لتأمين المستلزمات المادية الضرورية لمعيشة الأسرة. وإن المرأة الجزائرية العاملة بشكل عام تعاني من ضغوط متنوعة في حياتها سواء على الصعيد العمل أو على صعيد الحياة الأسرية والعائلية أو في علاقتها مع زوجها أو أطفالها وفي

تحقيق التوازن بين عمل البيت والعمل خارجه والواجبات الاجتماعية. إلا أن هذه النظرة لم تعد مقبولة في وقتنا الحالي، وبالخصوص في ميدان دراستنا الذي يعتبر ميدان أكثر تفتح وقبول لقيادة المرأة، فكما يقول د. شعبان: "لم يعد موضوع عمل المرأة قضية مزاجية أو عاطفية أو اختيارية وإنما أصبح حاجة لا مجال لتردد في قبوله".¹

كما بررت نسبة معتبرة تقدر بـ 20.7% وجود فروق بين الرجل والمرأة بتميز المرأة عاطفيا أكثر من الرجل عند تعاملها مع الآخرين، (وفي التعبير الشائع يقال لها انت من الجنس اللطيف)، وهذا شيء منطقي بحكم الطبيعة البشرية للمرأة إذا لا يمكن التجرد من طبيعتها المكونة لها لأن شخصية المرأة القائدة تستمد مقوماتها من الأهداف التي تحاول تحقيقها، وإلى جانب ذلك فإن سلوك المرأة القائدة يرتبط بالمؤثرات الاجتماعية والحضارية مثل العادات والمواقف. ونحن في بحثنا نسعى محاولين في ذلك لتوضيح الخلفية الثقافية التي تتطبع بها المرأة في المجتمع الجزائري والتي تمثل معظم القيم والعادات والتقاليد التي تنتشأ عليها تلك المرأة منذ ولادتها، وما اكتسبته خلال فترة حياتها. "فالمراة في المجتمع العربي والمجتمع الجزائري بالخصوص، تنتشأ على قيم وعادات تضعها محل الخوف من قبل الجميع، وأي مساس أو خدش لعفتها، هو خدش في كرامة العائلة والقبيلة بشكل عام، لذلك فهي تحاط بالرقابة الرجالية، وتمارس عليها الوصاية".²

¹ - شعبان، بثينة، المرأة العربية في القرن العشرين، دار المدى للثقافة والنشر، دمشق، 2000، ص: 75-87.

² - عبد القادر عراب، "المرأة العربية بين التقليد والتجديد" في: المرأة ودورها في حركة الوحدة العربية المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، 1990 م، ص: 6.

جدول رقم 13: يوضح التناقض بين دور المرأة التقليدي ودورها في منصب المسؤولية.

النسبة %	التكرار	وجود تناقض بين دور المرأة التقليدي ودورها في المنصب القيادي
17.1%	14	ثقافة المجتمع نحو التطور
18.3%	15	المرأة لا تستطيع التوفيق بين البيت والمؤسسة
11%	9	المرأة تتعامل بالعواطف
46.4%	38	التنسيب الجزئي
17.1%	14	المرأة قادرة على التوفيق بين البيت والمؤسسة
24.4%	20	المجتمع متطور لا تتعارض الأدوار
9.8%	8	كل عمل وله مسؤوليته الخاصة
51.3%	42	التنسيب الجزئي
100%	80	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن أعلى نسبة تقدر ب 51.3%

للذين أجابوا بأنه لا يوجد تناقض في ادوار المرأة بين الدور التقليدي المتمثل في ربة بيت ودورها في المنصب القيادي، كما تقابلها نسبة 46.4% للمبحوثين الذين أجابوا بوجود تناقض بين أدوارها.

كما تعددت واختلفت الآراء حسب المبحوثين في إعطاء وتشخيص أسباب التناقض فمنهم من يرى أن سبب عدم التناقض بين دورها التقليدي والمنصب القيادي راجع إلى أن المجتمع في حالة تطور وبالتالي المرأة وظروف بيتها تستطيع التوفيق بين الدورين بنسبة 24.4%، كما نجد نسبة 17.1% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن المرأة قادرة على التوفيق بين البيت والمؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 9.8% للذين يصرحون أن لا يوجد تناقض والسبب راجع إلى أن كل عمل وله مسؤوليته

الخاصة ولا يمكن للمرأة أن تخط بين الدورين، أما بالنسبة للأشخاص الذين يصرحون ويرون أن هناك تناقض بين أدوار المرأة أي بين الدور التقليدي ربة بيت وبين دورها في المنصب القيادي فنجد نسبتهم 46.4% تنفرع هي الأخرى إلى عدة أسباب، نجد نسبة 18.3% و 17.1% للمبحوثين الذين أجابوا أن المرأة لا تستطيع التوفيق بين البيت والمنصب القيادي، وثقافة المجتمع في تطور على التوالي، تليها نسبة 11% فقط للذين يشيرون أن سبب التناقض بين ادوار المرأة راجع إلى أنها تتعامل بالعاطفة.

من خلال ما صرح به غالبية المبحوثين يمكن القول بأن المرأة في الوقت الحالي لم تعد تنظر إلى نفسها على أنها ربة بيت فحسب، بل ترى أن لها مكانة جديدة فهي تتطلع إلى أدوار اجتماعية وثقافية وإدارية وإلى تبوأ مهام قيادية مختلفة، فهي تسعى لإثبات ذاتها وقدراتها في شتى المجالات العلمية والحضارية وإبراز كفاءاتها بلا تردد، ويتجلى ذلك في إصرارها على مشاطرة الرجل لأدواره في حقول التنمية بل ومنافسته. وفي بعض الأحيان أضحت بعض النساء ذات شخصية مستقلة بأفكارها وطريقتها ولم تعد في مكانة سلبية تتلقى فيها الأوامر من زوجها فحسب، بل أصبحت تعارض وتناقش وتجاوز وتنقد. ومن التحولات الاجتماعية التي حدثت في مكانة المرأة هي اشتراط غالبية الفتيات لشروط شائعة عند الزواج منها إكمال الدراسة الجامعية وعدم ممانعة الزوج في التحاقها بالوظيفة كما تشترط سكنا خاصا، وهذه الشروط لم تكن متاحة للزوجة سابقا.

فالمرأة العاملة أو القائدة بالتحديد حقيقة تجد نفسها أمام معادلة ثلاثية الأبعاد. الواجبات المنزلية وواجبات العمل وأعباء المسؤولية وبالتالي فالنجاح يتطلب منها جهدا كبيرا وعملا مضنيا، لكن حتى وإن تمكنت من التوفيق بين هذه الأبعاد الثلاثة فإن للجماعة التي تترأسها دور كبير في تحقيق نجاحها وإن كان لقدرة الفرد الدور الكبير في قيادته للجماعة فإن للجماعة دور، فالنجاح هو

حصيلة الطرفين ويزداد هذا الشرط أهمية في حالة المرأة، لإمكانية وجود اتجاهات سلبية نحو عملها أولاً، ونحو تبوئها القمة ثانياً، وطبعاً لن تتمكن من التسيير والإدارة في حالة رفض الفرد أو الأفراد الإسهام والمشاركة.

كما أجريت دراسات عديدة حول العلاقة بين الجنس ونمط القيادة، فمثلاً وجد شماجام أن الرجل وهو قائد يهتم بالأداء، والعمل والإنتاج بينما المرأة القائدة تهتم أكثر بالمشاعر، والعواطف والأمور الإنسانية.¹

لكن اثبت فيما بعد فيما بعد بأن ذلك يرتبط بالموقف وطبيعته، فكثير من النساء يقمصن الدور الذكري عندما تتطلبه طبيعة العمل، وهناك كثير من الرجال الذين يظهرون كثيراً من التعاطف والوجدانية والاهتمام بالأمور الإنسانية. فإذا سرنا مع الطرح الذي يرى أن للمرأة ميزات تجعلها متفوقة في بعض المهن التي تتطلب الرقة والإحساس كالتدريس والتمريض والرعاية الاجتماعية، والرجل في المهن المتطلبة للخشونة والقوة فإن هذه الحدود تزول بفعل المثابرة والاجتهاد لكن الأمر الهام في قيادة المرأة هو تأثير سلوكها بما يتوقعه المجتمع منها. أي للاتجاهات الاجتماعية دور في تحديد مستوى الأداء. وهذا ما يتضح أكثر في الجدول اللاحق.

¹ – Shnmugaam. TE. *Abnormal, psychology. New-York: Tata M Grqaw hall, 1981, p:125*

جدول رقم (14): يوضح إثبات المرأة لجدارتها ينقص ويقلل من أنوثتها

النسبة %	التكرار	إثبات المرأة لجدارتها ينقص ويقلل من أنوثتها
9.8%	8	القيادة أصلح للرجل
4.9%	4	المرأة تتعامل بالعاطفة أكثر من الرجل
11%	9	المرأة لا تصلح للمفاوضات
25.6%	21	التنسب الجزئي
20.7%	17	المسؤولية لا تنقص من الأنوثة
7.3%	6	المرأة قوية وصلبة الشخصية
3.7%	3	العمل في المؤسسة لا يفرق بين الجنس
4.9%	4	المرأة في مكان عملها محترمة
13.4%	11	لا علاقة للأنوثة بالعمل
20%	18	الفصل بين الحياة الشخصية والمهنية
72.2%	59	التنسب الجزئي
100%	80	المجموع

تختلف اتجاهات المبحوثين حول الرأي القائل أن إثبات المرأة لجدارتها يقلل من أنوثتها، حيث نجد أن الاتجاه العام وغالبية المبحوثين لهذا الجدول تمثله نسبة 72.2% للمبحوثين الذين يرون أن إثبات المرأة لجدارتها لا ينقص من أنوثتها، في حين تقابلها نسبة 25.6% للمبحوثين الذين يرون أن المرأة لما تثبت جدارتها تقلل من أنوثتها.

أما على المستوى الجزئي للمعطيات الرقمية، فنلاحظ أن أعلى نسبة 20% كانت للمبحوثين الذين يرون أن إثبات الجدارة للمرأة لا ينقص من أنوثتها لسببين الأولى لان المرأة في العمل وأثناء قيامها بدورها القيادي تفصل بين الحياة الشخصية والحياة المهنية كما أن المسؤولية لا تنقص من الأنوثة، تليها نسبة 13.4% للذين يرون أن لا علاقة للأنوثة بالعمل، تقابلها مباشرة

نسبة 7.3% و 4.9% و 3.7% للذين يرون أن المرأة صلبة وقوية الشخصية وإن المرأة في مكان عملها محترمة كما أن العمل في المؤسسة لا يفرق بين الجنس على التوالي. كما نلاحظ عند الذين يرون أن العمل وإثبات المرأة لجدارتها ينقص من قيمتها ف سجلت أعلى نسبة 11% كانت للمبحوثين الذين يرون أن إثبات الجدارة للمرأة لا ينقص من أنوثتها لأنها لا تصلح للمفاوضات، تليها نسبة 9.8% و 4.9% للذين يرون أن القيادة أصلح للرجل وإن المرأة تتعامل بالعاطفة أثر من الرجل على التوالي وبالتالي إثبات جدارتها ينقص من قيمتها.

يمكن التفسير السوسيولوجي للمعطيات الإحصائية والتي تعتبر مكمل للجدول السابقة وهو كما يبدو وحسب الملاحظات المتكررة للميدان وحسب بعض المقابلات وما صرح به بعض من الفئة المبحوثة هو أن المبحوثين المنتمين إلى أسر ذات مرجعية دينية، أو إلى مرجعية العادات والتقاليد كانت إجاباتهم متحفظة في علاقتهم بالطرف الآخر ويرون أن إثبات المرأة لجدارتها ينقص من قيمتها، فهي لا تتعامل معه إلا إذا كان الأمر مهنيا، في حين نجد الفئة الأخرى، كانت ترى أن المرأة القائدة المنتمية إلى أسرة تعتمد على المنطق مرجعية تضبط سلوكياتها في الدور القيادي، فهي أكثر انفتاحا وبالتالي إثبات المرأة لجدارتها ليس نقص في الأنوثة بل العكس هو تحقيق الذات. وفي بحثنا هذا فإن أغلبية المبحوثين يتضح لنا أنهم من أسر متفتحة دلالة على إجاباتهم ، وعليه نخلص إلى القول بأن التربية والتنشئة التي تلقتها سواء المبحوثين أو المرأة القائدة منذ الطفولة تلعب دورا كبيرا في اتجاههم خاصة مع عالم الذكور، فإذا كانت التنشئة مبنية على الدين فإن المرأة تحرص على عدم تخطي الحدود التي وضعها هذا الضابط من عدم الاختلاط بالرجال، وعدم الخضوع ي القول، وعدم الخلوة...، كما أن التنشئة المعتمدة على العادات والتقاليد، تجعل المرأة القائدة تحرص على عدم تخطي المتعارف عليه إجتماعيا، من أن هناك عالم رجالي

وعالم نسوي، والنساء محل الشرف لذا يجب صونه والحفاظ عليه، وأي انتهاك له جلب العار للأسرة المنتمة إليها.

ففي المجتمع التقليدي وفي إطار هذا النموذج الاجتماعي المغلق تحرص العائلة على سن مجموعة من القيم والمعايير التي تجبر أعضائها على الالتزام بها وعدم الخروج عنها، لهذا كان كل عضو منها يحرص على القيام بالإعمال والسلوكيات الإيجابية داخل الجماعة العائلية وما تمليه مبادئها الاجتماعية والدينية من الإخلاص والاحترام. أما في المجتمع الحديث بعد جملة من التغيرات التي طرأت عليه بتفكك الوحدة الاجتماعية العائلية المغلقة، وظهور الأسر الزوجية التي قلصت من تبعية وخضوع الأفراد بعد تطلعهم وإقبالهم على المجتمع الواسع بمختلف مؤسساته الاجتماعية التي ساعدتهم على أداء العديد من وظائفهم الاجتماعية وتحقيق متطلباتهم.

هذا الانفتاح على المجتمع الكبير سمح للأفراد والمرأة بالذات في ميدان دراستنا من الاحتكاك بثقافات عدة وإقامة تفاعلات واتصالات علاقات اجتماعية غير محدودة والتي نتج عنها آثار إيجابية وسلبية دفعت البعض إلى التخلي عن بعض قيمها من جهة، وإتباع نماذج جديدة مغايرة في محتواها عن قيم مجتمعتها. ومن جهة أخرى حققت أهداف ووصلت إلى مستويات عالية من القيادة. فالمرأة في وزارة التعليم العالي تخطت كل القيم التقليدية التي تنادي بمحدودية عمل المرأة، وبالتالي فهي تقوم بدورها مثلها مثل الرجل، أو أدّ لم نقل أحسن من عمل الرجل، وهذا وحسب النسب الإحصائية لهذا الجدول والجداول السابقة بشهادة وتصريح المرؤوسين، إن المرؤوسين هم بدورهم تحرروا من القيم التقليدية التي تنادي بعمل المرأة في المنزل فقط.

جدول رقم (15): جدول يبين رأي الموظفين في المسؤولية عليهم

النسبة %	التكرار	رأي الموظفين في المرأة المسؤولة عليهم
12.5%	10	قادرة على المسؤولية
6.25%	5	واثقة من نفسها
25%	20	تحسن معاملة الآخرين
12.5%	10	تقنع الآخرين في أثناء الحوار والمفاوضات
37.5%	30	صارمة وجادة في العمل والتسيير
6.25%	5	المرأة تصبر على العمل الطويل
100%	80	المجموع

تبين لنا من الجدول أعلاه أن هناك اختلاف بين المبحوثين حول ما يظهر لهم حول سلوك المرأة التي تقودهم أو ترأسهم، حيث نجد أعلى نسبة يمثلها الجدول هي إجابة المبحوثين التي تُقر بأن المرأة المسؤولة صارمة وجادة في عملية التسيير بنسبة تقدر بـ 37.5%، في مقابل ذلك نسبة 25% للأشخاص الذين يرون بأن المرأة المسؤولة عليهم تحسن معاملتهم، تليها نسبة 12.5% للعمال الذين أجابوا بأن المرأة المسؤولة تقنع الآخرين في أثناء الحوار والمفاوضات وقادرة على تحمل المسؤولية. كما أن العمال الذين يصرحون أن المرأة القائدة المرأة تصبر على العمل الطويل وواثقة من نفسها فنجد نسبتهم 6.25%، فإلى ماذا يمكن أن نرجع هذا التفاوت في النسب؟

يتضح لنا أن عمال مؤسسة التعليم العالي بما فيهم الجنس الذكوري والأنثوي يرون أن قيادة المرأة صارمة وجادة في عملية التسيير، فالمرأة في وزارة التعليم العالي تعي دورها ومكانتها جيدا، على أن توازن بين حقوقها وواجباتها ولا يكون أحدهما على حساب الآخر بما يحافظ على بيتها وواقعها المؤسساتي على حد السواء، وتتاضل من أجل كسب كافة الحقوق بالعلم والمعرفة والطرق المشروعة وفقا للقانون واللوائح القانونية في المؤسسة، كي تستطيع أن تظهر للمرؤوسين سواء كانوا ذكور أو إناث أنها تعي دورها جيدا. فالمرأة في الوزارة حاولت أن تدافع وتتاضل من أجل حصولها

على حقوقها كامرأة وكقائدة مسؤولة المرأة وترفع من شأنها بجدارتها أثناء الحوار والمفاوضات، فهي صارمة وجادة وواثقة من نفسها، وتتقن التعامل مع الرؤوسين وهذا ما أشارت إليه النسب الموضحة في الجدول. فالمرأة في مؤسسة التعليم العالي حاولت ونجحت بأن تقول للذي يريد سلبها حقوقها بمعنى المجتمع الذي يؤيد الذكورة أنها على كفاءة وخبرة مثلها مثل الرجل في العمل والتسيير ولا وجود للفروقات، فهي تقول لا لكل من يريد دفع العجلة إلى الخلف، فهي تعمل بسرعة في التنفيذ والتسيير وبتجرد وعقلانية وتفهم وأخلاقية لرد اعتبارها أمام كل من يهين كرامتها، ومن الجدير بالذكر فالمرأة حينما تكون في موضع المسؤولية في المجتمع تثبت قدراتها الجبارة متحدية النظرة القاصرة لها، متجاوزة طاقات الكثير من الرجال المؤهلين لمكانها القيادي ذاته، منطلقة من مشاعر الأمومة التي تجعلها مسؤولة عن جميع أبناء المجتمع كأم تخشى على أبنائها وتتطلق من قيادتهم بدافع إنساني نبيل لا من منطلق المنافع الذاتية.

وبصراحة من يصنع المرأة القيادية هي التربية العائلية بمعنى أوضح المحيط الأسري هو الذي ينمي ويبني المرأة القيادية، أضف إلى قوة الشخصية التي تتمتع بها وتأهيلها العلمي لذلك سيكون على المجتمع لزاما احترام تلك المرأة والسماح لها بالمشاركة بالمجتمع، وعدم النظر لنا بعين شفقة تقلل من شأنها. فنحن لا ننكر من تستطيع إدارة وقيادة البيت في كل الأعمال من طهو وتربية أولاد ومسؤوليات العائلة، أنها لا تستطيع القيام بدورها كقائدة في مؤسسة، ووفقا للعديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا الميدان ذكر "طارق السويديان" بعضاً من انطباعات الرجل عن المرأة القائدة بقوله: "الكثير من الرجال يعتقدون بعدم صلاحية المرأة للقيادة وأنها في حال تمكنت من الوصول إليها فإنها تصلح للقيادة الوسطى وليس العليا، وأنها لا تصلح أيضا إلا لقيادة النساء فقط إضافة إلى أنها لا تمتلك الثقة العالية بالنفس." ولكن واعتبارا للنسب الإحصائية الموضحة في الجدول، وانطلاقا من واقع جزائري ومن مؤسسة جزائرية نرى أن المرأة في وزارة

التعليم العالي حققت الكثير من النجاحات وأن المجتمع الذكوري يرى وجود المرأة في المناصب القيادية شيء عادي، وأنها مثلها مثل الرجل لها واجبات وحقوق نحو المؤسسة، وهي قادرة على القيادة بكل جدارة لأنها أثبتت ذلك.

جدول رقم (16): جدول يبين العلاقة بين الجنس وأسلوب التسيير للمرأة المسؤولة

الجنس	أسلوب التسيير للمرأة المسؤولة		متسلط		عادل		متسامح		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	5	55.6%	3	33.3%	1	11.1%	9	100%		
أنثى	32	45.1%	36	50.7%	3	4.2%	71	100%		
المجموع	37	46.3%	39	48.8%	4	5%	80	100%		

إن قراءة الجدول أعلاه تدل أن الاتجاه العام تمثله النسبة الأولى للذين يرون أن أسلوب تسيير المرأة هو العادل بنسبة تقدر بـ 48.8% والثانية للأشخاص الذين يرون أن أسلوب تسيير المرأة المسؤولة متسلط بنسبة 46.3% تليها مباشرة نسبة 5% للمبحوثين الذين يرون أن أسلوب تسيير المرأة هو متسامح. أما على المستوى الجزئي نسجل أعلى نسبة عند الذكور الذين يرون أن أسلوب تسيير المرأة المسؤولة هو متسلط بنسبة 55.6%، تقابلها نسبة 45.1% عند الإناث، تليها النسبة 50.7% للذين اجابو أن أسلوب المرأة عادل بالنسبة للإناث، تقابلها نسبة 33.3% عند الذكور، كما نجد نسبة ضئيلة من يرون أن أسلوب المرأة في التسيير متسامح بنسبة 11.1% عند الإناث، تقابلها النسبة الضعيفة جدا عند الذكور بنسبة 4.2%.

يمكن أن نفسر هذه المعطيات وذلك بتصور أن المؤسسة كنظام عقلائي تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فكيف يحقق التنظيم أهدافه إذا صارت العلاقات ومعاملات المسؤولة باتجاه

غير رسمي بحيث لا تساعد البتة على تحقيق الأهداف، ويظهر هذا السلوك جليا باعتباره مصدرا من مصادر إعاقة تطور المؤسسة الخدمائية ويعمل على عرقلة تسيرها.

والملاحظة التي تبدو واضحة على بيانات الجدول، هي إحساس العمال الذكور بتسلط المرأة المسؤولة عليهم، والشعور بعدم العدالة في العملية التسييرية، في مقابل ذلك إحساس وتأكيـد المـرؤوسين النساء بأن المرأة المسؤولة عليهم عادلة وهذا ما أكدته النسبة 45.1%. ويمكن تفسير ذلك بالتنشئة الاجتماعية في الأسرة، فالأسر التي يمارس فيها الإخوة الذكور على الإناث أنواعا من التعاملات والسلوكيات السلطوية، تترسخ في ذهنه قيمة الحكم في المرأة ويجد تبريرا اجتماعا على أن الرجل وصيا على المرأة في كل أمورهما وبالتالي يكون من الصعب تحمل سلطة المرأة المسؤولة، فيرفض بذلك كل الأشكال التي توحى بالتبعية أو الانتماء إلى المرأة ولو كان ذلك على مستوى العمل فقط. كما نجد في بعض الأحيان أن المرأة يتولد لديها شعورا بالاحتقار والمهانة، والقيد، في البيت مما ينعكس ذلك على سلوكياتها وتصوراتها فتكون نظرتها إلى الرجل في العمل نظرة خاصة تحمل له بعض العداء فتكون أكثر سلطة عليه منا المرأة. وعليه ما من شك في أن التنشئة التي تتلقاها المرأة القائدة والرجل في حد ذاته داخل المحيط الأسري، له تأثير على ما يتبنوه من تصورات حول موضوع حريتهم، فكلما كانت معاملة الذكور للإناث معاملة حسنة في البيت كلما كان تعامل المرأة مع قضايا تحررها لينا، وكلما كان تعامل الإخوة الذكور للإناث قاسيا كلما اشتد تعاملها مع قضاياها التحررية حتى في أبسط أشكالها.

ومنه فإن شعور العامل بهذه الأخيرة (العدالة) داخل المؤسسة تعزز في نفس العمال بالمؤسسة الشعور بالانتماء لها، وخاصة إذا توفر بالمؤسسة مناخ ملائم وشروط عمل مناسبة كما يوجد بمؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال الملاحظات التي لاحظناها ومن خلال

اعتراف المبحوثين بحد ذاتهم بأن ظروف العمل داخل المؤسسة مريحة ومناسبة، فقط غياب الظروف النفسية والاجتماعية للعمال للرفع من روحهم المعنوية والمتمثلة في عامل العدالة بين العمال، وبالأخص بين الرجل والنساء وهذا ما يؤدي بالعمال وخاصة الذكور إلى انتهاج سلوكيات لا تتماشى مع التسيير العقلاني والمتمثلة في عدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الاهتمام بالعمل، واستغلال وقت العمل في الأمور الشخصية، وهذا ما يوضحه ماكس فيبر «على أن التسيير العقلاني قائم على المعايير والقواعد العقلانية لابد من إبعاد كل الاعتبارات والانفعالات الشخصية ومن ثم يسود التعامل المحايد بين العاملين في التنظيم أو بين التنظيم وعملائه، وينظر إليهم بوصفهم حالات . وهكذا يعد استبعاد كل الاعتبارات الشخصية في الأمور الرسمية، شرطاً ضرورياً للحياة والكفاءة . والمسافة الاجتماعية بين المستويات المتدرجة وبين الموظفين والعملاء لابد أن تتخذ طابعاً رسمياً»¹.

بمعنى أن التنظيم الحديث القائم على العقلانية يتم فصل إدارة العمل عن الموقع، وكذلك فصل الإدارة عن الملكية وبصفة عامة تفصل إدارة النشاط الإداري عن الحياة الخاصة، أي أن العاملين في التنظيم لا يمتلكون وسائل العمل ولا ممتلكات المؤسسة وليس لهم الحق في امتلاك المنصب الرسمي، وهم مسؤولون عن تبرير استهلاكها باستخدامهم، ومن ثم لابد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة والأموال والمعدات العامة عن الممتلكات الخاصة.

ونستخلص من هذه الاستنتاجات أن النقائص توجد على مستويات مختلفة في التنظيم، ولكن الداء الحقيقي يكمن في وجود حواجز مصطنعة تفصل بين الرؤساء والمرؤوسين، وخصوصاً إذا

¹ - محمد علي محمد، مرجع سابق، ص: 94، 96.

كان التمييز على حساب فئة مهمشة سواء كانت الذكور أو الإناث، بحيث يبتعد الطرفان عن بعضهما البعض وتتبدد الأهداف التي وضعت من أجل تسيير مبني على العقلانية.

جدول رقم (17): جدول يبين العلاقة بين وجود فرق في رئاسة المرأة والرجل وأسلوب التسيير

عند المرأة المسؤولة بالمؤسسة

أسلوب التسيير للمرأة		متسلط		عادل		متسامح		المجموع	
وجود فرق		ت		ت		ت		ت	
المسؤولة في									
رئاسة المرأة والرجل									
نعم		29	50%	25	43.1%	4	6.9%	58	100%
لا		8	36.4%	14	63.6%	0	0%	22	100%
المجموع		37	46.3%	39	48.8%	4	5%	80	100%

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة القائمة بين وجود فرق في رئاسة المرأة

وأسلوب التسيير للمرأة المسؤولة، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 48.8% للذين أجابوا بأن نمط التسيير

هو نمط عادل من طرف المرأة المسؤولة، تليها ثانية نسبة 46.3% للذين يرون أن المسؤولة

عليهم متسلطة، وتحل أخيرا إجابة المبحوثين حول نمط التسيير المتسامح بنسبة 5% وهي نسبة

ضعيفة جدا مقارنة بالأساليب التسييرية الأخرى العادل والمتسلط.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 63.6% للذين

يرون أن المسؤولة عادلة في تسييرها ولا يرون وجود فوارق بين رئاسة المرأة ورئاسة الرجل، تقابلها

نسبة 43.1% من نفس الفئة ولكن يرون وجود فوارق بين الجنسين في الرئاسة والمسؤولية، أما

بالنسبة للذين يرون أن المسؤولة متسلطة ويؤكدون أن هناك فوارق بين رئاسة الرجل والمرأة فنجد

نسبتهم 50%، تقابلها نسبة 36.4% للذين ينفون وجود الفوارق، وأخيرا بالنسبة لأسلوب التسيير المتسامح فإننا نجد أن المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤولية متسامح ويرون وجود فوارق بين المرأة والرجل في الرئاسة فنسبتهم 6.9%، تقابلها نسبة منعدمة للذين لا يرون وجود فوارق من نفس الفئة . فإلى ماذا يمكن أن نرجع ذلك؟

سوسيولوجيا يمكن قراءة الجدول من زاويتين ، الأولى: هي أن أغلبية المبحوثين يشيرون إلى أن هناك عدالة في التسيير من طرف المرأة القائدة بنسبة 63.6% وينفون وجود فروق بين رئاسة المرأة ورئاسة الرجل، وانطلاقا من الجدول السابق (16) يتضح لنا أن هذه الفئة التي أكدت عدالة المرأة المسؤولة هي فئة النساء في الغالب لأنها تنفي وجود فوارق بين الجنسين على اعتبار أن المرأة أيضا لها الحق في الرئاسة ولا وجود فوارق، حيث أصبحت المرأة تتولى مناصب قيادية كانت في العهد القريب حكرا على الرجال، مما شجّع الباحثين لدراسة الخصائص القيادية لدى المرأة ومدى تشابهه أو اختلاف أنماط القيادة بين الجنسين واليوم أصبح عمل المرأة في حقيقة الأمر مثل الرجل ولوحظ أن هناك حركية للنساء العاملات مثل الرجال وفي مختلف المجالات.

وعلى العموم فإن حجم معاناة المرأة القائدة في المجتمع الجزائري يتأثر بالوضع المادي والثقافي الذي يحدد درجة خضوعها للمنظومة القيمية الاجتماعية. لكن وكما هو ملاحظ فإن المرأة القائدة في مؤسسة التعليم العالي أكثر قدرة على المشاركة في الحياة العامة واتخاذ القرارات الشخصية لكونها تتمتع نسبياً باستقلال اقتصادي عن الرجل مما يعطيها هامشاً أكبر في التحكم بآلياتها الدفاعية، إضافة لتحقيقها درجات أعلى من التعليم مما يساعدها على ضمان مكانة اجتماعية متميزة تمكّنها من تملك حريتها بشكل أكبر. لان العائلة الجزائرية، أبوية هرمية يقوم التمايز بها وتوزيع الأدوار فيها على أساس الجنس والعمر فيتسلط الذكر على الأنثى والكبير على

الصغير، فالأبوية في صلب المجتمع والتنظيم الاجتماعي، وتتشكل بها العائلة، ويتشكل حولها المجتمع، فيتوارث فيها الأفراد والجماعات هويتهم وانتماءاتهم الطبقية والدينية والثقافية.

أما إذا نظرنا من الزاوية الثانية فإننا نجد بعض العمال يرون وجود فروق في الرئاسة بين الجنسين الرجل والمرأة ويشيرون إلى أن أسلوب التسيير من طرف المرأة القائمة متسلط وكما قلنا سابقا واستنتاجا من إحصائيات الجدول (16) فإننا يمكن أن نؤول هذا إلى هذه الفئة هي فئة الرجل التي تعتبر أسلوب المرأة القائمة متسلط، وهذا راجع انطلاقا من الملاحظات المتكررة للمؤسسة والمدة الزمنية التي قضتها الطالبة بها، إلى أن فئة الرجال لا يؤمنون بقيادة المرأة على أساس إنها غير قادرة على المسؤولية باعتبارها لها المسؤولية الكبرى وهي داخل البيت، ومن الملاحظ بأن المرأة المتحررة والمستقلة في اتخاذ قراراتها على أسس عقلانية قادرة على تربية أجيال متجاوزة عقلانياً للمنظومات القيمية السائدة أكثر من المرأة الخاضعة للمنظومة القيمية والمعارية المتخلفة، لذلك يجب التأكيد على أهمية وضرورة تحرر المرأة من هيمنة البالي من العادات والمفاهيم الاجتماعية التقليدية المهيمنة، وضرورة الرؤية والتأكيد على أنه لا يمكن تحقيق حرية المرأة في مجتمع يكون فيه الرجل مقيوماً ومستتباً للمرأة في سياق خضوعه لقيم اجتماعية متخلفة.

فالمنطقة العربية عموماً تُعدّ الأقل في العالم في مجال مشاركة المرأة في المجالات السياسية والاقتصادية، وتعاني المرأة دائماً فيها من انعدام المساواة في الفرص الوظيفية القيادية، ونقص مشاركتها في صنع القرار. والجزائر كغيرها من دول العالم العربي فإنها وعلى الرغم من تراجع حدة التحديات التي تواجه المرأة في الوصول إلى المراكز القيادية في القطاعين العام والخاص، إلا إنه لا يزال هناك بعض المعوقات التي تحول دون قيامها بالدور المطلوب. لذلك نحاول في هذه الدراسة محاولة التعرف على الدور التسييري الذي تقوم به المرأة الجزائرية في وزارة

التعليم العالي في قيادة التسيير، والوقوف على مستوى المهارات والخصائص القيادية التي تمكنها من القيام بهذا الدور. وكيف يمكن للخلفية الثقافية التي تكتسبها أن تؤثر في عملية التسيير العقلاني بالمؤسسة.

كما يمكن النظر من زاوية أخرى إن صح التعبير وهي أن صحيح أن التسلط من طرف المسؤولة والضغط على العاملين في أداء مهامهم يزيد من انضباطهم خوفا من العقوبات، إلا أن المشكل يبقى في كيفية معاملة المرأة القائدة لمؤسسيها، فكثير ما تحدث مشاكل أو مواقف تسبب ضغط الرئيسة على العمال، حتى ولو كان ذلك من حسن النية، فالواجب هنا على القائدة التعامل مع المشكل بصفة موضوعية بدون تمييز بين العمال والنظر إلى المشكل في حد ذاته لتصحيحه، لا النظر إلى العامل في حد ذاته، لأن العمال ينضبطون في عملهم من جراء المراقبة المباشرة، إلا أنهم يسعون إلى أن تكون العلاقة بينهم وبين مسؤوليهم علاقة احترام وتقاهم، كما أن العمال أو المؤوسسين يدركون جيدا أن القوة المعنوية لديهم، لن تأتي إلا بالشعور بالاحترام المتبادل بين الطرفين، مما يجعل كل طرف تحقيق رغبات الطرف الآخر واستعداد كل منهما للتضحية ببعض أهدافه في سبيل بقاء المؤسسة وبقاء العمال في أعمالهم، كما أن العامل يحب الثناء وتقدير الآخرين له ولانجازاته والحرية أثناء العمل تجعله أكثر وعي بما يفعل، وأحيانا الرقابة المباشرة تسبب وبالخصوص لما تكون القائدة تسبب ضغوط للعامل، وبالتالي على الإدارة أن تعي أن ذلك يمثل مطالبا هاما من مطالب عمالها، فالعامل مهما كان عمله ومستواه الإداري الذي يشغله يود أن يكون موضع تقدير الآخرين ومعاملته كإنسان له مشاعر وأحاسيس، ربما تجعله أكثر تحملا للمسؤولية والعمل بالانضباط في أي مؤسسة ينتقل إليها وهذا ما نود اكتشافه في الجداول القادمة.

جدول رقم (18): يوضح عملية الترقية في المؤسسة

وجود الترقية في المؤسسة		التكرار	النسبة%
نعم	الخبرة والتجربة والاقدمية	31	37.8%
	بسبب قرابة	8	9.8%
	الحصول على شهادة علمية	22	26.8%
التنسب الجزئي			74.4%
لا	لم تتوفر الشروط في الموظف	8	9.8%
	وجود معرفة محسوبية في العمل	7	8.5%
	بسبب خضوع لعقوبات	2	2.4%
	هناك عدااء بيني وبين المسؤولة	2	2.4%
التنسب الجزئي			23.2%
المجموع			100%

من خلال البيانات الرقمية المجدولة أعلاه، والتي توضح لنا حالة عملية الترقية في مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، يتبين لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة يصرحون بوجود ترقية في المؤسسة بنسبة 74.4%، مقارنة بنسبة 23.2% فقط من الأشخاص الذين نفوا وجود ترقية بالمؤسسة.

أما على المستوى الجزئي للمعطيات الرقمية، فنلاحظ أن أعلى نسبة مثلتها الأشخاص الذين أقرروا بوجود ترقية هي نسبة 37.8% وتمت ترقيتهم لأن لديهم خبرة وتجربة وأقدمية تليها نسبة 26.8% من العمال الذين تمت ترقيتهم بسبب حصولهم على شهادة علمية، ونجد النسبة 9.8% فقط للذين صرحوا أنهم ترقوا بوجود رقابة ومعرفة مع المسؤولة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين لم يتم ترقيتهم فهم أيضا تختلف مسببات عدم الترقية تنصدها النسبة 9.8 % للذين لم تتوفر فيهم الشروط، تقابلها نسبة 8.5% للعمال الذين صرحوا بأنهم لم يتركوا لأن المسؤولية تتعامل بالمعرفة والمحسوبية، كما نجد النسبة 24% للعمال الذين يرون أنهم بينهم عداً بينهم وبين المسؤولية وخاضعين لعقوبات مسبقاً.

يمكن التفسير السوسيولوجي للنسب المعروضة والتي تمثل أن أغلبية العمال يصرحون بوجود الترقية في المؤسسة تمثلها النسبة 74.4%، وهذا دليل على السير الطبيعي لأي مؤسسة تهدف إلى تحقيق أهدافها والاستقرار لعمالها، وما تم ملاحظته من النسب أن عملية الترقية تتم بأسس علمية وحس القانون الداخلي للمؤسسة إما بالاقدمية والتجربة والخبرة وإما بالحصول على شهادات علمية. كما أشارت انتباهنا النسب التي تنفي وجود ترقية وهي نسبة قليلة مقارنة من سابقتها وهي غياب عملية الترقية عند البعض هو نتاج وجود معارف ومحسوبية من قبل المسؤولية تمنع عدم الترقية لبعض الأشخاص أو بسبب عداوات مع المسؤولية وبالتالي هذه الفئة تحس بأنها فئة مهمشة عن النظام الداخلي للمؤسسة، وهذا يمكننا من استخلاص مؤشر بالغ الأهمية وهو أن عملية الترقية مؤشراً هاماً في عملية التسيير ولها الدور الكبير في تحقيق التسيير العقلاني بالمؤسسة والرفع من مستوى الأداء إذا كانت بالشكل القانوني المتعارف عليه حسب قوانين المؤسسة، إلا أن المشكل يبقى في طريقة الترقية التي يواجهها العامل وكيفية تطبيقها على العمال (العدالة في التطبيق). ومنه نستطيع أن نقر بوجود لعقلانية في الترقية والتسيير بصفة عامة، إلا أن وجود عامل المحسوبية مهما كان شكلها ونوعها قد يؤثر في التسيير العقلاني لوجود طرق وأساليب غير علمية. وهذا ما يثبتته ماكس فيبر الذي يعتبر من أكثر المساهمين في إدخال هذا المفهوم (العقلانية) للغة السوسيولوجية.

فالعقلانية عند ماكس فيبر هي جملة القوانين التنظيمية والأسس التي تجعل السلطة قائمة وتزيد من فعالية التنظيم وتنتزع عنه كل ما هو غير عقلائي، كما يشير فيبر إلى أن الاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة، هو السبيل الوحيد الذي يزيد من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة داخل التنظيم، ويضمن للإدارة أحكام السيطرة والرقابة وتحقيق الفعالية، وجعل العقلانية قانونا شاملا موجها لسلوكيات الأفراد و أفعالهم والامتثال للأسس البيروقراطية العقلانية على حساب القوى الأخرى، هو المحدد الفاصل لما هو عقلائي وغير عقلائي، لذا فإن العلاقة بين المرأة القائمة والعاملين بالمؤسسة هي الموجه لسلوكيات العمال، بمعنى وجود العلاقات غير الرسمية المتمثلة في المحسوبية بكل أنواعها وأشكالها في المؤسسة، سوف يؤثر ويعيق حتما التسيير العقلاني بالمؤسسة المبني على القواعد والقوانين الرسمية. وعموما يمكن القول أن التحليل الذي قدمه فيبر في هذا المجال حتى وإن كان لديه إفرازات سلبية أنتجها الواقع الاجتماعي عند إدخال هذا النظام العقلاني أين أصبحت القوانين تطبق بصرامة إلى درجة أدت إلى غياب وظيفتها الفعلية في الواقع، إلا أن تطبيقه على كل الفئات وبعداية دون تمييز داخل المؤسسة له نتائج ايجابية كما تم استخلاصه من الميدان.

جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين وجود تعارض بين دور المرأة التقليدي ودورها في المنصب

القيادي ومستوى العمل من طرف المرأة المسؤولة

المجموع		مواجهة مشاكل في الغالب		سرعة في التنفيذ		بطيء في سير العمل		مستوى العمل وجود تعارض في أدوار المرأة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	38	18.4%	7	44.7%	17	36.8%	14	نعم
100%	42	11.9%	5	66.7%	28	21.4%	9	لا
100%	80	15%	12	56.3%	45	28.8%	23	المجموع

تختلف اتجاهات المبحوثين في العلاقة بين وجود تعارض في أدوار المرأة بين الدور التقليدي ربة بيت ودورها في المنصب القيادي ومستوى العمل من طرف المرأة المسؤولة، وهذا ما يعبر عنه الجدول أعلاه بلغة الأرقام، حيث نجد أن الاتجاه العام لهذا الجدول يمثلته سرعة في التنفيذ بنسبة 56.3%، في حين نجد أن نسبة 28.8% للمبحوثين الذين يرون أن المؤسسة يتم التسيير بها ببطء، كما سجلت نسبة 15% للذين أجابوا بأن المؤسسة تواجه مشاكل في الغالب.

أما على المستوى الجزئي للمعطيات الرقمية، فنلاحظ أن نسبة 66.7% كانت للمبحوثين الذين يرون أن هناك سرعة في التنفيذ بالمؤسسة ولا يرون وجود تعارض في أدوار المرأة، تقابلها مباشرة نسبة 44.7% من نفس الفئة يرون وجود تعارض في أدوار المرأة، في حين نجد النسبة 36.8% للذين يصرحون بوجود بطء في عملية التسيير لوجود تعارض في أدوار المرأة، تقابلها نسبة 21.4% من نفس الفئة الذين يرون أن هناك بطء في عملية التسيير، في حين نجد أن 18.4% للذين يرون أن عملية التسيير تواجهها مشاكل في الغالب ويصرحون بوجود تعارض في

ادوار المرأة بين الدور التقليدي والمنصب القيادي، تقابلها نسبة 11.9% من المبحوثين الذين صرحوا عدم وجود تعارض بين ادوار المرأة، وعملية التسيير تشوبها مشاكل في الغالب. فما هي الدلالات التي يمكن أن تدلنا بها هذه النتائج؟

إذا ما بحثنا في النسب المعروضة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن الغالبية العظمى من العمال يرون سرعة في التنفيذ في العملية التسييرية من قبل المسؤولة لعدم وجود تناقض في الدور المخولة لها والمتمثلة في الدور التقليدي الذي خصص لها وهو ربة بيت وتربية الأطفال وبين الدور التي تشغله الآن وهو المنصب القيادي، وهذا ما يثبت أن سلوك المرأة القائدة داخل المنظمة، يتميز بالاستقلال النوعي عن نسقها التنظيمي وعن حياتها الشخصية، وأن سلوك المرأة ما هو إلا ردة فعل واعية منطلقة من قراءة ذكية للوضعية المهنية والاجتماعية التي تعيشها ، فهي تقارن بين عوائد الوظيفة، وبين أعباءها ومتاعبها، وتحاول التوفيق بينهما، ولها كل القدرة على التعديل أو التغيير من هذا الواقع على حسابها الشخصي، وهذا بدوره أثر على التسيير العقلاني القائم بالمؤسسة، مما جعله يعرف سرعة في التنفيذ في اغلب الأحيان. لان معظم السلوكيات السلبية من قبل المرأة في حالة عدم التوافق بين أدوارها سينعكس خصوصا على عملية التسيير داخل المؤسسة، سوف تنحوا بالمؤسسة إلى تباطؤ الأداء ومواجهة الكثير من المشاكل، مما يعيق التسيير العقلاني المخطط له من قبل المؤسسة.

ويرى ابن خلدون أن العقلانية هي مجموعة من الأدوار أو الأفعال والقوانين والإجراءات التسييرية التي تعمل على تحقيق وظيفة السلطة، وهي ليست وليدة تقسيم المجتمع إلى طبقات ولا وليدة التقسيم الاجتماعي للعمل، بل هي وليدة العصبية التي لها أساس ثقافي وتعبير عن انساق

من التصورات المؤسسية والإيديولوجية التي تراكمت تاريخياً وفق عمليات ديناميكية عرفها مجتمع البدو والحضر على حد سواء.

لذا فعندما نتكلم على الثقافة كمحدد لسلوك المسؤولية أو موجه لأفعال العمال داخل المنظمة من منظور الفعل الاجتماعي، يعني أن هذا التصور يعتبر المؤسسة بصفاتها نسق اجتماعي مكون من مجموعة من الأفراد أو المجموعات البشرية، لهم خصائص سوسيولوجية وثقافية. ويبين لنا من خلال دراستنا وتحليلنا لواقع مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر أن السلوكيات والأفعال لا تتحكم فيها القوانين العقلانية بشكل كبير. بحيث نجد أن القوانين التنظيمية والرسمية لا تأتي موضحة وشارحة لقيم ومعايير النجاعة والفاعلية، أي لا تأتي لتكريس الدور الوظيفي وفق معايير التسيير العقلاني، وذلك لأننا نجد أن السلوكيات الفردية للعمال أو المسؤولات على حد سواء تتحكم فيها الإستراتيجية الجزئية المنطلقة من الأهداف الخاصة لكل فرد فيها، وليس من الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة. أي أن الإستراتيجيات الفردية تعمل منفصلة عن الإستراتيجية الكلية للمنظمة ومنتردة عليها، هذه الإستراتيجية الفردية تنطلق من الأنا الشخصي وليس من أنا الجماعة أو أنا المنظمة. فهي في الحقيقة القوة المحركة لسلوكيات المسؤولات أو القائدات في المؤسسة. ومن خلال ما تم تبينه نجد أن الميدان نوعاً ما محقق التسيير العقلاني من خلال مؤشر السرعة في التنفيذ وقلة وجود المشاكل التنظيمية في المؤسسة.

جدول رقم (20): يوضح مساهمة الموظف في اتخاذ القرار ومدى الأخذ باقتراحاتهم.

مساهمة الموظف في اتخاذ القرار				التكرار	النسبة%
نعم	الأخذ باقتراحاتكم بجد	نعم	3	4.17%	
		لا	11	15.32%	
التنسب الجزئي			14	19.5%	
لا			66	80.5%	
المجموع			80	100%	

تبين البيانات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (21)، أن الاتجاه العام للجدول يقدر بـ 80.5% للمبحوثين للذين صرحوا بعدم مساهمتهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 19.5% للمبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤولية المباشرة تعطيهم الحق في اتخاذ القرار بالمؤسسة ولكن لا تأخذ باقتراحاتهم في كل الحالات حيث نجد أن نسبة 15.32% من المبحوثين الذين لهم الحق في اتخاذ القرار ولكن المسؤولية المباشرة لا تأخذ باقتراحاتهم ومبادراتهم بمحمل الجد، في مقابل ذلك نسبة 4.17% فقط من الذين تتقبل لاقتراحاتهم.

ما يمكن استنتاجه من خلال بيانات لهذا الجدول، وهو أن هناك إجابتين متناقضتين في الخانات الصدرية للجدول، حيث نجد أن أعلى نسبة للعمال الذين لا تتقبل المسؤولية لاقتراحاتهم ومبادراتهم، في حين تقابلها الإجابة المتناقضة بالنسبة لعمال الذين يرون أن المرأة المسؤولية تتقبل اقتراحاتهم ولكن لا تأخذ باقتراحاتهم بمحمل الجد وكأن هناك غياب الثقة التامة في رؤوسيه، لذا فإن الإجابة على هذا التناقض نستند في تحليلنا السوسيولوجي على إجابة احد المسؤولات عند إجراء عملية المقابلة، وذلك عند طرح السؤال المتمثل في رأيكم هل إذا أعطيت الحرية للعامل في

التسيير والمشاركة، وفرص إثبات الذات يكون مسئولا ومحققا أكثر التزام؟ فكانت إجابة المسؤول إلى أنه لم يتم مشاركة العاملين أصلا، لأنهم لا يتقنون في قدراتهم وخبراتهم، كما أن هناك مسؤولين متخصصين وذو خبرة عالية، لذا لا داعي لمشاركة كل العمال. من هنا يتبين لنا أن النسبة الموضحة في الجدول حول إجابة الفئة القليلة بأنهم يتقبلون اقتراحاتهم ومبادراتهم، كانوا للعمال الذين تم تكوينهم وتدريبهم مسبقا هذا ما تم استنتاجه من خلال المقابلات مع المسؤولين. وبالتالي النسبة صحيحة وهم حقيقة يتقبلون مبادراتهم واقتراحاتهم لزيادة مركزهم وسلطتهم وخبرتهم.

وان استخدام المشاركة كأسلوب في اتخاذ القرار من طرف القائدة يمثل عنصر هاما تركز عليه العلاقات الإنسانية مما يساعد على تتميتها لتحقيق الشعور بالانتماء، ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على عاملين: رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة، وإيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقية ملموسة من خلال تقبل واحترام ما ينتج من تلك الجهود المشتركة من القرارات.¹

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المورد البشري يعتبر من أهم مقومات الأداء في أي مؤسسة خدمتية، ومنها يكمن سر استمرارية هذه الأخيرة وتطورها، وبما أن هناك وجود فروق واختلافات بين الأفراد، فهذا له تأثير واضح على صلاحية الفرد للعمل ودرجة أجايبته في المشاركة وإبداء الآراء حول أمور العمل، وكل هذه الفروق تجعل المؤسسة التعرف أكثر على طرق أداء العاملين وسلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، لذا فإن مشاركة العاملين مهمة لجميع المستويات في المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين، لتحقيق النتائج المستهدفة.

¹ - محمد صالح عثمان، العلاقات الإنسانية، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1993، ص: 45.

لأن العنصر البشري يمثل الأداة الأهم ضمن أدوات التشغيل في المؤسسة، كما أنه يكتسي طابعا خاصا من حيث أنه خاضع للسلوك البشري الذي يصعب التحكم فيه، لذا فإن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا، كما إن صياغة معايير التقييم وكل الوظائف الإدارية الأخرى بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم في العمل. وتعتبر المشاركة وتقبل آراء العمال واقتراحاتهم من بين الآليات الأكثر نفعا في تكييف السلوكيات السلبية للعاملين وجعله أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني، لأن المورد البشري بطبيعته البشرية، ومهما يكن إنسان اتكالي وفوضوي ومهمل إلا أن إعطائه درجة من المسؤولية تجعله أكثر حفاظا على العمل، وتزيد من درجة ولائه للمؤسسة وهذا كافي جدا لتحقيق المؤسسة أهدافها واستمراريتها.

جدول رقم (21): يوضح تصرفات الموظفين عند عدم مشاركتهم في العملية التسييرية من قبل

المرأة المسؤولة

النسبة %	التكرار	تصرفات الموظفين عند عدم مشاركتهم في العملية التسييرية
34.1%	28	الهروب من المسؤولية
9.8%	8	التعمد على خلق مشاكل في العمل
13.4%	11	الانضباط في العمل
7.3%	6	الملل والضجر
13.4%	11	الإهمال ولا مبالاة والكسل
19.5%	16	عدم الانصياع لأوامر المسؤولة
100%	80	المجموع

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه، أن أعلى نسبة أشار إليها المبحوثين هي 34.1%

للمبحوثين الذين أجابوا بأن عدم مشاركتهم في العملية التسييرية بالمنظمة تؤدي بهم إلى الهروب

من المسؤولية أثناء العمل، تليها نسبة 19.5% للمبحوثين الذين يعتمدون عدم الانصياع لأوامر

المسؤولة بسبب عدم السماح لهم بالمشاركة في العملية التسييرية، في حين نجد نفس النسبة

13.4% لكل من المبحوثين الذين تؤدي بهم عدم المشاركة في العملية التسييرية إلى الانضباط في

العمل والإهمال ولا مبالاة والكسل داخل المؤسسة على التوالي، كما سجلت نسبة 9% لفئة العمال

الذين، تليها نسب كل من 9% و 7.3% للذين يعتمدون على خلق مشاكل في العمل عند عدم

السماح لهم بالمشاركة في العملية التسييرية ويسلكون سلوكيات الملل والضجر في المؤسسة على

التوالي. فبماذا يمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيا؟

إن الغالبية العظمى للمبحوثين يشيرون إلى أن الهروب من المسؤولية هو الأسلوب الأنجع

تجاه المؤسسة باعتبارها تحرمهم من أولى الحقوق العمالية وهي المشاركة في العملية التسييرية،

وعلى اعتبار أنهم لا يشعرون بنوع من الولاء والتفاني لمؤسستهم، لهذا تتميز العلاقة بين الطرفين

(العمال والمؤسسة) بالبرودة والسطحية، لذا فإن أفراد العينة لهم قيما لا تتماشى مع قيم المؤسسة (التسيير العقلاني)، وهذا بدوره نتيجة غياب العقلانية داخل المؤسسة، فكيف نطالب العامل بالانضباط و الاهتمام بالعمل، وتحمل المسؤولية، وهو لا يرى ذلك في المؤسسة، كيف نطالبه بالولاء والعمل للمؤسسة والمسؤولة لا تهتم بكفاءته وعمله؟ ولا تعطيه ابسط الحقوق وهو العلم والمشاركة في العملية التسييرية حتى لأمر العمل الخاص به، فهذا بطبيعة مما يؤدي إلى تباعد الهوة بين المسؤولات والعمال وتصبح العلاقة المبنية على القواعد الرسمية وقوانين عمل، والمسافة الوظيفية بين الرئيسة والعمال تجعل المسؤولة تحس بنوع من القوة والسلطة تبعا للمكانة التي تشغلها، وتقل من شأن العمال وتجعل منهم آلة بيولوجية يطبقون فقط وبالأخص للعمال الذين يشتغلون في المستويات الدنيا أي على مستوى أسفل الهرم التنظيمي، هذا ما أدى بعمال وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يحسون بالملل والضجر ونوع من الاستياء على مكانتهم الذي ينعكس بالضرورة على المؤسسة بظهور قيم عمالية جديدة لاعقلانية.

انطلاقا من واقع مؤسسة التعليم العالي ومن البيانات الإحصائية للجدول، يتبين لنا أن العلاقة المجسدة بين المرأة المسؤولة والعمال هي علاقة مبنية على القوانين الرسمية فقط، أضف إلى ذلك السلوكيات الإستراتيجية للمسؤولة والتنشئة الاجتماعية التي اكتسبتها من واقعها المعاشي. مع غياب شبه تام لتدخل العاملين في إبداء آرائهم حول العمل بالمؤسسة، وهذا ما تم إثباته في الجداول السابقة والخاصة بمشاركة العاملين بالمؤسسة، فعامل مؤسسة التعليم العالي يقر بعدم وجود المشاركة وعدم تقبل المسؤولة المباشر لاقتراحاتهم ومبادراتهم، في حين نجد النسبة القليلة التي تزعم بأن المسؤولين يتقبلون اقتراحاتهم وآرائهم، وهذه الشريحة الأخيرة يمكن القول وتأويل ذلك بأن لهم علاقات مع المسؤولات، انطلاقا من الملاحظات وبعض المقابلات مع العمال وانطلاقا من الجدول الخاص بعملية الترقية إذ رأينا نسبة 8.5% من العمال من يقرون بوجود محسوبية في

عملية الترقية و 9.8% منهم ترقوا بوجود قرابة . وبالتالي فالوساطة والمحابة تعتبر من بين الظواهر السلبية المنتشرة في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة، والمراد بهذه المحسوبية في المؤسسة هي أن الممارسات التي يقوم بها من يستفيدون من مواقعهم أو وظائفهم أو سلطاتهم من المسؤولات في منح الامتيازات (بما فيها المشاركة والترقية والسلطة... وغيرها) لأقاربهم ومعارفهم أو من تربطهم بهم مصلحة على حساب غيرهم من أصحاب الحقوق بغض النظر عن أحقيتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم وكفاءاتهم، وهذه السلوكيات الإستراتيجية للمسؤولة أو بالأحرى ظاهرة المحسوبية لها آثار سلبية على المؤسسة، فنجدها تؤدي إلى ضياع الكفاءات وإعاقة العمل، كما تؤدي إلى الإحباط والحقد والكراهية للذين لم يحظوا بالمحسوبية والمحابة من المظلومين أقرانهم ومن حولهم ممن نالوا الحظوة أو الجاه أو المكانة أو الوظيفة، أو غير ذلك من الأمور، وهم غير مؤهلين.

فالعامل في وزارة التعليم العالي يحتاج الى حاجات لتحقيقها منها وأولها المشاركة في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات— والتعامل الحسن من المسؤولات لان العامل البسيط وبالخصوص العامل الذي يقترب من قاعدة الهرم فهو يحس بنوع من الاستياء انطلاقا من المكانة والوظيفة التي يشغلها، وهذا ما يتضح أكثر في نظرية الدافعية للإنجاز عند دافيد ماكلياند¹ حيث يرى بأن تحقيق الرضا لدى الفرد يتوقف على تحقيق حاجات الإنجاز أو الانتماء أو القوة، إلا أن شدة الحاجات وأهميتها حسب الأحوال والظروف المحيطة بالعامل، وحسب مكانته في السلم الهرمي

¹ - دافيد ماكلياند: صاحب نظرية الدافع للإنجاز من مواليد 1917 وتوفي سنة 1998 في ماونت فينون في نيويورك اشتهر بعمله في نظرية الحاجة وكان منظرا أمريكيا في مجال علم النفس حصل على ليسانس الآداب من جامعة ويسليان 1938 ودرس الماجستير في جامعة ميسوري في سنة 1938 وتحصل على الدكتوراه في جامعة بيل ثم بعدها عمل في كلية كونتيك تيكنو وويسليان لمدة 30عام، ثم انتقل الى جامعة بوسطن في سنة 1987 حيث حصل على جائزة الجمعية الأمريكية للأطباء النفسيين ومن أهم أعماله دافع الإنجاز ومجتمع الإنجاز، وجذور الوعي، الخبرة الكامنة.

للسلطة و سب دوره و مكانته في المنظمة .ففي الحين الذي يكون بعض العمال في أمس الحاجة للانتماء، فإن البعض الآخر قد يكون في حاجة ماسة إلى السلطة أو الإنجاز . ويعرف الدافع للإنجاز بأنه "الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز والتفوق، ويقدم لنا في مؤلفه الذي صدر عام 1961تعريف آخر " بأنه حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة، وسرعة بأقل جهد وأفضل نتيجة.¹

وبالتالي إعطاء المسؤولية الحق للعمال بالمشاركة وبالخصوص القرارات الخاصة بهم، وعدم التمييز بين العمال فقط بطريقة قانونية تجعلهم أكثر حرصاً على أعمالهم وأكثر قابلية للتغير والتطور، لان القرارات نابعة من ذاتهم. وهذا ما يتم إثباته في الجدول اللاحق.

¹ - مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الجزء الثاني، 2007، ص: 178، 179

جدول رقم (22): يوضح تصرفات الموظفين عند إعطائهم الحق في المشاركة في العملية

التسييرية

النسبة %	التكرار	تصرفات الموظفين عند إعطائهم الحق في المشاركة في التسيير
14.6%	12	زيادة الرقابة الذاتية
9.8%	08	زيادة أواصر الأخوة بين الأفراد
12.2%	10	زيادة الولاء لهذه المسؤولة
48.8%	40	العمل بجد ونشاط
12.2%	10	زيادة معدل الالتزام بقوانين القائدة طوعية
100%	80	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن أعلى نسبة تمثلها 48.8%

للعمال الذين أجابوا أن تصرفاتهم عند إعطائهم الحق في المشاركة تكون العمل بجد ونشاط وهي

نسبة كبرى مقارنة بالنسب الأخرى، تليها نسبة 14.6% للمبحوثين الذين يرون أن السماح

وإعطائهم الحق المشاركة في التسيير تزيد من الرقابة الذاتية للعامل ،تقابلها نسبة 12.2%

للأشخاص الذين يزيد لديهم الولاء للمسؤولة وزيادة معدل الالتزام بقوانين القائدة طوعية، وأخيرا نجد

نسبة 9.8% للمبحوثين الذين يرون أن السماح وإعطائهم الحق المشاركة في التسيير تزيد من

أواصر الأخوة بين العمال، فعلى ماذا تدل هذه النسب؟

سوسيولوجيا يمكن تدل هذه النسب، إلى أن العامل في مؤسسة التعليم العالي والبحث

العلمي مسلوب عنصر حساس جدا وهو المشاركة في العملية التسييرية، وذلك من خلال عملية

ملء الاستمارات بالمقابلة كان لنا الحق في التكلم مع المبحوثين فارتأينا إلى أن هذه الفئة أي

المرووسين لا يسمح لهم بالمشاركة في غالبيتهم ، ويمكن التفسير السوسيولوجي لهذه الظاهرة

المنتشرة على اغلب المؤسسات بما فيها الخدماتية والصناعية والاقتصادية، على أنها ظاهرة تمس

جوانب عديدة للعامل من شأنها أن تجعله يسلك سلوكيات تأثر بشكل كبير على مستقبل المؤسسة، وذلك لما لها الأثر البالغ الأهمية في نفسية العمال وفعالية المنظمة ولأن المسؤولية مهما توافرت لها من قدرات ذاتية فإنها تعجز على الإحاطة بكل الظروف في اتخاذ القرارات، وبالتالي ضمان المشاركة للعمال تؤدي بهم إلى الانغماس ذاتيا في العمل دون اللجوء إلى المراقبة من طرف المؤسسة، وهذا ما تنبته النسبة 14.6% التي ترى أن إعطاء الحق للعامل في المشاركة في العملية التسيير تزيد من فرص الرقابة الذاتية للعامل، فالمشاركة تبعث في العامل روح المسؤولية التي تساعد على العمل بروح الفريق الواحد، كما أن إعطاء العامل الحرية أثناء العمل تعزز شعوره بالانتماء للمنظمة وحياء عمل ايجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية لديه، لأنه ثبت من خلال الدراسات والبحوث إلى أن الزيادة في فرص إثبات الذات، تقلل من نسبة دوران العمل، والتغيب وتزيد من معدل الرضا والإبداع وتحسين الأداء وضمان نتائج ايجابية للمؤسسة، وهذا ما تأكد نظريا عند *¹ماك غريغور في نظريته x و y التي تفترض أن العامل بطبعه إنسان نشط وطموح وايجابي وقابل للنمو والتطور إذا ما توفرت له الظروف الملائمة المتمثلة في التمتع بالقدرة على الإبداع ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها والتقدير والاحترام وإثبات الذات.

¹ - دوغلاس ماك غريغور: يعتبر من أبرز أنصار الحركة الإنسانية في نظريته الفلسفة الإدارية بحيث افترضت هذه النظرية ان لكل مدير فلسفته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بصبغة معينة، كما كانت معلما في تاريخ تطور الفكر الإداري لأنها أظهرت الفرد كعنصر رئيسي في التنظيم وليس مجرد آلة إنتاجية خالية من العواطف والمشاعر والأحاسيس و الاحتياجات، فقد بين ماك غريغور أن هناك عاملا آخر يؤثر في السلوك التنظيمي وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية أصبح لديهم اقتناع بأن هذه المبادئ راسخة لا تحمل التعديل أو النقاش، فمبدأ السلطة الذي ارتكزت عليه النظرية الكلاسيكية أصبح لهؤلاء المديرين الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، ولكن ماك غريغور يرى أن هناك مصادر أخرى وهي السلطة غير الرسمية. وقد استنتج ماك غريغور أن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباتهم وهذه نظرية مخالفة للواقع حيث أن العلاقات التنظيمية تلمس مختلف النواحي الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء التنظيم. وبهذا التحليل استطاع ماك غريغور تقديم تصورات لفروض النظرية الكلاسيكية وأسماها نظرية (x) ثم قدم تصور لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسماها بنظرية (y).

وعلى هذا الأساس فإن غياب المشاركة داخل المؤسسة تجعل العامل أكثر اقترباً عن العمل، وبالتالي يحفز هذا إلى انتهاج سلوكيات إستراتيجية يهدف من خلالها بالدرجة الأولى إلى تحقيق مصالحه الشخصية، لذا فإن الاهتمام بالعنصر الفعال في المؤسسة أمر في غاية الأهمية، لان العامل مهما يكن يبقى إنسان له مشاعر وأحاسيس. وهذا ما جعل كل من اليابان وبعض الدول الأخرى النهوض إلى التقدم والازدهار، لأنهم اتبعوا مجموعة أساليب كلها تهتم بالموارد البشري بالدرجة الأولى.

والمشاركة في التسيير تعني أهداف مشتركة، وبالتالي صرف الطاقات في العمل البناء وتجند الجميع لتجسيم المصلحة العامة، كما أن إعطاء الحرية للعمال وفرص إثبات الذات تجعلهم أكثر امتثالاً وتعاوناً وطاعة، لخدمة الأهداف المخططة والمسطرة سلفاً، وما نهدف إليه من هذه الدراسة هو الربط بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي، وتأكيد ضرورة تغيير الأساليب التنظيمية ونظم الرقابة لتتلاءم مع العناصر البشرية بالمؤسسة.

جدول رقم (23): يوضح العلاقة بين الفرق في رئاسة الرجل والمرأة وتطبيق القوانين واللوائح

بصفة أساسية والالتزام بها حرفيا

المجموع		أحيانا		لا		نعم		تطبيق القوانين واللوائح الفرق في الرئاسة بين الرجل والمرأة
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
9	%100	12	%20.7	16	%27.6	30	%51.7	نعم
71	%100	2	%9.1	4	%18.2	16	%72.7	لا
80	%100	14	%17.5	20	%25	46	%57.5	المجموع

تختلف اتجاهات المبحوثين في العلاقة بين الفرق في الرئاسة بين الرجل والمرأة وتطبيق

القوانين واللوائح بصفة أساسية والالتزام بها حرفيا - وذلك انطلاقا مما يعبر عنه الجدول أعلاه بلغة

الأرقام، حيث نجد أن الاتجاه العام لهذا الجدول يمثل وجود تطبيق حرفي للقوانين والالتزام بنسبة

57.5% وهي نسبة كبيرة مقارنة بالذين أجابوا بأن لا يوجد التزام بالقوانين في المؤسسة بنسبة

25%، تليها نسبة 17.5% للذين صرحوا بأن الالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية يكون أحيانا

فقط.

أما على المستوى الجزئي للمعطيات الرقمية، فنلاحظ أن نسبة 72.7% كانت للمبحوثين

الإناث الذين يرون ويؤكدون بجد التزام حرفي للقوانين، مقابل ذلك نسبة 51.7% للذكور الذين

يصرحون بذلك، تليها نسبة 27.6% للذكور الذين أجابوا بأن القوانين لا تطبق حرفيا بالمؤسسة،

تقابلها نسبة 18.2% للإناث.

في حين نجد أن المبحوثين الذين أجابوا بأن الالتزام بالقوانين في المؤسسة يكون أحيانا بالنسبة للذكور بنسبة 20.7% تقابلها بالنسبة للإناث نسبة 9.1%. فما هي الدلالات التي يمكن أن تدلنا بها هذه النتائج؟

إذا كان التنظيم العلمي الذي يتسم بصرامة التعليمات والقواعد والدقة في العمل، والسرعة في التنفيذ التوجيه والرسمية والمركزية، والتقييم بعدالة تبعا للقوانين، ووجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، ووجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، والاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة. وبالتالي فإن وضوح العقلانية في التسيير يجب أن يكون عبارة عن إجراءات عملية مطبقة وسارية المفعول وليس حبرا على ورق ومن الملاحظ من بيانات الجدول فإن المرؤوسين يصرحون بوجود تطبيق دقيق للقوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة، ويؤكدون عدم وجود فوارق في رئاسة المرأة والرجل، وهذا دليل على وجود مؤشر هام لوجود تسيير عقلاني بالمؤسسة. كما يصرحون فئة قليلة بعدم تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية فهذا بدوره ناتج عن بعض السلوكيات المتناقضة الناتجة عن تصرفات المرأة القائدة بالرغم من أنها معيقة للتسيير العقلاني ولأهداف المؤسسة، إلا أننا نبررها بالواقع المعيشي التي تربت فيه المرأة القائدة والظروف المحيطة أيضا هي المحددة لهذا السلوك. ومن خلال ما صرح به بعض المرؤوسين من خلال الدراسة الاستطلاعية الأولى عندما تم أسئلتهم عن أسباب السلوكيات السلبية للقائدة داخل المؤسسة خصوصا التهاون وعدم الاهتمام بالعمل، وعدم تطبيق القوانين تمت الإجابة إلى أن السبب راجع إلى ظروف المرأة المضنية التي تقوم بها في البيت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقها.

كما يمكن النظر إلى هذه الأرقام من زاوية أخرى وهي أن المرأة القائدة عند اختيارها لأي مؤسسة يهتمها كثيرا القيم السائدة بها، لأن ثقافة المؤسسة بما فيها القيم تلعب دور كبير في إعطاءها القدرة على العمل، فالقائدة عندما تحس أن قيمها التي تربت وتنشئت عنها تتوافق مع قيم المؤسسة، وتلقى قبول من المرؤوسين من قبل الذكور والإناث على حد سواء تجعلها أكثر دافعية ورغبة في الانتماء والإخلاص لهذه المؤسسة، وتبني قيمها ومعاييرها بحيث يساهم هذا الشعور مساهمة كبيرة وفعالة وإيجابية للمؤسسة، وبالتالي سير العمل داخل المؤسسة يتم بسرعة في التنفيذ وتحقيق التسيير العقلاني، لأنه كثيرا ما تظهر ضغوطات في العمل بسبب عدم توافق وتطابق قيم العامل مع القيم السائدة في المؤسسة لذلك على الأفراد والمؤسسات تفادي مثل هذه الضغوطات عن طريق الاختيار الجيد للطرفين، لتحقيق تكيف وتوافق وبالتالي أداء أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة. كما يمكن أن نستنتج أن هناك بعض القائدات تترسخ في ذهنياتهم عدم الاهتمام بالعمل ولا بتنظيم الوقت الرسمي للعمل وهذا نابع من التنشئة الاجتماعية للقائدة كونها نتاج المجتمع الجزائري، وهذا ما تم تأكيده ميدانيا في دراسة¹ رتيمي الفضيل سنة 2004 بحيث توصل إلى نتيجة مفادها وهي أن عدم التمسك بالتسيير العقلاني داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية، وأن نسبة كبيرة من المبحوثين سواء عمال التحكم أو الإطارين وحتى المنفذين، يحملون ثقافة الهروب من المسؤولية والعجز والاتكالية، وهي مؤشرات تعطي دلالة واضحة على عدم التمسك بالتسيير العقلاني الموضوعي.

¹ - رتيمي الفضيل، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال " المدينة"، تقدم أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2004.

جدول رقم (24): يوضح العلاقة بين الجنس ونظر المسؤولة للموظفين مجرد آلات

الجنس	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	3	33.3%	6	66.7%	9	100%
أنثى	26	36.6%	45	63.4%	71	100%
المجموع	29	36.3%	51	63.8%	80	100%

من خلال الجدول أعلاه ، يتضح لنا أن الاتجاه العام تمثله نسبة 63.8% لفئة المبحوثين

الذين يرون أن المرأة المسؤولة لا تنتظر إليهم مجرد آلات للعمل، في مقابل ذلك نسبة 36.3% للذين يرون أن المسؤولة تنتظر إليهم مجرد آلات للعمل، كما يمكن قراءة هذه القيم على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 66.7% للذكور الذين يرون أن مسؤولتهم لا تعاملهم كآلات، في مقابل ذلك نسبة 63.4% للإناث الذين صرحوا بأن المرأة المسؤولة عليهم لا تعاملهم كآلات، تليها نسبة 36.6% للإناث الذين صرحوا أن مسؤولتهم تعاملهم كآلات ،في حين نسجل نسبة 33.3% لفئة المبحوثين من الذكور يرون أن المرأة المسؤولة عليهم تعاملهم مجرد آلة للعمل. فكيف يمكن تفسير هذه الأرقام؟

انطلاقاً من واقع مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، فإن العلاقة المجسدة بين المرأة المسؤولة القائدة والعمال علاقة مبنية على القواعد الرسمية وقوانين عمل لتحقيق أهداف المؤسسة، والمسافة الوظيفية بين المسؤولة والعمال لا تجعل المسؤوليات يحسن بنوع من القوة والسلطة تبعاً للمكانة التي تشغلها، وبالتالي فالمعاملة العادلة كما-رأينا في الجداول السابقة-من طرف المسؤولة، تزيد من تماسك وتلاحم الجماعة. وكما يوضحه الجدول فإن النسبة الكبرى من الذين يصرحون بأن

المسؤولة لا تعاملهم كآلات هم فئة الذكور، وبالتالي فالذكور لم تعد لديهم النزعة التقليدية التي لها حساسية من قيادتهم امرأة وأصبح هناك وعي أن المرأة مثلها مثل الرجل في القيادة فهم يتحملون أوامر المرأة المسؤولة ولا يعتبرون أن قيادة الرجل أنجع من قيادة المرأة.

فالمرأة في وزارة التعليم العالي أكثر تفهم للعمال و نظرها الى إشباع حاجات العمال الاجتماعية والنفسية تبقى فوق كل الاعتبارات الأخرى، كما أن التقيد باللوائح والقوانين بصفة حرفية كما رأينا سابقا في رأيها يزيد من انضباط العامل، وبقدر ما تقل روحه المعنوية تؤدي به إلى الملل والضجر، وهذا ما استنتج من خلال الملاحظات الاستكشافية لواقع المؤسسة، فالمورد البشري إذا أعطيت له حرية التصرف وبث فيه رئيسه روح الجماعة والعمل تبعا للفريق الواحد، فإنه يتشبع بحب العمل مما يؤدي به إلى العمل في أي مكان وفي أي مؤسسة، طامحا إلى تحقيق الأهداف.

جدول رقم (25): يوضح علاقة الجنس بزيادة وتيرة الضغط في العمل الناتج عن الالتزام والتقييد

بالقوانين.

الجنس		الالتزام بالتقيد بالقوانين يزيد من وتيرة الضغط		نعم		لا		المجموع	
		ت		%		ت		%	
ذكر		7		77.8	%	2		22.2	%
أنثى		61		85.9	%	10		14.1	%
المجموع		68		85	%	12		15	%
		9		100	%	71		100	%

تبين البيانات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (26)، أن الاتجاه العام للجدول يقدر

ب 85% للمبحوثين للذين صرحوا بأن الالتزام بالتقيد بالقوانين يزيد من وتيرة الضغط، في مقابل

ذلك نسبة 15% للمبحوثين الذين أجابوا بأن الالتزام بالقوانين لا يزيد من وتيرة الضغط. أما على

مستوى المعطيات الرقمية نجد أن الغالبية العظمى من الذكور أجابوا بان الالتزام الحرفي والتقيد بالقوانين يزيد من وتيرة الضغط لديهم بنسبة 85.9%، في مقابل ذلك نسبة 77.8% للإناث الذين صرحوا كذلك بان القوانين والالتزام بها حرفيا يزيد من ضغطهن، كما نسجل اقل نسبة 22.2% للذكور الذين أجابوا بأنهم لا ينضغون بالقوانين ويتقبلونها بشكل عادي، في حين تقابلها النسبة 14.1% للإناث الذين لا ينضغون لما يلتزمون بالقواعد حرفيا... فما الذي تدلنا به هذه الأرقام والنسب يا ترى؟

سوسيولوجيا يمكن قراءة الجدول أعلاه بأن المبحوثين، لكل من الذكور والإناث الذين أجابوا بأن التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية تزيد من وتيرة الضغط المهني لديهم، وهذا راجع إلى أن القرارات التي تأتيهم للتطبيق غريبين عنها، وهم مجرد عمال للتطبيق، ويخلق لهم هذا نوع من التقيد في العمل ويصبح عملهم مجرد تطبيق للأوامر، وتسلبهم أهم شيء يرغب فيه العامل وهو الإبداع والحرية في العمل، وبدون هذا سرعان ما يؤدي العامل إلى حالات الاكتئاب، كما أن المسؤولية المتسلطة تفرض على العمال نوع من العمل لا يتماشى مع قدراتهم، وكثير من الأحيان يفرض على العمال في المؤسسة أعمال ليس له القدرة على تحملها سواء ليست من تخصصه أو ليس له القدرة على تحمل أعباءها، لذا يحسون بضغط من جراء التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية، ويمكن أن نستنتج أن التقيد بالقواعد والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة من شأنها تخلق الروتين للعامل، مما يفرض على العامل مواجهة هذه الضغوطات بانتهاج سلوكيات لاعقلانية، الأمر الذي يؤثر سلبا على تحقيق التسيير العقلاني. وهذا ما تأكد في نتائج الدراسات السابقة في دراسة ميشال كروزيه¹ حول ظاهرة البيروقراطية حيث استخلص إلى أن الروتين

¹ - ميشال كروزيه، ظاهرة البيروقراطية، دراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا وهما: مؤسسة SETTA ومؤسسة Administration des chèques postaux ، 1922

الإداري الناجم عن تعقيد القواعد واللوائح وتعددتها في التنظيمات البيروقراطية يخلق ما يلي:

انخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية، الانعزال الاجتماعي، ونقص أواصر الصداقة بين أفراد الجماعة . وإن تفاعل هذه الآثار وتفاقمها تنعكس سلباً على كفاءة التنظيم وإنتاجيته مما يؤدي إلى تدعيم المركزية والقواعد غير الشخصية في العمل. لذا فإن الحقيقة التي لا يمكن تجاهلها هي أن المسؤول إذا كان يتصف بصفات القائد الديمقراطي، فإنه يعطي أهمية كبيرة لمروسيه ويعتمد في مراقبته على الإقناع والتأثير الشخصي لا على أسس التهديد والترهيب باستخدام السلطة الإدارية، فالمسؤول الديمقراطي عادة ما يعطي الحق لمروسيه بالمشاركة والأخذ بآرائهم ويغلب مصلحة الجماعة على المصلحة الشخصية، ومن هذا المنطلق فإن صفات هذه المديرية تجعل العمال يقبلون رئاستها حبا وطوعية مما يجعلهم يمتثلون لأوامرها، وبالتالي صرامة التعليمات لا تزيد من الضغط والعمال يدركون تماماً بأن أي مؤسسة تتصف على العموم بالدقة والصرامة، وهذا شيء طبيعي في أي تنظيم لأن التنظيم بدون قوانين وقواعد للعمل وأهداف محددة لا فائدة تجدي منه.

كما ان النظام المركزي يُعود الموظفين على التهرب من المسؤولية ويولد ليهم الشعور بأنهم مجرد أداة للتنفيذ ما يصدر إليهم من تعليمات، ليصبحوا فيما بعد عاجزين عن التصرف بحرية حتى لو منحهم إياها، وذلك ان الفرد منهم فقد ثقته بنفسه وتسرب الى قرارة نفسه الشعور بأنه قاصر في انجاز أي شيء، وغير كفء لأداء أي عمل يتطلب سرعة التصرف واتخاذ القرارات.¹

¹ - صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ص: 285

الفصل الثامن

الفصل الثامن: مساهمة البعد الاجتماعي للمرأة القائدة في العملية الرقابية

بالمؤسسة

تمهيد:

يعتبر البعد الاجتماعي للمرأة القائدة من أهم العوامل المؤثرة في تحديد أسلوب تسييرها داخل المؤسسة، وباعتبار الرقابة الإدارية من الأبعاد الأساسية في تسيير المؤسسة، فإن الرقابة الإدارية تختلف حسب عدة أنماط وعلى حسب نوعية القيادة، فكلما كانت القيادة ديمقراطية كلما اتبعتها بالضرورة رقابة مبنية على رقابة الضمير، في حين نجد القيادة الاتوقراطية فإننا نجد هنا القائدة تتبع نوع الرقابة اللصيقة الصارمة.

كما يمكن النظر إلى جانب أكثر أهمية، وهو أن العامل لا يعمل بنفس الجهد في وجود وغياب المراقب بالرغم من أنه يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا قد يرجع إلى كيفية التعامل من طرف المسؤولة أو القائدة، فإذا كان المراقب يهدف من خلال عمله إلى فرض النفوذ والسلطة، فإن هذا قد يؤدي بالعامل إلى الاستجابة لعوامل الضغط والإكراه تحت تأثير التهديد والإجبار وربما قد يؤدي هذا إلى إخفاء الأهداف الفعلية للمؤسسة، أما إذا كان المراقب يسعى إلى التركيز على التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات العمل، ومعاملة العامل كإنسان له مشاعر وأحاسيس والاستماع للمرووسين لإبداء آرائهم، وتهيئة خلق جو الأخوة بين العمال، فقد يؤدي هذا إلى تحفيز العامل معنوياً، ويندفع ذاتياً إلى الارتقاء بمستوى أدائه نحو الأفضل.

1-البعد الاجتماعي:

نظرة المجتمع للمرأة من المواضيع التي تدخل فيه الثقافة بشكل سافر في ميدان العمل والإنتاج، حيث النظرة السائدة هي أن مكان المرأة في البيت لخدمة زوجها وأبنائها. ورغم التطور الاجتماعي والاقتصادي الذي دفع المرأة للشغل خارج البيت، إلا أن الضغط الاجتماعي لا زال قويا حيث تضطر كثير من العاملات التي ترك العمل بمجرد زواجهن أو عند إنجابهن لأول مولود كذلك هناك ضغط اجتماعي ونظرة سلبية للعمل المختلط بين الجنسين، إذ أن العاملات في هذه المؤسسات عادة ما تكون سببا لعدة مشاكل عاطفية أو ثقافية، لهذا نجد ضغوطا اجتماعية وحتى سياسية من طرف بعض الجمعيات من أجل الفصل بين الجنسين في مختلف مجالات الدراسة والعمل، ويعتبر عامل الغيرة على البنات أو الزوجات أو الأخوات العاملات سببا لكثير من المشاكل التي تحدث بين المشرفين والآباء أو الإخوة أو الأزواج، الذين يتدخلون للدفاع عن الابنة أو الزوجة أو الأخت وذلك بدل الدفاع عن العاملة وعن حقوقها ومصالحها في المؤسسة.

وبالتالي نجد للثقافة التقليدية إثر في تحديد أفكار العمال وتصوراتهم ومواقفهم تجاه مختلف القضايا المهنية حينما يتعلق المر بالمرأة العاملة، وخاصة إذا كانت المرأة إطارا وتحكم في مجموعة من الرجال فالأمر هنا أشد رفضا ومعارضة.¹

2-السلوك القيادي للمرأة وعقلانية التسيير:

إن العقلانية عند ماكس فيبر هي جملة القوانين التنظيمية والأسس التي تجعل السلطة قائمة وتزيد من فعالية التنظيم وتنتزع عنه كل ما هو غير عقلاني، كما يشير فيبر إلى أن الاعتماد على الرسمىات والقواعد المكتوبة، هو السبيل الوحيد الذي يزيد من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة داخل

¹ - بوتلجة غياث، مرجع سابق، ص: 30-32.

التنظيم، ويضمن للإدارة أحكام السيطرة والرقابة وتحقيق الفعالية، وجعل العقلانية قانوناً شاملاً موجهاً لسلوكيات الأفراد وأفعالهم والامتثال للأسس البيروقراطية العقلانية على حساب القوى الأخرى، هو المحدد الفاصل لما هو عقلائي وغير عقلائي، لذا فإن العلاقة بين المسؤول والعاملين بالمؤسسة هي الموجه لسلوكيات العمال، بمعنى وجود العلاقات غير الرسمية المتمثلة في المحسوبية والقرابة بكل أنواعها وأشكالها بين العاملين بالمؤسسة من جهة، والمسؤولين من جهة ثانية، سوف يؤثر ويعيق حتماً التسيير العقلاني بالمؤسسة المبني على القواعد والقوانين الرسمية. وعموماً يمكن القول أن التحليل الذي قدمه فيبر في هذا المجال حتى وإن كان لديه إفرازات سلبية أنتجها الواقع الاجتماعي عند إدخال هذا النظام العقلاني أين أصبحت القوانين تطبق بصرامة إلى درجة أدت إلى غياب وظيفتها الفعلية في الواقع، إلا أن تطبيقه على كل الفئات وبعْدالة دون تمييز داخل المؤسسة له نتائج إيجابية.

وهناك بعض الأشخاص في المؤسسات سواء منهم القائدات أو المرؤوسين تترسخ في ذهنياتهم الاهتمام أو عدم الاهتمام بالعمل أو تنظيم الوقت الرسمي للعمل أو عدمه، وهذا نابع من الخلفية الثقافية التي تنشأ عليها يمكن القول أن البعد الاجتماعي للمرأة القائدة يلعب دور كبير في توجيه سلوكها، وهذا ما ينعكس بالسلب أو بالإيجاب على تطبيق الرقابة الرشيدة القائمة على القواعد الرسمية كما أشار ماكس فيبر وبالتالي على نشر النفاق بين العاملين وعلى مستقبل المؤسسة بصفة عامة.

لهذا فإننا نعتقد أن سبب ظهور بعض السلوكيات السلبية بين القيادة والمرؤوسين يرجع لعوامل اجتماعية ثقافية أكثر منه لعوامل مهنية أخرى، وهذا ما نحاول في هذا البحث أن نلقي عليه

الضوء ونستكشف أغواره، أي أننا نريد أن نكشف عن موقع الخلفية الثقافية للمرأة القائدة من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نموذجاً.

فالسلوك القيادي للمرأة يعتبر من الوسائل الهامة لتحديد رسالة المنظمة، بحيث تهتم القيادة النسوية بمتابعة وتحليل التغيرات التي تحدث في داخل بيئة المؤسسة وخارجها، فيساعدها ذلك في تحديد اختيارات استراتيجية ملائمة لكيفية التعامل مع الموارد البشرية في المنظمة، أي في كيفية منع السلوك الضار بسير المؤسسة العقلاني وتوجيه الأفعال توجيهها صحيحاً ضمن المخطط العام للتنظيم. ومن المعروف أن التسيير العقلاني، كما يصفه الباحثون، ماكس فيبر يتسم بدقة القواعد والتنظيم الرشيد للموارد، وتحديد الوظائف والمسؤوليات تبعاً لقواعد منطقية، وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز، فصل الملكية عن التسيير، الاختيار العقلاني للأشخاص.¹

وفي هذا الصدد قدمت العديد من الدراسات تصورات متباينة حول موضوع القيادة (النسوية) وذلك لكثرة الانطباعات الموجهة نحو القيادة النسوية مهما كان المرؤوسون إناثاً أو الذكور. كما أن في الجزائر إقبال المرأة الجزائرية على سوق العمل كان محتشماً في القديم ويقتصر على قطاعات محددة مثل الأعمال الزراعية والصناعات التقليدية مثل الأواني الفخارية والزراعي والطرز... الخ.² إلا أنه عرف مع الوقت ارتفاعاً ملموساً بحيث عمّ في السنوات الأخيرة مختلف القطاعات الرسمية في الدولة بما في ذلك القطاعات التي كانت حكراً على الرجل (مثل الأمن، الحماية المدنية، الجيش، النقل، التجارة، والمقاولات المختلفة...)، وربما ارتبط هذا التطور النوعي للشغيلة النسوية بالتطور الاقتصادي الذي تسعى الدولة لتحقيقه في العقود الأخيرة، ولذلك أدرج عمل المرأة في كل المجالات

¹ - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص: 7.

² - الأخضر ضرباني، مرجع سابق، ص: 33.

ضمن أولويات الدولة، وتجسد ذلك في البرامج والمخططات التي سطرتهما للإدماج المرأة السلس والتدريجي في عالم الشغل إلى جانب الرجل، لذا هيئت البيئة السوسيوثقافية مما أزاح بعض العادات البالية التي تقف في وجه هذا المشروع وصارت كثيرا من الأسر والجماعات المحلية تتقبل تدريجا خروج المرأة إلى العمل ومحو القيم السلبية التي كانت وراءها، تم ذلك بفضل عدة وسائل منها تشجيع تعليم المرأة ودور الجمعيات خاصة الجمعيات النسوية وتوعية وسائل الاتصال والإعلام التي وقد يكون توفير التكنولوجيا المنزلية في الأسواق واقتنائها السهل من قبل كثير من الأسر عنصرا محفزا للمرأة في البحث عن عمل خارج البيت فهي كما هو معلوم من عوامل تقليص الجهد والوقت المنزلي وانسجاما مع الأهمية الحيوية للسلوك التنظيمي للقيادة النسوية ومدى تأثيره على التسيير العقلاني للمنظمة، والحاجة لفهم مختلف الطرق والأساليب المنتهجة من طرف المرأة القائدة لتحقيق التسيير العقلاني بالمنظمة، فإننا نحاول في هذا المقال فهم العلاقة بين السلوك القيادي النسوي كمسار تختاره المرأة بكيفية واعية، والتسيير العقلاني بالمؤسسة من جهة أخرى، وذلك من خلال تحليل أبعاد كلا من المتغيرين انطلاقا من الافتراض بأن القيادة النسوية تمثل إحدى القوى التي توجه التسيير العقلاني العلمي، بمعنى آخر، قد تدفع بهؤلاء القائدات إلى القدرة على إحداث التحول المطلوب في ثقافة المنظمة والتأثير على المرؤوسين وتبني خطط استراتيجية لتوجيه العاملين وفق الخطط المرسومة، فلا بد للقائد الاستراتيجي أن يمتلك قدرة على التفكير العميق والعقلاني النابع من معطيات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة. وقد تختف هنا قيادة المرأة حسب القيم والأخلاق والمسؤولية التي تتمتع بها هذه القائدة، وذلك أن القيم هي نتاج واقع إيديولوجي واجتماعي وهنا الاختلاف واضح في أخلاق ومسؤولية كل امرأة، لأن الوازع الأخلاقي والديني والتربوي للمرأة القائدة يعتبر من العناصر الأساسية في تقوية الالتزام للأفراد والغرض من التعليم والتربية والتمسك بالوازع الديني، يظهر من خلال موقف مالك بن نبي في كتابه "ميلاد المجتمع" قائلا: أن ليس الهدف منها

أن نعلم الناس أن يقولوا أو يكتبوا أشياء جميلة ولكن الهدف أن نعلم كل فرد فن الحياة مع زملائه، أغنى أن نعلمه كيف يتحضر، وهذا التحضر هو سمة من سمات الدول المتقدمة المتمسكة بالسلوك المثالي المتمثل في الالتزام الذاتي سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع. فالوازع الأخلاقي في ميدان العمل يكون حتى في حماية أملاك المؤسسة والتمسك بالصلاة والصيام، ألا يشكلان الدعائم الأساسية في تشكيل الالتزام.¹

ويمكن القول أن الضعف الأصلي في إعاقة التسيير العقلاني للمرأة القائدة هو عدم التطابق بين الخلفية الاجتماعية والثقافية للمرأة القائدة والتسيير العقلاني بالمنظمة، أدى إلى مقاومة المرؤوسين للمرأة القائدة وأنتج سلوكيات سلبية، لا هي نافعة للتنظيم ولا للمرأة في حد ذاتها، فاستيراد طرق واستراتيجية التسيير من قبل المرأة القائدة من واقعها وخلفيتها الاجتماعية يؤدي إلى تسيير لا يتلاءم والمحيط العقلاني القائم على أسس عقلانية وقيم وقواعد دقيقة وثابتة ولا يتلاءم كذلك مع ثقافة المرؤوسين على حد سواء.

لأن القيادة تعتبر علاقة تأثير وتأثر بين القائد والمقودين، ولا شك أن أية امرأة قائدة تحمل ثقافة خاصة بها نابعة من تنشئتها الاجتماعية والثقافية، والمرؤوسون هم كذلك حاملين لمعتقدات واتجاهات وقيم نابعة هي الأخرى من تنشئتهم قد تختلف تماما عن تنشئة قائدهم، والحال هذه فإن التعارض بين القيم والمعايير سيكون حتميا ولا مناص منه، ولكن إذا استطاعت المرأة القائدة هنا إحداث التوافق بين قيمها من جهة وقيم المرؤوسين وقيم التنظيم القائم على عقلانية ومنطقية سيتحقق التسيير العقلاني وتتحقق رسالة المنظمة، إما عند إخفاق المرأة القائدة في فهم واقع التنظيم وعقلية المرؤوسين سيؤدي إلى سيدة النظرة السلبية من طرف المرؤوسين خاصة من قبل الذين لديهم اتجاهات

¹ - مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص: 401.

نمطية عن الأدوار الجندرية بحيث يميلون إلى إظهار قدر أقل من الاحترام المهني لقادتهم من النساء. ولابد هنا على المرأة القائدة أن تتبع سلوكا قياديا استراتيجيا وتحاول به فرض دورها في المنصب القيادي.

من هذا المنظور نرى بأن بعض المؤسسات الجزائرية ومؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي تملك قدرا من المواصفات العقلانية في التسيير، ومع ذلك يمكن القول أنه مهما اتصف التسيير في المنظمة بالمنطقية والعقلانية فلن تصل إلى العقلانية حتما، بيد أن الملاحظة المتمعة نحو المؤسسة المدروسة بصفة عامة تقدم انطبعا بأنها غنية إلى قدر كبير بالانضباط على مستوى السلوك التنظيمي للعمال، وهنا يمكن أن نتساءل: هل يجوز لنا الحديث عن "العقلانية" بمعناها العلمي داخل هذه المؤسسة محل الدراسة.

3-البعد الاجتماعي وأثره على العملية الرقابية بالمؤسسة.

جدول رقم (26): يوضح علاقة المروّسين مع المرأة المسؤولة

النسبة%	التكرار	علاقة المروّسين مع المرأة المسؤولة
12.2%	10	صلة قرابة
12.2%	10	صلة زمالة
19.5%	16	تتحدرون من نفس المنطقة
53.7%	44	عدم وجود أي علاقة
100%	80	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن أعلى نسبة يوضحها الجدول هي

نسبة 53.7% للعمال الذين أجابوا بعدم وجود أي علاقة بينهم وبين مسؤوليتهم، تليها نسبة 19.5%

لكل من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينحدرون من نفس المنطقة مع مسؤوليتهم، أما بالنسبة للعمال

البقية فنجد نسبتهم 12.2% من تربطهم مع المرأة المسؤولة صلة قرابة وصلة زمالة.

إن النسب المعروضة في الجدول تبين النسب تتفاوت وتختلف في علاقة المروّسين مع

المرأة القائدة ، فنجد النسبة الكبرى من العمال يشيرون إلى عدم وجود علاقات صلة أو زمالة أو

ينحدرون من نفس منطقة المرأة المسؤولة وهذا شيء طبيعي باعتبار أن وزارة التعليم العالي مؤسسة

كبيرة تتموقع في وسط العاصمة، ويتواجد بها عمال من أجناس مختلفة ومن جميع المناطق الجزائرية،

كما يوضح الجدول أن نسبة 19.5% وهي نسبة معتبرة تؤكد وجود علاقة بين المرأة القائدة والمروّسين

وذلك أنهم ينحدرون من نفس المنطقة، باعتبارهم يشتغلون في العاصمة فهذا دليل أن مقر سكنهم

في البلديات والدوائر التابعة للعاصمة هناك أو الولايات المجاورة، في حين أكدت بعض المبحوثين

وجود صلة قرابة وزمالة مع المرأة المسؤولة.

جدول رقم (27): يوضح العلاقة بين تمييز المرأة القائدة وعملية الرقابة في المؤسسة.

عملية الرقابة من طرف المسؤولة		العلاقة بين المرأة المسؤولة والعمال		الرقابة اللصيقة		متساهلة		التوجيه عن بعد		رقابة مفاجأة		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
صلة قرابة	8	80%	2	20%	0	14%	0	00%	0	10	100%		
صلة زمالة	9	90%	1	10%	0	0%	0	00%	0	10	100%		
ينحدرون من نفس المنطقة	11	68.8%	4	25%	1	6.3%	0	0%	0	16	100%		
عدم وجود أي علاقة	16	36.4%	12	27.3%	9	20.5%	7	15.9%	44	100%			
المجموع	44	55%	19	23.8%	10	12.5%	7	8.8%	80	100%			

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة

تقدر بـ 55% للذين أجابوا بأن نوعية الرقابة لصيقة صارمة داخل المؤسسة، كما سجلت نسبة 23.8%

للمبحوثين الذين أجابوا بوجود متساهلة، في حين نجد أن نسبة 12.5% و 8.8% للذين أجابوا بأن

المسؤولة تواجه عن بعد وأحياناً رقابة مفاجئة على التوالي.

أما على المستوى الجزئي للبيانات الصدرية للجدول، نجد نسبة 90% للأشخاص الذين يشيرون

إلى أن نوعية الرقابة المعتمدة داخل المؤسسة هي رقابة لصيقة صارمة وترتبطهم مع المرأة المسؤولة

عليهم صلة زمالة، في مقابل ذلك نسبة 80% للذين تربطهم مع المسؤولة صلة قرابة، أما لأشخاص

الذين ينحدرون من نفس المنطقة ويشيرون أيضاً إلى أن الرقابة لصيقة صارمة فنجد نسبتهم 68.8%،

في حين نجد نسبة 36.4% للمبحوثين الذين أجابوا أنهم لا تربطهم مع المسؤولة أي علاقة بغض

النظر عن علاقة العمل.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أن الرقابة متساهلة وعدم وجود أي علاقة بينهم

وبين المسؤولة بغض النظر عن علاقة العمل فنجد نسبتهم 27.3%، تقابلها نسبة 25% للمبحوثين

الذين تربطهم مع المسؤولية المنطقة إذ ينحدرون من نفس المنطقة، في حين نجد نسبة 20% للذين لهم صلة قرابة مع المسؤولية، أما بالنسبة للذين تربطهم مع المسؤولية صلة زمالة وأيضا يشيرون إلى نحو الرقابة المتساهلة فنسبتهم 10%.

أما بالنسبة للذين أجابوا بأن المسؤولية توجه عن بعد في عملية الرقابة ولا تربطهم مع المسؤولية أي صلة فنجد نسبة 20%، في حين تقابلها نسبة 14% و 6.3% للذين أجابوا أنهم على صلة قرابة وينحدرون من نفس المنطقة مع المسؤولية على التوالي، في حين نجد النسبة تتعدم للأشخاص الذين أجابوا بوجود زمالة مع المسؤولية.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين شاروا أن نوعية الرقابة مفاجأة نجد نسبة 15.9% للذين أجابوا أنهم لا تربطهم مع المسؤولية ولا علاقة، وتتعدم النسب عند كل من تربطهم مع المسؤولية صلة زمالة وصلة قرابة وينحدرون من نفس المنطقة.

على الرغم من الاختلافات التي نجدها في النسب التي تطرقنا إليها، نجدها تتفق جلها على نقاط أساسية خاصة بعلاقة المسؤولية بالعامل وبسيروية نمط الرقابة بالمؤسسة، فنجد على أنها تجمع على أن نوعية الرقابة لا تتغير على حسب وجود أو غياب العلاقة بين المسؤولية والعامل. بمعنى أن المسؤولية عندما تكون بينها وبين مرؤوسيه علاقة قرابة أو زمالة، أو مصالح شخصية، أو ينحدرون من نفس المنطقة أو لا تربطها معهم علاقة أصلا، وبالتالي كلهم تطبق عليهم الرقابة اللصيقة الصارمة المبنية على إتباع القوانين واللوائح التنظيمية، والمعاقبة بشكل عادي عند ارتكاب الخطأ، في حين نجد البعض يشيرون إلى أن الرقابة متساهلة في بعض الأحيان ، وهذا ما تفسره النسب الموضحة في الجدول أعلاه، حيث وجدنا أن أعلى النسب التي تطبق عليهم الرقابة اللصيقة والصارمة من ذوي المعارف والأقارب ومن نفس المنطقة مع المسؤولية.

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات إلى أن المسؤولات القائدات يجذبون الممارسات الرقابية التي تشدد على تطبيق القواعد والإجراءات للعمال بصفة عامة بغض النظر عن علاقات أخرى مثل الصداقة والزمالة...الخ. ومحاسبتهم على مدى تقيدهم بهذه القوانين، وإلزامهم على التقيد الدقيق بالرسميات والقواعد المكتوبة، وهذا حتما سيؤدي بالعمال إلى الاهتمام والانضباط نحو تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة، وتطبيق التسيير العقلاني وبالتالي تأثيرها على الأداء ككل، هذا نظريا من خلال ما جاءت به النظريات الكلاسيكية التي تعتبر أن الرقابة هي قوة السلطة والجزاءات الرسمية والنفوذ، وإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات، ونظرت إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي، وعوامل الرشد الاقتصادي والأهداف الرشيدة هي محور اعتباراتها لتحقيق التسيير العلمي العقلاني. وهذا يمكننا من استخلاص مؤشر بالغ الأهمية وهو أن العملية الرقابية لها الدور الكبير في تحقيق التسيير العقلاني بالمؤسسة والرفع من مستوى الأداء، إلا أن المشكل يبقى في طريقة الرقابة التي يواجهها العامل وكيفية تطبيقها على العمال (العدالة في التطبيق). ومنه نستطيع القول انه لا وجود للعقلانية في الرقابة والتسيير بصفة عامة لوجود عامل المحسوبية مهما كان شكلها ونوعها. وهذا ما يثبته ماكس فيبر الذي يعتبر من أكثر المساهمين في إدخال هذا المفهوم (العقلانية) للغة السوسيولوجية.

جدول رقم (28): يوضح تمييز المرأة المسؤولة بين الموظفين

النسبة %	التكرار	تمييز المرأة المسؤولة بين الموظفين
52.4%	43	التمييز حسب الجنس
23.2%	19	التمييز حسب القرابة
15.9%	13	التمييز حسب الأصل الاجتماعي "الجهوية"
6.1%	5	تتعامل بشكل عادي
100%	80	المجموع

من خلال بيانات الجدول المتمثل في رأي العمال في التمييز من طرف المرأة المسؤولة يتضح لنا أن أعلى نسبة تمثلها الفئة التي تصرح أن المرأة المسؤولة تتعامل بالتمييز بين الجنسين الانحياز للجنس الأنثوي بنسبة 52.4%، تليها النسبة 23.2% من المبحوثين الذين يرون أن هناك تمييز في التعامل مع من يصلون للقائدة بصفة قرابة، في حين نجد من المبحوثين من يرون أن المرأة القائدة تميز بين العمال حسب الأصل الاجتماعي "الجهوية" بنسبة 15.9%، وأخيرا النسبة 6.1% من يرون أن المسؤولة تعاملهم بشكل عادي بمعنى لا يرون تمييز في تعاملاتها.

تعرف القيادة من طرف بيرجرون Bergeron أنها مجموع النشاطات، لاسيما الاتصالات بين الأفراد التي من خلالها تؤثر الرئيسة في سلوك مرؤوسيه من أجل تحقيق إرادي وفعال لأهداف المؤسسة والجماعة.¹

¹ – Claude louche .*Armandcoulin. Psychologie socialr des organisations. Paris Edition Dumod.2002.p100.*

فالقيادة في الحقيقة هي قوة لدى بعض الأفراد تجعلهم يحتلون مكانة بارزة ضمن جماعة تنصت لأقوالهم وتنفيذ أوامره وعلى ذلك ليس لكل فرد المقدرة في أن يكون قائدا حتى وأن كان رئيسا. والمرأة هنا باعتبارها تحتل منصب قيادي يجب أن تتميز بالقدرة على الجمع بين أنشطة الإدارة وأنشطة القيادة والإلمام بكل زمام الأمور والتعاملات بين مرؤوسيه، لأن إدارة الأفراد لا تعني فقط تنظيم العمليات المهنية إنما تعني أيضا إيجاد جو التعاون ونسج أواصر العلاقات والتعاملات الحميدة بين المرؤوسين.

وظاهرة التمييز بغض النظر لها سلبياتها وإيجابياتها منتشرة في كل المؤسسة بدون تحديد بحكم الثقافة المحلية -ثقافة جزائرية بدلا من أن تكون الأفكار العقلانية والرشيدة هي المسيرة للمؤسسة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن فعالية التنظيم والتسيير تتوقف على أكثر من عامل، وأكثر من مؤثر من ذلك العوامل البيئية والثقافية، وعملية الرقابة باعتبارها مؤشر هام على فعالية التسيير بالمؤسسة، ومن خلال إجابات المبحوثين نرى أن المرأة القائدة في المؤسسة تميز بين العمال في التعاملات ومن خلال الجدول السابق رأينا أن النسبة الكبرى ليست لهم علاقة مع المسؤولية، ونوع الرقابة الغالب في المؤسسة هو رقابة لصيقة وصارمة، وبالتالي المرأة القائدة تميز في طريقة التعاملات فقط ولم يؤثر ذلك على عملية الرقابة. وهذا ما يمكن تفسيره واستنتاجه بالتفصيل وبالنسب الإحصائية في الجدول اللاحق.

جدول رقم (29): يوضح العلاقة بين تمييز المرأة القائدة وعملية الرقابة في المؤسسة

عملية الرقابة من طرف المسؤولة		الرقابة اللصيقة		متساهلة		التوجيه عن بعد		رقابة مفاجأة		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
التمييز حسب الجنس	19	44.2	12	27.9	6	14	6	14	43	100	%
التمييز حسب القرابة	13	44.2	4	21.1	1	5.3	1	5.3	19	100	%
التمييز حسب الأصل الاجتماعي " الجهوية"	9	69.2	2	15.4	2	15.4	0	0	13	100	%
التعامل بشكل عادي	3	60	1	20	1	20	0	0	5	100	%
المجموع	44	55	19	23.8	19	19	7	8.8	80	100	%

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه، أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن نوع الرقابة من

طرف المرأة المسؤولة عليهم هو الرقابة اللصيقة بنسبة تقدر ب 55%، مقابل ذلك نسبة 23.8% للذين

أجابوا أن نوع الرقابة من طرف القائدة هو رقابة متساهلة، تليها نسبة 19% للذين يرون أن المرأة

المسؤولة تقوم بتوجيههم عن بعد فقط، تقابلها أيضا النسبة 8.8% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود

رقابة مفاجأة.

كما تشير بيانات الجدول إلى أن أعلى نسبة تمثلها الخانات الصدرية تقدر ب 69.2% للذين

أجابوا أن الأسلوب الرقابي المعتمد من طرف المرأة المسؤولة داخل المؤسسة الرقابة اللصيقة، وهم

من المبحوثين الذين يرون أن المسؤولة تميز بين العمال حسب الأصل الاجتماعي أو الجهوية، في

حين تقابلها النسبة 60% من يعتبرون أن المرأة تتعامل بشكل عادي بين العمال، تليها نسبة 44.2%

لكل من الذين أجابوا بأن المرأة المسؤولة تميز حسب القرابة والجنس.

كما نسجل بالنسبة للذين يصرحون وجود رقابة متساهلة نسبة 27.9% من يرون وجود تمييز

حسب الجنس، تقابلها من نفس الفئة نسبة 21.1% و 20% من يشيرون إلى وجود تمييز حسب القرابة

والتعامل بشكل عادي على التوالي. في حين تقدر النسبة عند فئة من يرون وجود رقابة عن طريق التوجيه عن بعد فهم يرون بأن المرأة المسؤولة تميز بين العمال حسب المنطقة والأصل الاجتماعي أي الهوية والتمييز حسب الجنس بنسب تقدر بـ 15.4% و 14% على التوالي. وتليها نسبة 5.3% للذين صرحوا بوجود تمييز حسب القرابة وهي نسبة صغيرة مقارنة مع سابقتها.

وأخيرا بالنسبة لنوع الرقابة المفاجأة فأكبر نسبة تمثلها الفئة التي ترى أن المرأة المسؤولة تميز بين العمال على حسب الجنس والقرابة 14% و 5.3% بنسب على التوالي، وتنعدم النسب عند من يرى أن التمييز على حسب الهوية والتعامل بشكل عادي. فيماذا يمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيا؟

إذا ما بحثنا في بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن غالبا ما يظهر نوع من التسلط وفرض القوة عند المسؤولات الذين يعتمدون على الرقابة المباشرة واللصيقة للعامل، بحيث يكون هدفهم الوحيد من ممارسة العملية الرقابية لتحقيق الفعالية للمؤسسة على حساب المورد البشري.

ومؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي باعتبارها مؤسسة تقوم على درجة من المركزية والرسومية في اتخاذ القرار، وإتباعها النظام المحكم بالمؤسسة، يتطلب من كل عامل بالمؤسسة معرفة موقعه في التنظيم وفهم مهامه وأدواره المخصصة له على أكمل وجه وكما صرح أغلبية العمال بعدم وجود تمييز من طرف المرأة المسؤولة، ولكن وإتباعها الرقابة لصيقة صارمة قائمة على اللوائح التنظيمية، وبالتالي وجود قرابة أو زمالة أو غيرها لا تؤثر في عقلية المرأة المسيرة، فهي تتبع نظام محكم بعيد عن كل العلاقات الاجتماعية، وهذا بدوره نابغ من خلفية اجتماعية وتنشئة ترسخت في ذهن المرأة وهي إتباع القانون واللوائح التنظيمية المتبع في المؤسسة، لان المرأة بطبيعتها عاطفية تميل إلى التعامل بالعاطفة والعلاقات الاجتماعية بحكم تكوينها البيولوجي، ولكن تبقى الظروف التي عاشتها

تؤثر في تعاملاتها، وكما نعلم صحيح أن إتباع الرقابة الصارمة واللصيقة للعامل تضمن للعمال عدم التهاون ولكن قد يعتبر مشكل هو الآخر وبالخصوص لما تكون القائمة متسلطة فهذا لا يمنع وجود اضطرابات بالمؤسسة لوجود حساسية دائما من الجنسين حول الحكم من طرف امرأة وبالخصوص الجنس الذكوري، وهذا بدوره يقلل من الاتصالات غير الرسمية ويصبح العامل يعيش في جو مليء بالرسميات والقواعد، مما يؤدي بالمؤسسة إلى إجحاف في حقوق العمال الاجتماعية والنفسية الذي بدوره قد يؤثر سلبا على لمؤسسة، لأن عمال المؤسسة يرغبون في نوع المعاملات القائمة على الجوانب الاجتماعية والنفسية، والمتمثلة في كل من العلاقة المبنية على الاحترام المتبادل بين الطرفين، مما تزيد في الرفع من الروح المعنوية للعمال الذي بدوره يحقق الالتزام، بعيدا عن التسلط، وكما تم استنتاجه من جداول الفرضية الأولى، غياب المشاركة للعامل في اتخاذ القرار والتسيير داخل المؤسسة يعتبر بدوره من معوقات التسيير العقلاني المبني على أسس موضوعية، فضمن المشاركة للعامل من بين الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمات المعاصرة والمتطورة، والتي تكمن قوتها في مقدرتها على خلق أهداف مشتركة تتوحد بين المراقبين والعمال. وهذا ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية¹ إلى أن التنظيم الصناعي نسق اجتماعي والنسق الاجتماعي كلي يكون من أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن ويترتب على ذلك أنه لإمكان فهم سلوك العمال لا بد من فهم

¹ - يقصد مصطلح العلاقات الإنسانية: ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة التي يعالج موضوعاته من منظور التعقل والرشد، بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر إلى الفرد لا بوصفه عضوا في التنظيم العقلي الرشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية. ظهرت في موقف العمل تلقائيا، لها قيمتها، ومعاييرها الخاصة، فضلا عن ارتباطاته المتعددة، بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة، جماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولهذه الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل، لذلك فهي تنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني. مقتبس من كتاب كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر، ط1، عمان، 2007، ص: 115.

التنظيم غير الرسمي للجماعة التي يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم بالتنظيم الاجتماعي الكلي للمنظمة.

وقد بنت نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو"¹ تفسيراتها على أربعة فروض باعتبارهم أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي: أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة وتنفيذها، كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية. وأهمية الاتصال بين الإدارة والعمال، والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك أبرزت أهمية ودور القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة في الاتصال. كما توصلت إلى أن التنظيم الاجتماعي للمصنع ينقسم إلى نوعين من التنظيم هما: التنظيم الرسمي المتمثل في اللوائح والقواعد والقوانين والتعليمات التي ترسم ما يجب أن يكون عليه التنظيم وعلاقة العمل فيه، والنوع الثاني هو التنظيم غير الرسمي، وهو تلك العلاقات التي تنشأ بين الموظفين أو العمال وهذا نتيجة التفاعل.

¹ - يعتبر إلتون مايو أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة وأول رواد النظرية السلوكية، حيث قاد فريق للبحث والدراسة في شركة وسترن إلكتروك بمصنع الهاوتورن في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي. مقتبس من كتاب: لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص: 77، 78.

جدول رقم (30): يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة مع المسؤولية وهدف المرأة القائدة من

عملية الرقابة

الهدف من العملية الرقابية طبيعة العلاقة مع المسؤولية		تحسين مستوى الخدمات		زيادة الاتصال مع العمال		تصحيح الانحرافات		إعطاء المسؤولية للعمال		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تفاهم وتشاور		7	17.9%	5	12.8%	25	64.1%	2	5.1%	39	100%
حيطة وحذر		0	0%	3	16.7%	15	83.8%	0	0%	18	100%
الاصطدام من حين إلى آخر		5	33.3%	4	26.7%	6	40%	0	0%	15	100%
عدم الثقة بين المسؤولية والعمال		3	37.5%	2	25%	2	25%	1	12.5%	8	100%
المجموع		15	18.8%	14	17.5%	48	60%	3	3.8%	80	100%

تختلف اتجاهات المبحوثين في العلاقة بين طبيعة العلاقة مع المسؤولية وهدف المرأة القائدة

من عملية الرقابة داخل المؤسسة-في هذا البحث- وذلك انطلاقاً مما يعبر عنه الجدول أعلاه بلغة

الأرقام، حيث نجد أن الاتجاه العام لهذا الجدول يمثل الهدف من العملية الرقابية هو تصحيح

الانحرافات بنسبة 60% وهي نسبة كبيرة جداً مقارنة بالذين أجابوا بأن الهدف من العملية الرقابية هو

تحسين مستوى الخدمات وزيادة الاتصال مع العمال بالنسب التالية 18.8% و 17.5% على التوالي،

في حين أقل نسبة تمثلها الهدف من الرقابة إعطاء المسؤولية للعمال بنسبة 3.8%.

أما على المستوى الجزئي للمعطيات الرقمية، فنلاحظ أن نسبة 83.8% كانت للمبحوثين الذين علاقتهم مع المسؤولية حيطة وحذر ويرون أن هدف المرأة المسؤولة من عملية الرقابة هو تصحيح الانحرافات، تقابلها النسبة 64.1% من هم علاقتهم مع المرأة المسؤولة تفاهم وتشاور، تليها النسبة 40% من العمال الذين صرحوا بوجود اصطدام بينهم وبين المرأة المسؤولة، كما نجد الذين بينهم وبين المسؤولية عليهم عدم الثقة نسبتهم تقدر بـ 25%، أما بالنسبة للعمال الذين صرحوا بأن المرأة المسؤولة تهدف من خلال عملية الرقابة إلى تحسين الخدمات فنجد نسبتهم تقدر بـ علاقتهم تتمثل في عدم الثقة مع المسؤولية 37.5%، في حين تقابلها النسبة 33.3% من هم في علاقة تصادم مع المسؤولية، تليها مباشرة نسبة 17.9% من هم مع المرأة المسؤولة في تفاهم، وتنعدم النسبة عند المبحوثين الذين يرون أنهم على علاقة حيطة وحذر.

في حين نجد من يصرحون أن المسؤولية تهدف من خلال عملية الرقابة إلى زيادة الاتصال مع العمال وعلاقتهم مع المسؤولية الاصطدام من حين إلى آخر بنسبة 26.7%، تليها النسبة 25% من يصرحون بانعدام الثقة بينهم وبين المسؤولية، تقابلها النسبة 16.7% و 12.8% للذين علاقتهم مع المسؤولية حيطة وحذر والآخرين تفاهم وتشاور على التوالي.

كما أن النسبة العليا عند فئة من ترى أن المرأة المسؤولة تسعى من خلال عملية الرقابة للعمال فأكثر نسبة تمثلها 12.5% وتنعدم بينهم وبين مسؤولتهم بمعنى المرأة القائدة الثقة، تليها النسبة 5.1% للعمال الذين متفاهمين مع مسؤولتهم. وتنعدم النسبة عند كل من علاقتهم مع المرأة المسؤولية حيطة وحذر وتصادم من حين إلى آخر.

من خلال النسب المعروضة يتضح لنا أن الهدف من العملية الرقابية بالنسبة للمرأة المسؤولة كانت لتصحيح الانحرافات، في حين صرح أغلبية العمال أن علاقتهم مع مسؤولتهم حيطة حذر إلى

ماذا يمكن أن يرجع السبب؟ في الحقيقة ومن خلال الملاحظات الاستطلاعية وبعض المقابلات العشوائية مع العمال اتضح لنا أن السبب يعود إلى أن المرأة المسؤولة تحاول وضوح دائماً حدود في علاقاتها مع العمال لهذا تكون العلاقة بينهم علاقة مبنية على الحيطة والحذر، وهذا راجع إلى الثقافة التي تكتسبها المرأة سواء ثقافة مجتمعية أو ثقافة تنظيمية، حيث نجد البعد الاجتماعي ونوع العلاقة بين المسؤولة والعمال احد مؤشراتهما يؤثر في تحديد نمط الأسلوب الرقابي، فالمرأة تفضل تصحيح الانحرافات للعمال بدل تحميلهم المسؤولية وزيادة الاتصال مع العمال، باعتبارها امرأة فإنها نوعاً ما تتفادى إعطائهم الحرية، وتتفادى أيضاً كسر الحواجز بينها وبين المرؤوسين لدوام العلاقة المبنية على الاحترام، وبالتالي ونستخلص من هذه الاستنتاج أن النقائص توجد على مستويات مختلفة في التنظيم، ولكن الداء الحقيقي يكمن في وجود حواجز مصطنعة تفصل بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث يبتعد الطرفان عن بعضهما البعض وتتبدد الأهداف التي وضعت من أجل تسيير مبني على العقلانية، لذا فإن تصحيح الانحرافات امر جيد في العملية الرقابية، إلا أن هدف الرقابة لا يكمن فقط في تصحيح الانحرافات بل في وجود علاقة قوية ومتينة بين المسؤولة والعمال وإعطائهم المسؤولية بما تسمح الظروف وزيادة الاتصال بهم لتوطيد العلاقة لأن أساس القيادة ونجاح القائد يكمن في جذب المورد البشري وتنمية العلاقات بين المرؤوسين، وبالتالي تؤثر ويعيق على التسيير العقلاني ككل.

جدول رقم (31): يمثل العراقيل التي تقف عائق إمام تأدية الموظف لعمله

النسبة %	التكرار	الضغوط التي تحد من أداء الموظف
41.5%	34	ضغوط المرأة المسؤولة المباشرة
31.7%	26	محدودية الصلاحيات
18.3%	15	عدم مرونة النصوص القانونية ومحدوديتها
6.1%	5	عدم وجود الإمكانيات
100%	80	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه ، والذي يعتبر تكملة للجدول السابق، يتضح لنا أن أعلى نسبة يمثلها الجدول هي 41.5% للموظفين الذين أجابوا بأن الضغوط التي تحد وتقف عائق أمام تأدية عملهم هي ضغوط المرأة المسؤولة المباشرة عليهم، تقابلها نسبة 31.7% للذين يرون أن محدودية الصلاحيات هي من تقف عائق أمام تأدية واجباتهم وأدائهم، في حين نجد نسبة 18.3% من يشيرون إلى عدم مرونة النصوص القانونية ومحدوديتها هي من تعيقهم في تأدية أدائهم بالمؤسسة، وأخيرا النسبة 6.1% من يرون نقص الإمكانيات وعدم وجودها ومن خلال الملاحظات مع العمال وهو عدم وجود الإنترنت في كل المكاتب فقط عند المسؤولات. فما هي القراءة السوسيولوجية لهذه المعطيات؟

انطلاقا من واقع مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي ومن البيانات الإحصائية للجدول، يتبين لنا أن العلاقة المجسدة بين المرأة القائدة والموظفين هي علاقة مبنية على القوانين الرسمية المجففة وفقط، أضف إلى ذلك محدودية الصلاحيات للعمال وعدم مرونة النصوص القانونية ومحدوديتها. مع غياب شبه تام لتدخل العاملين في إبداء آرائهم حول العمل بالمؤسسة، وهذا ما تم إثباته في الجداول السابقة والخاصة بمشاركة الموظفين بالمؤسسة، فعامل مؤسسة التعليم العالي يقر

بعدم وجود المشاركة وعدم تقبل المسؤولية المباشرة لاقتراحاتهم ومبادراتهم، لذا نرى أن واقع المؤسسة المدروسة متناقض مع الطرح الذي جاءت به المدرسة الماركسية، حيث ترى هذه الأخيرة أن العقلانية تكمن في إحداث التغير الثوري في البنية التحتية فلا يكون هناك مستغل ولا مستغل، بل الكل يعمل من أجل تحقيق أهداف الكل ومصالح الكل في إطار تعاوني. ولا وجود للعقلانية في ظل سيطرة العلاقات الاجتماعية حيث النزاع والصراع الدائم بين الأفراد والفئات والطبقات الاجتماعية من جهة، وبين الطبيعة من جهة أخرى، والعقلانية عند هذه المدرسة تكمن في دور القيادة والسلطة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الأفراد المتعاونين لا غير.

ورغم القوانين الواقعية والمتناسقة والمتوازنة والمتكاملة فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة بالمؤسسة، إلا إن تلك التفاعلات الصراعية التي تتميز بها مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي بين المسؤولات القائدات والعمال من جهة وبين الموظفين فيما بينهم من جهة ثانية. ستؤدي في نهاية المطاف إلى زعزعة الاستقرار في النسق العام، لأن وراء استراتيجية الأفراد حاجات أو مصالح معينة يريدون تحقيقها حتى ولو كانت غير متوافقة بالضرورة مع أهداف التنظيم، وهذه المصالح قد تصبح محركا هاما لتحفيز العمال على تعبئة ما يملكون من قدرة للدفاع عن مصالحهم الشخصية لا لتحقيق أهداف المؤسسة، ومهما اتصفت المؤسسة بالمنطقية والعقلانية في سيرورة التنظيم فإنها لا تكون ناجحة دائما بالضرورة.

وأخيرا يمكن القول أنه بالرغم من قلة خبرة الموظفين بالمؤسسة، إلا أن المسؤولين مجتهدين في حقوق العمال وإن نظرة المؤسسة إلى الموظف سواء من ناحية الآلة البيولوجية أو كإنسان له مشاعر وأحاسيس، لها علاقة وطيدة بنوع المعاملة التي تؤدي بالعامل إلى الالتزام بالتسيير العقلاني داخل المؤسسة، فعامل المؤسسة المدروسة يرغب في إشباع الحاجات الاجتماعية بالدرجة الأولى،

والمتمثلة في تحقيق ذاته من خلال مشاركته في التسيير وإعطائه الحق في فرص إثبات الذات والحرية أثناء العمل، وعدم التمييز بين العمال. ونستخلص من كل ما سبق أن أساس نجاح وازدهار وتطور المنظمات بما فيها مؤسسة التعليم العالي يتوقف على مدى مقدرة قادتها ورؤساؤها على تراض عمالها، وتجسيد النظرة الإنسانية هذه على أرض الواقع، بحيث يخلصون في عملهم ويظهرون تفانيهم في خدمة الأهداف العامة.

جدول رقم (32): يوضح كيفية تصرف الموظف في حالة حدوث مشاكل في العمل

النسبة %	التكرار	تصرف الموظف في حالة حدوث المشاكل
81.7%	67	اللجوء إلى الأعلى منه في السلم الهرمي
0%	0	اللجوء إلى من هو أقل منه في السلم الهرمي
15.9%	13	حل المشاكل بنفسه
100%	80	المجموع

إن العقلانية أصبحت تشكل الإطار المنظم لسلوك وتوجه القادة نحو الممارسات الجادة، وإن اختلفت مؤشرات العقلانية بصفة عامة وفعالية القرارات بصفة خاصة، فالمؤسسة التي تحقق أهداف القرارات المتخذة وتنمو وتزدهر توصف بأن قراراتها فعالة ولها القدرة على الاستمرار والتطور. وعلى العكس من ذلك نجد المؤسسات التي تخذ قرارات دون المستوى المطلوب ولا تلبي حاجياتها نجدها مؤسسات عاجزة عن القيام بالدور المسند لها.

وإن أشكال التنظيم والتسيير التي تحكم المؤسسة تساهم في خلق الفعالية التي توفر الجهد المناسب للإبداع والتطوير والابتكار، وتعتبر المرأة في المؤسسة محل الدراسة أو القائدة الإدارية أحد

أهم الآليات الكبرى في التنظيم الذي يسهم في خلق العقلانية في التسيير. ومن خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن التنظيم في العموم يتسم بعقلانية التسيير وتنظيم التسلسل الهرمي، حيث بلغت نسبة العمال الذين يرون أنهم يلجؤون في حالة حدوث مشاكل أو الاستفسار حول العمل إلى من هم أعلى منهم في السلم الهرمي بمعنى اللجوء إلى المديرية أو المديرية الفرعية بنسبة 81.7%، وهي نسبة كبيرة مقارنة بالعمال الذين يحلون مشاكلهم بأنفسهم حيث تقدر نسبتهم بـ 15.9%، في حين تتعدم أصلاً عند الذين يلجؤون إلى من أقل منهم في السلم الهرمي.

في هذا الصدد فالضرورة المنهجية تقتضي التحليل السوسولوجي ضمن مسار محدد يوضح التسيير العقلاني باعتباره ظاهرة اجتماعية عصرية، يمكن دراسته من جانب التحديد الدقيق في تقسيم الأعمال حسب التسلسل الهرمي، والذي يركز في الأساس على دراسة الفعل الاجتماعي وتصنيفه حسب الدوافع القيمة التي تحدد الفعل العقلاني من غيره، حيث يعتبر الفعل عقلانياً حين يكون موجه نحو هدف وغاية محددة ليكون هادفاً عقلياً.

لذا نرى أن سلوكيات العمال ومدى تطبيقهم للقوانين المعمول بها داخل المؤسسة، لها تأثير واضح على تحقيق أو إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة، وذلك من خلال تحقيق مبدأ من مبادئ التسيير العقلاني، والمتمثل في إتباع التسلسل الهرمي، والذي أشار إليه¹ فايول واعتبره من المبادئ

¹ - هنري فايول (1841-1925): هو فرنسي حدد ما يسمى بمبادئ الإدارة أو ما يسمى حالياً بالتدبير العام (مناجنت) وذلك على مستوى إدارات المؤسسات. وقد بدأت حياته المهنية وعمره 19 سنة كمهندس بالشركة الصناعية المنجمية (كوماننري فول شامبورت) وقد عمل بها حتى سن التقاعد 1918 وقد احتل منصب المدير العام لهذه الشركة مدة 30 سنة (1888 - 1918 م) والشركة كانت قريبة من الإفلاس واستطاع أن ينظمها ويجعل منها أحد أكبر المؤسسات الفرنسية، ذلك أن فايول كان من الملاحظين مثله مثل تايلور وقد تبين له التخريب الذي كانت تعاني منه المؤسسة وذلك بسبب عدم تنظيمها بكيفية ناجحة ومن حادثة وقعت له بالمؤسسة راح ينظم أكثر وبطريقة أنجح، والحادثة هي أنه أثناء ما كان يشغل في منصب المهندس لقسم بـ شوموتري فإن أحد الأحصنة تكسرت وقد قام فايول بسرعة بطلب التعويض لرئيس الورشة المكلفة بالأحصنة، وقد كان فايول كان من الأوائل الذين وضحو بصفة بسيطة و كلية مبادئ التدبير العام للمؤسسة أو التنظيم.

الأربعة عشر التي تقوم عليه الإدارة الرشيدة، واعتبر أن هذه المبادئ تجد طريقها إلى التطبيق في الإدارة المعاصرة القائمة على التسيير العقلاني، «ويرى فايول أن تقسم العمل يسمح على التخصصية في النشاط بتوزيع السلطة وتقاسم المسؤوليات بوضوح، الأمر الذي يمكن العامل من إنجاز الكم والكيف المرجوين بجهد أقل لأنه قد اكتسب المهارة والدقة في الإنجاز مع مرور الوقت وللاشارة هنا لا يجب الإسراف في التقسيم والتخصص لتجنب الملل والروتين اللذان قد يخلقان الإحساس بعدم أهمية الوظيفة».¹

كما نفسر هذه المعطيات سوسيولوجيا كما بينه دوركايم وهو أن العقلانية تظهر في محاولته الربط في تفسيره لوظيفة تقسيم العمل وفكرته للتضامن الاجتماعي وأنواع متعددة وأشكال مميزة تعكس طبيعة الواقع الاجتماعي المتنوع مثل التضامن العائلي، والتضامن الوظيفي والمهني، والتضامن القومي أو الوطني. ومن خلال هذا التضامن يعكس بصورة أو بأخرى طبيعة تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص وتحديد الواجبات والحقوق داخل كل تنظيم أو جماعة اجتماعية ابتداء من تنظيم العائلة أو الأسرة وحتى التنظيمات الكبرى المعقدة في المجتمع.

وهذا يبين أن تحقيق التسيير العقلاني لا بد من تواجد تدقيق واضح في تقسيم الأعمال، وهذا مرتبط بسلوكيات العمال وبدرجة تطبيقهم للقوانين المسطرة داخل المؤسسة، لأن استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية والقانونية في كثير من الحالات مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة، بحيث لا توجد أي منظمة يمكنها أن تسير بدون مجموعة من القواعد واللوائح التنظيمية التي تنظم سير العمل فيها، والمعرفة الجيدة والدقيقة للقواعد التنظيمية وحسن استعمال واستغلال هذه المعرفة، تجعل من أفراد المنظمة الأكثر استفادة من علاقات السلطة بينهم وبين التنظيم، كما أن التطبيق

¹ - بوباية محمد الطاهر، مرجع سابق، ص: 125، 128.

الحرفي للقانون يضمن ضمان الحد الأدنى لسير العمل في المنظمة وتحقيق الانضباط، وكلما التزم العمال داخل المؤسسة، كلما تحقق التسيير العقلاني بالمؤسسة وهذا ما يثبتته أكثر الجداول اللاحقة.

جدول رقم (33): يوضح العلاقة بين تصرف الموظف عند حدوث مشاكل وتنظيم الوقت وعدم الغياب

المجموع		من خصوصيات المؤسسة		من خصوصيات العامل		تنظيم الوقت وعدم الغياب
ت	%	ت	%	ت	%	تصرف الموظف عند حدوث المشاكل
67	100 %	19	28.4 %	48	71.6 %	
10	100 %	00	00 %	00	0 %	اللجوء إلى الأعلى منه في السلم الهرمي
13	100 %	4	30.8 %	9	69.2 %	اللجوء إلى من هو اقل منه في السلم الهرمي
80	100 %	23	28.8 %	57	71.1 %	حل المشاكل بنفسه
						المجموع

من خلال البيانات الرقمية المجدولة أعلاه، يتبين لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة الذين

يرون أن تنظيم الوقت وعدم الغياب من خصوصيات العامل بنسبة 71.1% مقارنة بنسبة 28.8% للمبحوثين الذين أجابوا أن تنظيم الوقت من خصوصيات المؤسسة.

أما على المستوى الجزئي للخانات الصدرية، فنلاحظ أن أعلى نسبة 71.6% من الأشخاص

الذين يهتمون بتنظيم التسلسل الهرمي ويلجؤون إلى من أعلى منهم في حالة وجود مشاكل ويعتبرون أن تنظيم الوقت من خصوصيات العامل، في حين نجد تقابلها نسبة 69.2% من نفس الفئة من يحلون مشاكلهم بأنفسهم في وجود مشاكل، وتتعدم النسبة عند من يلجؤون من أقل منهم في السلم الهرمي ويعتبرون أنفسهم هم المسؤولون على تنظيم وقتهم بالمؤسسة، في حين نجد نسبة 30.8% وتعتبر أعلى نسبة من يرون أن تنظيم الوقت وعدم الغياب من خصوصيات المؤسسة ويستعينون من

هم أعلى منهم في السلم الهرمي عند حلول مشاكل العمل. كما سجلت نسبة 28.4% عند الذين يعتبرون أن تنظيم الوقت وعدم الغياب من خصوصيات المؤسسة ويلجؤون في حل مشاكلهم أو عند حدوث مشكل في المؤسسة إلى من هم أعلى منهم في السلم الهرمي ولا وجود بشكل نهائي العمال الذين يلجؤون إلى من هم أقل منهم في السلم الهرمي عند مواجهة مشاكل في المؤسسة أو أثناء القيام بأدوارهم النتائج؟

سوسيولوجيا يمكن تأويل ذلك بأن الغالبية العظمى من مفردات العينة يهتمون بتنظيم الوقت داخل فترة العمل ويظهر عندهم التحديد الدقيق في تقسيم الأعمال بالمؤسسة، وهذا شيء منطقي داخل المؤسسة باعتبارها مؤسسة حساسة. ولكن ما يبقى غامضاً هو السبب الذي يجعل العمال يسلكون هذه السلوكيات دون غيرها بمعنى يلتزمون التزام تام بالسلم الهرمي -فمن خلال ملاحظتنا للميدان ومقابلة بعض العمال بالمؤسسة خلال فترة الدراسة الاستكشافية عن الموضوع في بداية البحث- اتضح لنا أن عمال المؤسسة يتبعون النظام الداخلي كراهية وهم مكرهين وليس طوعية لأن هناك عقوبات من طرف المسؤولات القائدات، كما أن العمال لا يحبذون فكرة نمط التسيير التسلسلي من طرف المسؤولات، وبالتالي يلتزمون ويقومون بأدوارهم تبعاً للقانون بدل من تسلط المرأة بالمعنى العامي "حاكمين قدرنا" وبالخصوص فئة الذكور فإنهم يقومون بإتباع القانون لكي لا يكون هناك بينهم وبين المسؤولية تصادمات.

ويمثل الغياب هو الآخر أهم مظهر من مظاهر التسيب وقد يتخذ أكثر من صورة، ويتم لأكثر من سبب وما أكثر الأسباب التي تؤدي إلى غياب الموظف ومن صوره مثلاً: عدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج، وعدم العودة إلا في اليوم التالي أو نهاية الدوام، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس

المصلحة، وهناك العديد من الوظائف التي تتطلب وفق طبيعتها مغادرة المكتب إلى مكتب آخر وإلى مصلحة أخرى ذات علاقة بإنجاز العمل.

كما أن مؤسسة وزارة التعليم العالي بها عمال من ذكور وإناث وفي الغالب يكون الغياب والتأخر للنساء عن متكررا أكثر عن غياب الرجال، وخاصة إذا كانت المرأة العاملة متزوجة ولها مسؤوليات أكبر نحو عائلتها وكان لديها ظروف خارجة عن سيطرتها تتطلب اهتمامها، وكما رأينا في المؤسسة أن أغلبية النساء متزوجات بنسبة 65.9%.

وبالرغم من وجود فكرة الانضباط والالتزام عند الكثير من العمال، إلا أن هذا النمط من التسيير أساسا والتقيد بالسلم الهرمي يخلق لهم نوع من التقيد في العمل ويصبح عملهم مجرد تطبيق للأوامر، وتسلبهم أهم شيء يرغب فيه العامل وهو الإبداع والحرية في العمل وبدون هذا سرعان ما يؤدي العامل إلى حالات الاكتئاب، واستخدام سلوكيات استراتيجية عقلية متمثلة في عدم الاهتمام واللامبالاة بتنظيم الوقت، مثل ما تم استنتاجه من جداول الفرضية الأولى «وهذا ما يثبت¹ ميشال كروزي وفريدبارغ بحيث يؤكد أن السلوك البشري ليس سلوكا ميكانيكيا يعبر عن طاعة الفرد

¹ - يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه وفريدبيرغ من بين المنظورات السياسية لتحليل " الفعل الاجتماعي " في مجال علم الاجتماع وفي تحليل السلوك التنظيمي والتغير التنظيمي وعلاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المجموعات... الخ، فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات وأبحاث قام بها " كروزيه " وفريدبيرغ " طيلة سنوات ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علم اجتماع التنظيم الفرنسي. وإن أهم معالجة لمفهوم الاستراتيجية في التنظيمات الاجتماعية قدمها الباحثان م. كروزي وفريدبارغ، هذا المفهوم الذي أصبح العصب الأساسي في كثير من التحليلات التي تهتم بالتنظيمات الاجتماعية لاسيما المتخصصة في الإنتاج المادي الاقتصادي، إن هذا النموذج من التحليل الذي قدمه كروزي وزميله اعتبره بعض المحللين لاسيما الفرنسيين خصوصا نظرية اجتماعية بديلة للنظريات الكلاسيكية المعروفة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، ذات أهداف اقتصادية، فالتحليل الاستراتيجي لكروزي وفريدبارغ... جاء معاكسا للنظريات الميكانيكية أو الشرطية، بحيث يؤكد أن السلوك البشري ليس سلوكا ميكانيكيا يعبر عن طاعة الفرد الآلية لأوامر البناء التنظيمي الذي ينتمي إليه بل بالعكس هو نتاج استخدام لحيته مهما كانت درجة هذه الحرية.

الآلية لأوامر البناء التنظيمي الذي ينتمي إليه، مثلما جاءت به النظريات الميكانيكية أو الشرطية، بل بالعكس هو نتاج استخدام لحيته مهما كانت درجة هذه الحرية».¹

كما أن المسؤولية لا تستطيع أن تجرد الأفراد من طبائعهم وتكوينهم الثقافي لكي ينسجم مع الوظيفة التي تسند إليه، وهذا يتحتم على المسؤولية أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الفرد ومزاجه قبل أن تكلفه أية مسؤولية معينة، وتجاهل الإدارة لأهمية العلاقات الإنسانية في تعاملها كثيرا ما ينجم عليه انحراف السلوك ويكون رد فعل العاملين غير متوقع، لذا ما ننصح به القائادات والمؤسسة عموما هو أن جوهر القضية ليس في رسم الخطط على الأوراق، وإنما في تنظيم البشر الذين يعتبرون رأس المال لأي تنظيم ناجح.

جدول رقم (34): يوضح العلاقة بين طبيعة المرأة المسؤولة والموظفين ورد فعل المسؤولة

عند قيام العمال بأخطاء.

المجموع		العفو عن العامل		المعاقبة تبعا للقوانين		رد فعل المسؤولة عند قيام العمال بخطأ
%	ت	%	ت	%	ت	علاقة المرأة المسؤولة بالعمال
% 100	39	%41	16	%59	23	تفاهم وتشاور
% 100	18	%22.2	4	%77.8	14	حيطة وحذر
% 100	15	%33.3	5	%66.7	10	الاصطدام من حين لآخر
% 100	8	%25	2	%75	6	عدم الثقة بينهم
% 100	80	%33.8	27	%66.3	53	المجموع

¹ – Michel de Coster ,Francois Pichault.,*op.cit.* p96.

من خلال البيانات الرقمية المجدولة أعلاه والتي توضح لنا العلاقة بين طبيعة العلاقة بين المسؤولية والعمال ورد فعل المرأة المسؤولة عند قيام العمال بخطأ، يتبين لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة يتم معاقبتهم تبعاً للقوانين بنسبة 66.3%، مقارنة بنسبة 33.8% فقط من الأشخاص الذين يتم العفو عنهم بالمؤسسة.

أما على المستوى الجزئي للمعطيات، فنلاحظ أن نسبة 77.8% من الأشخاص الذين يتم معاقبتهم تبعاً للقانون وعلاقتهم مع المرأة المسؤولة حيطة وحذر، تقابلها نسبة 75% للعمال الذين تتعدم الثقة بينهم وبين المسؤولية ويتم معاقبتهم تبعاً للقانون، في حين سجلت نسبة 66.7% للأشخاص من نفس الفئة الذين أجابوا بأن علاقتهم اصطدام من حين إلى آخر، أما بالنسبة للعمال الذين يتم معاقبتهم تبعاً للقانون وعلاقتهم مع المرأة المسؤولة تفاهم وتشاور فنجد نسبتهم تقدر بـ 59%، في مقابل ذلك بالنسبة للأشخاص الذين يتم العفو عنهم في حالة القيام بخطأ وعلاقتهم مع المسؤولية تفاهم فنجد نسبتهم تليها نسبة 41%، تليها النسبة 33.3% من هم علاقتهم مع المسؤولية اصطدام من حين إلى آخر، كما نجد النسب 25% و 22.2% من يرون أن علاقتهم مع المرأة المسؤولة عدم الثقة والحيطة والحذر على التوالي من نفس الفئة. فكيف يمكن تفسير هذه النتائج؟

السؤال الذي يبقى مطروح هل المرأة القائدة تتبع مختلف الإجراءات القانونية للحد ومعاقبة العمال عند الخطأ لتحقيق التسيير العقلاني؟ سوسيولوجيا يمكن تأويل ذلك بأن الغالبية العظمى من مفردات العينة تطبق عليهم القوانين عند الخطأ وعلاقتهم مع مسؤولتهم غير متفاهمين منهم من يتعامل معها بحيطة وحذر ومنهم من يقول انعدام الثقة مع مسؤولته ومنهم من يرى أنه على اصطدام مع المسؤولية من حين إلى آخر، في مقابل ذلك أكبر نسبة عند العمال الذين يصرحون أنهم على

تفاهم مع المسؤولية نرى أنهم لا تطبق عليهم القوانين والعقوبة أثناء الخطأ، يبقى السؤال يطرح نفسه إلى أي مدى تطبق العقوبة في المؤسسة من قبل المرأة العاملة، وهذا دليل على أن المسؤوليات يميزن في تطبيق العقوبة وإن فئة محددة من العمال المتفاهمين مع المسؤولية غير خاضعين للقوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد تطبيق العقوبات، مما أحدث فجوة بين ممارسات الإدارة العليا والقوانين السائدة في المؤسسة، وهذا راجع إلى عدم انضباط المسؤوليات هم في حد ذاتهم، وتفسر كل هذه التصرفات من قبل المرأة القائمة والمسؤولية في نفس الوقت بوجود عامل المحسوبية أو الجهوية مثلما تم تصريحه في الجداول السابقة، وبالتالي تدخل عامل بن عمي ومن منطقتي...الخ، فتؤدي بالمسؤوليات إلى إذابة كل القوانين التنظيمية، من أجل عامل المحسوبية، لأن سلوك المحاباة بين الرؤساء والمرؤوسين يبين أن المسؤوليات يتجنبون تطبيق القوانين على المواطن ويتهربون من مواجهة الموظفين في بعض الأحيان، غير مبالين بتراكم وتفاقم ظاهرة الاتكالية، وهذا حتما يعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة. لأن القوانين تعلم المعنى الصحيح للعمل كما تزيد من درجة العدل بين العمال، وتجعل العلاقة بينهم حسنة وذلك في حالة تعميم تطبيقها على جميع العمال دون استثناء أحد ومهما كانت صفته أو وظيفته في المؤسسة. وهذا ما يتضح أكثر في الجدول الأحق.

جدول رقم (35): يوضح العلاقة بين علاقة المرأة المسؤولة برد فعلها عند قيام الموظفين بخطأ.

المجموع		العفو عن الموظف		المعاقبة تبعا للقوانين		رد فعل المسؤولة عند قيام الموظف بخطأ العلاقة بين المسؤولة والموظف	
%	ت	%	ت	%	ت		
% 100	10	%50	5	%50	5		صلة قرابة
% 100	10	%20	2	%80	8		صلة زمالة
% 100	16	%37.5	6	%62.5	10	ينحدرون من نفس المنطقة	
% 100	44	%31.8	14	%68.2	30	عدم وجود أي علاقة	
% 100	80	%33.8	27	%66.3	53	المجموع	

أما بالنسبة أن المبحوثين الذين أجابوا بأن مسؤولتهم تعفو عنهم في حالة قيامهم بخطأ تنظيمي فنجد أعلى نسبة تمثلها الخانات الصدرية هي نسبة العمال الذين لهم صلة قرابة مع المسؤولة، تليها نسبة 37.5% من نفس الفئة من يصرحون أنهم ينحدرون من نفس المنطقة مع المسؤولة عليهم، تليها النسبة 31.8% و 20% من يرون أنهم ولا علاقة مع المسؤولة ولهم علاقة زمالة على التوالي.

من خلال الجدول السابق والذي أظهر لنا أن طبيعة علاقة المرؤوسين مع المرأة المسؤولة وتأثير هذه العلاقة على تطبيق قوانين العقوبات عند خطأ العمال، ارتأى لنا أن هناك تمييز في تطبيق العقوبات، وهذا ما تأكد لنا من خلال النسب الإحصائية للجدول، وعند رؤيتنا من الناحية السوسيولوجية لهذه البيانات هي أن هناك نوع من المحسوبية في التعامل وهذا ما تظهره أعلى نسبة تمثلها العفو عن العمال في حالة الخطأ هنا نجد المسؤولة لها صلة قرابة مع العامل، وبالتالي هناك تمييز من طرف المرأة المسؤولة بين العمال والمحسوبية من أهم العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية داخل المؤسسة بمعنى سلوكيات منافية للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذا أن كل الضغوط المترتبة على العامل هي من جراء غياب العدالة بين العمال، بحيث تسبب لهم ضغوطات نفسية وإحساس بالملل والضجر والشعور بالإهانة، لاسيما إذا أحس العامل أن المسؤولة تفرق بين العمال على أساس قرابي أو جهوي مما يؤدي بهم إلى عدم تطبيق القوانين، وتمردهم على المسؤولة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض في مستوى الرضا والأداء، لأن العامل في هذه الوضعية غير راضي بنوع العلاقات داخل المؤسسة وحتى وإن يعمل داخل المؤسسة فهو خوفاً من العقوبات التي يمكن أن تطبق عليه من طرف المسؤول، لا طوعية وحبا في العمل. وإن مفهوم الفعالية، والنجاح، والأداء، والانضباط لا تدخل في الحياة العملية للعمال حتى وإن تظاهروا بالالتزام. لذا فإن عامل الرضا في العمل يعتبر سلاحاً ذا حدين، إما أن يسلك العامل السلوك التنظيمي والتي تمثلها الفئة التي تم التحيز معها، أو السلوك غير العقلاني بالنسبة للمؤسسة.

فالإهمال والتسيب والأخطاء الكثيرة، وتضييع الوقت والغياب كلها مؤشرات وسلوكيات دالة على غياب العقلانية. ومما سبق نستنتج أن غياب العدالة والتمييز بين العمال حول العمل داخل التنظيم الخدماتي تشجع في كثير من الأحيان على انتهاج سلوكيات غير عقلانية، بذل احترام الوقت والمواعيد والانضباط والفعالية في الأداء مما يعيق التسيير العقلاني للمؤسسة.

كما يتضح أن المرأة المسؤولة هي الأخرى لها انتماء ثقافي واجتماعي تربت عليه، وبالتالي تعاملاتها في المؤسسة ليست عشوائية بل راجعة في كثير من الأحيان إلى تنشئة اجتماعية تنشأت عليها وأحيانا التصرفات والتعاملات التي توظفها في عملها تكون غير متوافقة مع القيم التنظيمية بالمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى اصطدام عقلانية المرأة المسؤولة وقيم العامل مع عقلانية المؤسسة، مما يحول إلى انتهاج سلوكيات مخالفة للعقلانية منها التأخر المتعمد للعمل من طرف العمال، والتعامل بالتمييز من طرف القائدة، وهذا كله يؤثر على المؤسسة وعلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين. وكل هذه السلوكيات من طرف المرأة القائدة ترجع في الأساس إلى الخل الذي يعاني منه العامل والفرد الجزائري بصفة عامة. والمرأة بالخصوص التي يغلب عليها أحيانا الطابع العاطفي، والذي يرجع في الأصل إلى التناقض بين قيم واعتقادات المسؤولين والعامل وما تفرضه الحياة التنظيمية والبيروقراطية الحديثة من قيم تمتاز بالعقلانية والرشد، واستبعاد العوامل الذاتية التي لا تخدم مصلحة التنظيم، بينما قيم العامل والمرأة القائدة بالأساس ما تزال تضع اعتبارا لبعض القضايا الاجتماعية والثقافية والتي تتمثل في هذا ابن منطقتي وجهتي ومن العائلة ومن الأصدقاء... الخ. فتقافة التسيير تتمثل في الثقافة التي تسود داخل المؤسسات نتيجة لتشكيل المؤسسة، وسلوك قيادتها، وعلاقات العاملين مع بعضهم من جهة وعلاقاتهم برؤسائهم من جهة ثانية، كما أن العادات وتقاليد الأفراد داخل أسرهم من جهة وضمن المجتمع من جهة ثانية أثر على ثقافة التسيير في المؤسسة، فقد عرفت ثقافة التسيير بأنها: «الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها

إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والسلوك، والمديرون يغرسون تلك الأنماط والأساليب في الموظفين من خلال تصرفاتهم... كما تنتقل تلك السلوكيات إلى الأجيال اللاحقة».¹

ويمكن القول إن المسؤوليات لا يتوقعوا من العاملين أن يكرسوا أنفسهم للعمل، ولا يتوقعوا من العاملين أن يعملوا ساعات فوق المطلوب، لأن المخلصين المضحيين من العمال هم الاستثناء لا القاعدة. فالسبب الذي جعل منك مسؤولة هو العمل تبعاً للقوانين والعدالة في التقييم، لا أنكن تنظرن إلى ذلك العمل من منظور يخدم مصالحك الخاصة على حساب بقية العاملين، فالعمال عادة يستجيبون بنفس الطريقة التي يعاملون بها، فالاحترام يفرض الاحترام، والعجرفة تجلب العجرفة، والإخلاص يبني الإخلاص، وهذا المصطلح الأخير مصطلح مهم يجب غرسه في نفس الموظف أو العامل، فهو يعني السهر على صالح العمل، وعدم التخلي عنه في الأوقات الصعبة، وهو يعني التركيز على إيجابيات العلاقة بين العامل والعمل، وتصغير متاعبها حين تتعرض أمور العمل للخطر، لذا على المسؤولين والقادة أن يجعلوا من أنفسهم مثلاً يحتذى به. محاولين تكييف سلوكياتهم وسلوكيات العاملين لجعلها أكثر عقلانية.

¹ - محمد العديلي ناصر، السلوك الإنساني التنظيمي، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995، ص 180.

جدول رقم (36): يوضح إلى سعي المرأة القائمة من عملية الرقابة إلى تعزيز النفوذ والسلطة

النسبة%		التكرار	سعي المرأة من خلال الرقابة تعزيز النفوذ والسلطة	
2.4%	2		تحب السلطة	نعم
14.6%	12		ضغوط الحياة الاجتماعية يؤثر في عملها	
4.9%	4		لإظهار نفسها وتحقيق شخصيتها	
3.7%	3		لضمان الانضباط	
25.6%	21		التنسيب الجزئي	
47.6%	39		تهدف إلى التوجيه وليس السلطة	لا
24.4%	20		تسعى إلى العمل وتحقيق الأهداف	
72%	59		التنسيب الجزئي	
100%	80		المجموع	

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه، والخاصة برأي العمال حول سعي المرأة من خلال عملية الرقابة تعزيز النفوذ والسلطة. حيث نجد أن أعلى نسبة لفئة المبحوثين تمثلها المرأة لا تسعى من خلال عملية الرقابة للنفوذ أو السلطة بنسبة 72% وتتفرق إجاباتهم واقتراحاتهم كلا حسب رأيه، حيث نجد نسبة 47.6% للمبحوثين الذين يرون أن المرأة القائمة تهدف من خلال عملية الرقابة إلى التوجيه وليس السلطة، تليها نسبة 24.4% للعمال الذين يرون أن المرأة تهدف إلى العمل وتحقيق الأهداف، في مقابل ذلك نجد نسبة 25.6% للعمال الذين ارجعوا أن المرأة من خلال عملية الرقابة تسعى للنفوذ والسلطة. وتتفرق هم كذلك حسب عدة مبررات حيث نجد نسبة 14.6% من العمال الذين يرون أن السبب راجع إلى أن ضغوط الحياة الاجتماعية للمرأة دور في أنها تسعى إلى السلطة

والنفوذ، كما نجد النسب المتقاربة 4.9% و 3.7% و 2.4% يبررون أن سبب نفوذها وسلطتها لأنها تحب السلطة ولإظهار نفسها وتحقيق شخصيتها وتحقيق الانضباط.

في الحقيقة كل هذه النسب لها مبرراتها سواء بالنسبة للعمال أو المرأة القائدة وانطلاقا من قول كروزي وفريدبارغ «حيث يؤكد أن السلوك البشري ليس سلوكا ميكانيكيا يعبر عن طاعة الفرد الآلية لأوامر البناء التنظيمي الذي ينتمي إليه، مثلما جاءت به النظريات الميكانيكية أو الشرطية، بل بالعكس هو نتاج استخدام لحريته مهما كانت درجة هذه الحرية».¹

وإن السلوك القيادي للمرأة داخل أي تنظيم محدد تبعا لنوعين من الضوابط، ضوابط ترتبط بالخلفية الثقافية التي تمثل كل القيم والمعتقدات التي اكتسبتها المرأة من الواقع الاجتماعي التي تنشأت وترتبت فيه باعتبار السلوك التنظيمي للمرأة القائدة جزء لا يتجزأ من الثقافة الجزائرية، وواقع مؤسساتي يحمل القيم العقلانية والقواعد واللوائح التنظيمية الرشيدة بالمؤسسة، وبالتالي لا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تلعبه الخلفية الثقافية للمرأة القائدة في تحديد وكيفية بناء أنماط التسيير وقواعد التنظيم بالمؤسسة. وباعتبار القيادة عملية تأثير وتأثر بين القائد والمرؤوسين، وبما أن المرأة القائدة تحمل ثقافة خاصة بها، فالمرؤوسين هم كذلك يدخلون المؤسسات متحملين بمعتقدات واتجاهات وقيم هي الأخرى نابعة من تنشئة تربوا عليها ومن واقع اجتماعي وأيديولوجي عاشوا فيه، وبالتالي فالمسؤولة لا تستطيع أن تتجرد من طبائعها وتكوينها الثقافي. وعندما نتعرض لتحليل علاقة السلوك القيادي عند المرأة بالتسيير العقلاني فإننا نرى أن المرأة المسؤولة تهدف من خلال عملية الرقابة إلى تحقيق الأهداف والتوجيه كما توافقت عليه أغلبية الفئة المبحوثة كما هو مبين في الجدول، ولكن سنضطر بلا شك توضيح والأخذ بعين الاعتبار خلفيتها الثقافية الاجتماعية التي تحملها في ثقافتها التي توجه

¹ – Michel de Coster ,Francois Pichault ,*op.cit* ., p96.

سلوكها وأسلوب تسييرها داخل التنظيم عند الفئة التي أوضحت أن المرأة هدفها إبراز ذاتها وتحقيق شخصيتها وإنها تهدف إلى السلطة من وراء عملية الرقابة.

وبما أن السلوك التنظيمي للمرأة القائدة فعل عقلائي في مجمله داخل التنظيم، فهو عبارة عن حصيلة معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وغيرها، وتستطيع المرأة القائدة هنا معرفة جميع الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة من جراء سلوكها، وباستطاعتها امتلاك فرصا لاختيار البدائل الممكنة لتحقيق أفضل النتائج أو أمثل الحلول بعقلانية تامة، على حسب الظروف التي تواجهها سواء داخل التنظيم أو خارجه. ولا شك أن المواقف الشخصية حسب تلك الظروف تؤثر في تحديدها قيمهم وسلوكياتهم وأنماط شخصياتهم، بالإضافة إلى تأثير كل من الضغوط المهنية ومتطلباتها وضغوط المجتمع وقيمه على السلوكيات المهنية للمرأة القائدة واتجاهاتها نحو العمل.

جدول رقم (37): يوضح تصرف الموظف عند انتهاء من العمل

النسبة %	التكرار	عند الانتهاء من العمل
8.5%	7	الانصراف من المؤسسة
89%	73	انتظار الوقت المحدد للخروج من العمل
100%	80	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن أعلى نسبة يوضحها الجدول هي

نسبة 89% للعمال الذين أجابوا بعدم الانصراف من المؤسسة عند الإنهاء من العمل وانتظار الوقت

المحدد للخروج وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالذين صرحوا أنهم ينصرفون من المؤسسة بعد إنهاء عملهم دون وصول الوقت المحدد تقدر نسبتهم بـ 19.5%.

يمكن التحليل السوسيولوجي لبيانات الجدول أن عمال مؤسسة التعليم العالي يتميزون بانضباط إلى درجة كبيرة من الرسمية، ونلاحظ أن قيمة وقت العمل لها مكانة كبيرة في المؤسسة، مع وجود شبه تام لتقاليد الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف...الخ. فما هي الأسباب التي تجعل العامل يسلك هذه السلوكيات ويلتزم بكل هذا القانون، هل سببها يعود إلى ظروف شخصية للعامل أم يكمن السبب في المنظمة في حد ذاتها بالدرجة الأولى؟

في الحقيقة وانطلاقاً من الملاحظات والفترة التي قضتها الباحثة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي دامت تقريبا عامين اتضح أن المؤسسة تتمتع بانضباط على مستوى العمال، وانتظار الوقت المحدد للخروج من العمل وذلك راجع إلى طبيعة المؤسسة باعتبارها مؤسسة حساسة، وباعتبارها مطبقة لقوانين العقوبات-كما تم استنتاجه في الجدول السابق- فإن العمال في المؤسسة لهم درجة من الالتزام خوفاً من المساس بمركزهم الوظيفي، فهم يلتزمون ومقيدون بمجموعتين واضحتين لقيودهما.

الأولى: التشريعات التي تتعلق بالمؤسسة سواء أكان منها قانون المنظمة الذي يعمل فيه الموظف أو أنظمة وتعليمات السلطة الرئاسية أو العرف الإداري.

الثانية: هي أخلاقيات الوظيفة أو ما يمليه الضمير الأخلاقي الحي في وجود الميل نحو العدالة والخير والحق.

والفارق بين هاتين المجموعتين أن القيود الأولى تنظم السلوك الخارجي للموظفين، بينما المجموعة الثانية تنظم النوايا والبواعث والدوافع بحيث تحقق رقابة ذاتية في سلوك الفرد. وإن دعائم

الالتزام والانضباط للموظف تتطلب أن تسير جنباً لجنب أي الدعائم الأخلاقية والمهنية والقانونية وتكون على شكل تكامل من أجل تحقيق الهدف الأسمى المتمثل في الالتزام التنظيمي. وعامل مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي يمكن القول عليه أنه يزاوج بين التقيد بالالتزام للقوانين خوفاً من العقوبات وطبيعة المؤسسة تفرض ذلك وبين رقابة الضمير هي الأخرى النابعة من وجود عدالة التسيير من طرف المرأة المسؤولة كما تم استنتاجه في جدول تطبيق العقوبات آذ وجدنا أن المرأة المسؤولة لا تفرق بين العمال ولا تميز في أغلب الأحيان تطبيق العقوبات على الكل بنفس القانون حتى وإن كانوا أقرباءها أو ينحدرون من نفس الجهة هي والعمال الذين ترأسهم.

كما يجب أن نعرض أيضاً إلى أن هناك فرق شاسع بين الانضباط الذي يقيد النفس، ويوعز الصدر وبين الانضباط الذي يكون حافزاً مفيداً. وأن ما ينشده الناس جميعاً هو الانضباط الإيجابي القائم على الإقناع وليس الانضباط السلبي القائم على الخوف من العقاب وأنه لمن الأفضل ألا يكتسب الانضباط من توقيع العقاب المستمر.

أما الانضباط داخل المؤسسة باختلاف أنواعها وأشكالها فتتوقف على وجود الانضباط الجيد، وأنه لمن الأفضل أن يكون مصدر الانضباط في المنظمة منبعثاً وقائماً على الاقتناع والرغبة في العمل، وليس على الرهبة والخوف من العقاب والانضباط ينمو من إتباع أسلوب التوجيه والإرشاد والتعليم، وذلك للقدرة على الابتكار الشخصي والأمانة من طرف العاملين بدل المراقبة الدقيقة واستخدام أساليب العقاب والتهديد بشتى أنواعه. كما يعني انضباط العاملين في المؤسسة سيطرة العامل على قواه الذاتية لتنفيذ تعليمات المؤسسة التي يعمل بها.

فالانضباط هو الالتزام الدقيق بكل التعهدات والقوانين والارتباطات والمواثيق والتشريعات وينظم العمل وإجراءاته وقواعده وكذا بمقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم

والمبادئ والمثل العليا والتي ارتضتها المؤسسة وارتبطت به، وإن الانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإلتقان إلى الصدق والأمانة واحترام الوقت.

جدول رقم (38): يوضح العلاقة بين تعامل المرأة المسؤولة مع الموظفين بالعاطفة وتصرف

الموظف عند الانتهاء من العمل

المجموع		انتظار الوقت المحدد للخروج		الانصراف من العمل		تصرف الموظف عند الانتهاء من العمل تعامل المرأة المسؤولة مع الموظفين بالعاطفة
%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	69	%89.9	62	%10.1	7	نعم
% 100	11	% 100	11	%00	00	لا
% 100	80	%91.3	73	%8.8	7	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين تعامل المرأة المسؤولة مع العاملين بالعاطفة وتصرف العمال عند الانتهاء من العمل، يتضح لنا أن الاتجاه العام تمثله نسبة 91.3% لفئة المبحوثين الذين ينتظرون الوقت المحدد للانصراف من العمل ويطبقون القانون بكل جدية، في مقابل ذلك نسبة 9.8% للذين ينصرفون من العمل بعد انتهاء أعمالهم بدون انتظار الوقت المحدد للعمل.

كما يمكن قراءة هذه القيم على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 100% للذين يؤكدون أن المرأة المسؤولة لا تتعامل معهم بالعاطفة ويطبقون القوانين وينتظرون لوقت المحدد للخروج، في مقابل ذلك نسبة 89.9% للأشخاص الذين يطبقون قوانين المؤسسة وينتظرون الوقت الرسمي للخروج ويرون أن المرأة المسؤولة تتعامل بالعاطفة.

في حين نجد الأشخاص الذين ينصرفون من المؤسسة قبل الوقت الرسمي فنجد أعلى نسبة عند الذين يرون أن المرأة المسؤولة تتعامل بالعاطفة وهي نسبة صغيرة جدا تقدر بـ 10.1% وتتعدم النسبة تماما عند الأشخاص الذين يرون وينفون تعامل المرأة بالعاطفة.

سوسيولوجيا يمكن تأويل هذه النتائج من زاويتين، الأولى هي أن المرأة المسؤولة والمباشرة تمارس رقابة لصيقة على العمال تزيد من انضباط والتزام العامل في العمل، وهذا شيئا طبيعيا داخل مؤسسة التعليم العالي باعتبار المؤسسة تقوم على التسلسل الإداري والسلم الهرمي للتنظيم كما بينته الجداول السابقة، التي وضحت أن العلاقة بين المرأة الرئيسة والعمال بدءا من أعلى التنظيم إلى أسفله كما أن العمال ينفون وجود العاطفة للمرأة تتعامل بجدية وبكل دقة وهذا يبين أن مهام الوزارة تتطلب التزام دقيق من طرف العمال والتحكم في زمام الأمور، ومعرفة ما ينجزونه، وباختصار فإن مميزات مؤسسة التعليم العالي تكمن في عدة استراتيجيات تجعل العمال يلتزمون لإنجاز المهام المطلوبة ومن بينها الدقة في العمل والسرعة في التنفيذ والاستمرارية في العمل والانتظام في العمل وإتباع السلم التصاعدي في السلطة...، وهذه الاستراتيجيات في غاية الدقة والتنسيق التي بدورها أدت إلى خلق القوة والنفوذ الذي يسمح للمؤسسة التحكم في تصرفات العمال.

أما إذا جئنا إلى الزاوية الثانية، فأنا نجد حتى في وجود عاطفة المرأة في عملية التسيير إلا أنه وجود نسبة عالية من التزام العمال نحو احترام وقت الانصراف من العمل. فالمؤسسة إذن بصفه عامة يمكن اعتبارها هيكل مبني على أساس القواعد الملزمة التي تحدد الواجبات والمسؤوليات للعمال كما أن إطاعة الأوامر هي الوجه الثاني للرقابة مما يجعل بالعمال إلى إطاعة الأوامر خوفا من العقاب وعدم الحصول على المكافآت وبالتالي السعي جاهدا إلى بذل أقصى جهد وتطبيق القوانين. ومميزات المرأة هي الأخرى لها القدرة على الجمع بين أدوار متعددة فهي أم وزوجة وعاملة ومسؤولة

فلها صفة العاطفة بالطبيعة الحال توظفها أحيانا في عملها. كما لا يمكن أن نغفل عن أي نسبة حتى وإن كانت ضعيفة لكن لها بعد سوسيولوجي في بحثنا، فجدنا بعض من العمال وهي فئة صغيرة تقدر بنسبة 10.1% من يرون أن المرأة المسؤولة تتعامل معهم بالعاطفة لذا هم ينصرفون قبل الوقت الرسمي للعمل، وهذه الفئة قد تكون نفسها الفئة التي لها علاقات مع المسؤولات كما تم الاستنتاج سابقا، وبالتالي الحقيقة البديهية التي لا يمكن تجاوزها وعلى المسؤولات أخذها بعين الاعتبار، هي أن التعامل بالعاطفة من قبل المرأة العاطفة والتمييز بين العمال فئة على حساب فئة أخرى، والتعامل مع العمال حيثما يطيب لهم (المسؤولات) فهي الكارثة الكبرى التي يقع فيها الكثير من المسؤولات قد تؤثر بطريقة أو بأخرى على التسيير العقلاني، وأبسط مثال هو عند توظيف العاطفة سيتم خلل في خروج العمال وينصرفون قبل الوقت الرسمي للعمل ويصبح التسبب بالنسبة للعامل شيء بسيط ويصعب السيطرة عليه وعلى التصرفات السلبية الأخرى التي قد تؤثر في التسيير، وكثيرا ما تؤدي العاطفة للفئة المحرومة منها إلى ضغوطات كبيرة للعامل، وينبغي أن لا نتناسى حقيقة اجتماعية أساسية وهي أن بقاء المنظمات على قيد الحياة يتوقف على وجود مساندة شعبية وتضامن بين أفراد المؤسسة جميعا. ونستخلص أن الأداء الحقيقي يكمن في وجود حواجز مصطنعة تفصل بين الرؤساء والمرؤوسين، وخصوصا إذا كان التعامل بالعاطفة من قبل المسؤولات تمس فئة على حساب فئة مهمشة، بحيث يبتعد الطرفان عن بعضهما البعض وتتبدد الأهداف التي وضعت من أجل تسيير مبني على العقلانية.

جدول رقم (39): يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة بين المرأة المسؤولة والموظفين

وتصرف الموظف عند إنهاء عمله

المجموع		انتظار الوقت المحدد للخروج		الانصراف من المؤسسة		تصرف الموظفين عند الانتهاء من العمل
%	ت	%	ت	%	ت	طبيعة العلاقة بين المسؤولة والموظف
% 100	10	%90	9	%10	1	تفاهم وتشاور
% 100	10	%100	10	%0	0	حيطة وحذر
% 100	16	%87.5	14	%12.5	2	الاصطدام من حين لآخر
% 100	44	%90.9	40	%9.1	4	عدم الثقة بينهم
% 100	80	%91.3	73	%8.8	7	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام تمثله نسبة 91.3% لفئة المبحوثين الذين

يؤكدون أنهم ينتظرون الوقت المحدد للخروج عند الانتهاء من العمل، في مقابل ذلك نسبة 8.8%

للذين ينصرفون من المؤسسة مباشرة بعد انتهاء عملهم دون انتظار الوقت المحدد للخروج كما يمكن

قراءة هذه القيم على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 100% الذين يرون أن علاقتهم

بمسؤولتهم حيطة وحذر وينتظرون الوقت المحدد للخروج ويلتزمون بمواعيد الدخول والخروج، في

مقابل ذلك نسبة 90.9% للذين صرحوا بأن علاقتهم بالمرأة المسؤولة عليهم عدم الثقة من نفس الفئة،

تليها نسبة 90% للذين علاقتهم بمسؤولتهم تفاهم وتشاور، في حين نسجل نسبة 87.9% لفئة المبحوثين

الذين هم على اصطدام من حين إلى آخر بمسؤولتهم.

كما نجد الذين ينصرفون مباشرة بعد الانتهاء من العمل دون الانتظار الوقت الرسمي، فنجد

أن علاقتهم مع مسؤولتهم هي الاصطدام من حين إلى آخر بنسبة 12.5%، تليها نسبة تفاهم وتشاور

بنسبة 10%، في حين نجد نسبة 9.1% من الذين علاقتهم مع مسؤولتهم تفاهم وتشاور، وتنعدم النسبة

عند الذين يرون أن علاقتهم مع مسؤولتهم حيطة وحذر من نفس الفئة.

سوسيولوجيا يمكن النظر إلى النسب الممثلة للجدول أعلاه، أن المبحوثين بصفة عامة وانطلاقاً من الجداول السابقة وانطلاقاً من بعض الملاحظات فإن العلاقة بين المرؤوسين والمرأة المسؤولة ليست علاقات جيدة مبنية على التفاهم والتشاور في كل الأمور وفي كل الأوقات فغالبية العمال يصرحون أنهم يتعاملون مع مسؤولتهم بحيرة وحذر وتتعدم الثقة بينهم وبين مسؤولتهم ومن حين إلى حين يحدث اصطدام بمعنى العلاقة متوترة بين العمال وبين النساء القائدات عليهم ، ومع ذلك وجود احترام للوقت ويحترمون الوقت المحدد للخروج حتى وإن تم انتهاء أعمالهم، وبالتالي عمال مؤسسة التعليم العالي ملتزمون .

في مقابل ذلك نتأكد لنا نتيجة الجدول السابق التي أظهرت أن هناك فئة تتعامل معهم المرأة القائدة بالعاطفة مما انعكس على تسريحهم وانصرافهم من الوقت الرسمي للعمل، في حين في هذا الجدول نجد أن العمال الذين ينصرفون ويتسببون هم الفئة القلة والتي لهم علاقة تفاهم وتشاور مع المسؤولة وهذا بطبيعة الحال يكشف ويثبت ما تم استنتاجه سابقاً أن هناك نوع من التمييز من طرف المرأة المسؤولة بين العمال، وهذا بطبيعة الحال يوحي إلى وجود علاقة ترابطية واضحة بين طبيعة العلاقة بين المسؤولة والمرؤوسين ومدى تسريحهم وانصرافهم من الوقت الرسمي للعمل بوجود أو غياب التمييز بين العمال وعامل التسيير داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذا من ناحيتين، الأولى: هي أن الأشخاص الذين لهم علاقة تفاهم وتشاور مع المسؤولة لهم حرية في التصرف داخل المؤسسة وينصرفون متى ينتهون من العمل المخصص والموكل اليهم، على عكس العمل الذين هم في حيرة وحذر وعدم الثقة بينهم وبين المرأة المسؤولة والاصطدام من حين إلى آخر مع المسؤولة فهم يلتزمون بالوقت المحدد للخروج على أساس وخوفاً من أنها تطبق عليهم قوانين العقوبات في حالة الخروج المبكر حتى لو كان أنهى عمله.. ويمكن الكشف هنا عن حقيقة هامة و هي أن العمال كثيراً ما يضطرون لحماية أنفسهم من هذا التهميش والتمييز، عن طريق التقليل من المجهودات التي يبذلونها

لتحقيق الأهداف، بحيث يصعب على أي مسؤولة أن يتحكم في ظاهرة التمرد والسلوكيات السلبية التي يمكن أن تحدث.

جدول رقم (40): يوضح كيفية قضاء الموظف وقته بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	كيفية قضاء وقت العمل بالمؤسسة
73.2%	60	كله في العمل
17.1%	14	تفقد بعض الأصدقاء
7.3%	6	قضاء الوقت في الترفيه عن النفس
0%	0	قضاء الوقت في تسوية بعض الأمور الإدارية
100%	80	المجموع

إذا ما بحثنا في النسب المعروضة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن الغالبية العظمى من الموظفين يقضون وقتهم كله في العمل بنسبة تقدر بـ 73.2%، تليها مباشرة الموظفين الذين صرحوا أنهم يقضون وقت العمل في تفقد بعض الأصدقاء بنسبة 17.1%، كما نجد بعض الموظفين الذين صرحوا بـ قضاء وقت العمل في الترفيه عن النفس وهي نسبة ضعيفة تقدر بـ 7.3%، وأخيرا تتعدم النسبة عند آخر فئة والمتمثلة في قضاء وقت العمل في تسوية بعض الأمور الإدارية.

تمكنا النسب الإحصائية من التحليل السوسيولوجي القائل بأن العامل في مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي يغلب عليه طابع العمل بالجدية، ويمكن أن نطلق عليه أنه ملتزم من خلال ما تم استنتاجه من الجداول السابقة. كما أن سلوك الأفراد داخل المنظمة، تتميز بالاستقلال النوعي عن نسقها التنظيمي، وأن سلوك الفرد ما هو إلا ردة فعل واعية منطلقة من قراءة ذكّية للوضعية المهنية والاجتماعية التي يعيشها العامل، فهو يقارن بين عوائد الوظيفة، وبين أعباءها ومتاعبها، وله كل القدرة على التعديل أو التغيير من هذا الواقع على حساب الظروف بالمؤسسة، وهذا بدوره أثر إيجابيا على التسيير العقلاني القائم بالمؤسسة، كما يتبين لنا أن العامل الذي يبحث داخل

المؤسسة عن ترفيهه للنفس يعود حتما إلى ضغوطات ومكبوتات نفسية كانت أو مادية أثرت في ذات العامل، مما ينجم عنها سلوكيات لا تتماشى مع التسيير العقلاني القائم في الأساس في استغلال وقت العمل الرسمي كله في تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الأولى، وهذا ما ركز عليه زعيم المدرسة العلمية لتنظيم العمل¹ (تايلور Taylor 1920) حيث أنه ركز في دراسته، على شكل واحد من سوء السلوك، وهو التظاهر بالعمل والذي يعني بالنسبة إليه مجموعة القيود التي يضعها العمال على المخرجات من خلال سوء السلوك، والتباطؤ في الأداء، والخداع، وسلوكيات عبثية تعكس عدم التقيد الصارم بتعليمات المشرف الخاص بالأداء. ولكنه لم يقم بدراسات عميقة لهذا الشكل من سوء السلوك، واقتصر تفسيره على ما يطلق عليه بظاهرة النسيان. ولقد اعتقد تايلور أن معالجة مشكلة (التغاضي أو النسيان) التي يطرحها العمال بعد انتقالهم إلى أماكن العمل، يكون من خلال الصرامة في التعامل

¹ - فديرك ولسون تاير: ولد بمدينة Germanytown (1856-1915). وبقي اسمه مرتبط بتنظيم العمل وما سمي بالنثيرة: "Taylorisme"، هذا التنظيم الذي فرض نفسه في وقته. والكثير من التقنيات التي اعتمدها، مازالت لحد الآن متبعة من طرف الكثير من التنظيمات. كان يأمل في زيادة إنتاجية المؤسسات. في الوقت الذي كانت فيه مناهج العمل تعتمد على العمل الميداني العفوي. فإن أحسن تايلور من وضعية العامل بقصد ترقيته. وأفكاره الأساسية طرحها في كتاب: ظهر سنة 1909 بعنوان:

Principles of scientific management

الذي ترجم بالفرنسية، تحت عنوان: =

Frédérique Winslow TAYLOR: La direction scientifique des entreprises, el-anis= collection, éd. ENAG, Alger, 1992, 306 pages (p. f), 1^{ère} édition: année 1909.

ونشأت إدارة الحركة العلمية عند تاير وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900-1920، للبحث في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية وكيفية التوصل إلى حلول لتلك لمشكلة. وقد أكد أنصار الإدارة العلمية وعلى رأسهم تايلور بأهمية العقلانية والرشداية في المؤسسة من خلال إيجاد ما يسمى بالطريقة المثلى لأداء العمل حيث تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج قومي.

ساهمت هذه الحركة في تقديم حلول وإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي، الذي من شأنه السماح بتحقيق مستويات أداء عالية من خلال دراسة Taylor تايلور لتأثيرات الثورة الصناعية، باعتبارها المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة والتنظيم، لأنه حاول من خلال التحاقه بمعمل الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ لاحظ الإسراف في المواد الأولية ضياع الوقت، غياب معدلات وضوابط وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول مما أثر على الإنتاجية، أو أدى إلى ضعف الفعالية.

مع العمال والتقيد بالتسيير العقلاني. وفي قوله «تذكروا جيدا أننا لا نريد من جانبكم أي أعمال عبثية من أي نوع، أنكم سوف تؤدون بالضبط كل ما هو مفترض أن تؤدوه دون أدنى تظاهر بالأداء من جانبكم. إذا بدأت في خداع ذلك الفتى المكلف بمراقبة أدائكم، فإنه سوف يرفع تقريره إلى الإدارة في خلال 15 دقيقة من ارتكابكم المخالفة. وطبقا لما يسجله عن حالات التباطؤ، والتظاهر في الأداء؛ فإن أصحاب هذه الحالات سوف يخرجون من ورش، وعناصر العمل ولن يعودوا إليها مرة ثانية».¹

وهذا يبين لنا أن معظم السلوكيات السلبية وخصوصا مظاهر التسيب داخل المؤسسة، سوف تتحو بالمشكلة إلى تباطؤ الأداء ومواجهة الكثير من المشاكل، مما يعيق التسيير العقلاني المخطط له من قبل المؤسسة. وفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فإننا نجد أن الأغلبية ما عدا القلة منهم من هم يرفهون عن النفس لظروف خاصة، يقضون وقت العمل الرسمي في الأداء المطلوب والعمل الجاد، وكما تم تبينه في النسب الموضحة في الجدول أعلاه، فإن استغلال الوقت الرسمي كله في العمل من طرف العمال حتما سيؤدي إلى سرعة في التنفيذ وأداء دقيق وتحقيق الأهداف المطلوبة. ولا ننسى أيضا أن العامل كلما زادت استقلاليتة كلما زادت منطقة الارتياح لديه اتساعا، وبالتالي تنامي سلطة هذا الفاعل، الذي مهما كان موقعه في المنظمة فهو يحتكم على منطقة يسميها كروزى وفريدبارغ "منطقة الارتياح"، وهي منطقة تجعل تصرفات الفاعل غامضة وغير متوقعة بالنسبة للفاعلين الآخرين، فالمسؤول الذي يصدر التعليمات التنظيمية ليس متأكدًا بصفة مطلقة من استجابة الأفراد الفاعلين لتعليماته، كما لا يمكنه حتى التنبؤ بكيفية ودرجة الاستجابة، فهناك شك

¹ - ستيفن أكرويد، وبول طومبسون، مرجع سابق، ص: 25، 26.

وغموض يسودان هذه الوضعية المهنية، مما يزيد من هامش حرية الفاعل ومجال مناوراته، «ويعرف الارتياح على أنه تفاعل في إطار الرهانات التنظيمية بين الفاعلين، فهو بمثابة الوسيلة التي يستعملها كل فاعل كي يكون غامضاً باتجاه الآخرين»¹، هذا وقد أكد الكثير من الباحثين أن المنظمات معرضة وباستمرار للعديد من الارتياحات، والتي تعد من المشاكل الأساسية والمؤثرة للمنظمة. إذن فمنطقة الارتياح هي محصلة لمختلف الاستراتيجيات التي يمارسها العاملون وغير الخاضعة بالضرورة للقواعد التنظيمية.

ويمكن أن نستخلص من كل ما سبق أن العامل بطبيعته البشرية فرد قابل للعمل والنمو والتطور، وخصوصاً الفئة التي أجابت أنها تقضي كل وقتها في أداء العمل، وما على المؤسسة إلا تطويع هذه الشحنات الباطنية للعمال في تحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بالعامل وتقدير ذاته ومنحه الثناء والاحترام، بقدر ما يمكن، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ – Michel Crozier & Erhard Friedberg, *op.cit.*, p. 47,48.

جدول رقم (41): يوضح علاقة تمييز المرأة المسؤولة بين الموظفين وكيفية قضاء الموظف

وقت عمله في المؤسسة

المجموع		الترفيه عن النفس		تفقد بعض الأصدقاء		كله في العمل		كيفية قضاء الموظف وقت عمله في المؤسسة تمييز المرأة المسؤولة بين الموظفين في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	43	%2.3	1	%14	6	%83.7	36	التمييز حسب الجنس
% 100	19	%5.3	1	%21.1	4	%73.7	14	التمييز حسب القرابة
% 100	13	%15.4	2	%23.1	3	%61.7	8	التمييز حسب الأصل الاجتماعي "الجهوية"
% 100	5	%40	2	%20	1	%40	2	تتعامل بشكل عادي
% 100	80	%7.5	6	%17.5	14	%75	60	المجموع

من خلال ما تم ملاحظته في نسب الجدول تبين لنا أن الغالبية من العمال والاتجاه العام

للسبب الإحصائية يبين أن العمال أجابوا بأنهم يقضون كل وقتهم في العمل، تقابلها نسبة 17.5%

للذين يتفقدون أصدقاءهم أثناء العمل، تليها نسبة 7.5% فقط للعمال الذين يقضون وقت عملهم في

الترفيه عن النفس.

أما بالنسبة على مستوى التنسيب الجزئي فنجد غالبية العمال أجابوا بوجود تمييز حسب

الجنس من طرف المرأة المسؤولة ومع ذلك يقضون وقت عملهم كله في العمل بنسبة 83.7% تليها

نسبة من يرون وجود تمييز حسب القرابة من طرف المسؤولة بنسبة 73.7%، تقابلها نسبة 61.7%

من يرون أن المرأة المسؤولة تميز بين المرؤوسين حسب الأصل الاجتماعي أي الجهوية، وأخيرا

النسبة الصغرى 40% من المبحوثين الذين أجابوا المسؤولة تتعامل معهم بشكل عادي.

أما بالنسبة للعمال الذين أكدوا أنهم يقضون وقت عملهم في تفقد بعض الأصدقاء فنجد أعلى نسبة تمثلها من يرون أن المرأة المسؤولة تتعامل معهم بشكل عادي بنسبة 20%، تليها نسبة 23.1% من يرون أن المرأة المسؤولة عليهم تميز بين العمال على حسب الجهوية، في حين نجد من يعتبرون المرأة تميز بينهم على حسب القرابة فنسبتهم تقدر بـ 21.1%، في حين النسبة 14% من يقولون أن المرأة تميز بينهم على حسب الجنس. كما نجد العمال الذين يقضون وقت عملهم في الترفيه عن النفس أعلى نسبة عندهم تمثلها الفئة المبحوثة التي ترى أن المسؤولة تتعامل معهم بشكل عادي بنسبة 40%، تليها مباشرة النسبة 15.4% عند الذين يرون وجود تمييز على حسب الجهوية والمنطقة، وتكاد تنعدم النسبة لتصل 5.3% و 2.3% عند كل من الذين يرون أن المرأة تميز بين العمال على حساب القرابة والجنس على التوالي.

من خلال النسب الإحصائية يتضح أن هناك تمييز من طرف المسؤولين بين العمال، وهذا بدوره لم ينعكس على عمل والتزام العمال بالمؤسسة، حيث وجدنا من خلال النسب الإحصائية أن المسؤولة تميز بين العمال على حسب كل من القرابة، والجنس، والجهوية وهي النسب الكبرى التي تصدرت في الجدول ومع ذلك العمال يقضون كل أوقات عملهم كله في العمل وهذه عقلانية مترسخة عند المرؤوسين لأنهم يعترفون بلسان ذاتهم بأن تمييز المرأة المسؤولة بين العمال لن يؤثر في تنظيم وقتهم والمحافظة على أوقات العمل -من خلال ما صرح به المرؤوسين-.

كما تم الاستنتاج من خلال الملاحظات والمقابلات مع المسؤولات إلى أن المرأة المسؤولة تتعامل بشكل عادل مع الكل، لكن هذه المبررات من طرف المسؤولين رغم موضوعيتها إلا أنها تؤكد وجود محسوبية بكل أشكالها، وما يدعم كلامنا النسب الواضحة على الجدول وهو بأن المحسوبية موجودة مثلما صرح بيه العمال والتمييز بين العمال موجود إما التمييز على حساب الجنس أو على

حساب القرابة أو المنطقة أو الجهوية. ذلك لان المورد أو العنصر البشري يعد عاملا هاما وحساسا في اكتشاف نوع المعاملات التي تثبت ذلك، وبلوغ المؤسسات لأهدافها وتحقيقها الفاعلية والعقلانية في التسيير لا تتحقق إلا بوجود التزام للعمال ورضا تام على نوعية المعاملات من طرف القيادات، لنصل إلى نتيجة مفادها أن عدم احترام القوانين والقواعد من طرف المسؤولين وإدخال عامل المحسوبية والتمييز بين العمال الذي أصبح سلوكا عاديا في نظرهم، يؤدي إلى غرس سلوكيات سلبية بين العمال ومنها الكسل، والاتكالية، وعدم احترام الوقت، وكراهية العمل.

ومن أهم الملاحظات أيضا، أنّ هناك عدة استراتيجيات مختلفة الأهداف تمّ ظهورها من طرف فئة قليلة من المبحوثين تجاه المؤسسة واستعملت فيها الحسابات العقلية، حسب ما صرح العمال قضاء وقت العمل في تفقد بعض الأصدقاء والترفيه عن النفس وهذا خلل وإجحاف في حق المؤسسة، ويتنافى مع التسيير العقلاني بالمؤسسة، وحتما يخل بالوظائف والأدوار المهنية المقسمة بين العمال، لان هناك أعمال محددة بالمؤسسة لا تستحق التأجيل، وبالتالي ألزم عمال آخرين القيام بهذه الأدوار بالرغم من أنها ليست من صلاحياتهم. وهذه الفئة هي التي غالبا ما تعمل بالوازع الأخلاقي وبرقابة الضمير، وهذه السلوكيات المجحفة في حق المؤسسة، ناتجة من الحرية النسبية التي يتمتع بها العمال داخل المؤسسة والمتمثلة في المحسوبية مع الرؤساء، لأن العمال يستخدمون أحد أساليب التفكير العقلاني والترشيد والحساب، التي تأخذ بعين الاعتبار معايير المصلحة الشخصية للعامل. وهذا يدل على أن الظروف المناسبة للعمل سواء منها الفيزيائية أو الاجتماعية هي التي تقف وراء ظواهر السلوكيات السلبية بالمؤسسة، وهذه الظروف تتبع أصلا من الإيمان بضرورة وجود ثقافة تنظيمية تعتمد الأسس العقلانية وتحترم الجوانب الإنسانية والشخصية للفرد حتى يحقق تواءما وانسجاما مع محيط عمله وبالتالي الاستقرار فيه، ولهذا لا بد من تطبيق نظم إدارية وأساليب عمل تتماشى والمعطى الاجتماعي والنفسي للعاملين (انسحاب عامل المحسوبية من المؤسسة)، لضمان

نجاح المؤسسة، وعندما نتحدث عن هذا المعطى الثقافي والاجتماعي التنظيمي فلا يعني أننا نريد تصميم العمل حسب العقلية والذهنية السائدة لدى العامل بكل سلبياتها وإيجابياتها، بل نعني مراعاة المحاور الكبرى في هذا الواقع التنظيمي ، ومحاولة تكييف العامل مع القواعد الموضوعية والعقلانية.

جدول رقم (42): يوضح الغيابات بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	وجود غيابات
30.5%	25	كثيرة
58.5%	48	أحيانا
8.5%	7	نادرا
100%	80	المجموع

يمكن تصنيف سلوك التغيب على أنه سلوك (إرادي) أو غير طوعي (لا إرادي) ويحدث التغيب الطوعي عندما لا يحضر الفرد أو العامل إلى العمل بهدف إنجاز أعمال معينة أو شخصية خارج المصنع مثل السوق، أما التغيب لا إرادي فيحدث عندما يكون لدى الفرد سبب مشروع يحول بينه وبين الحضور إلى مكان العمل، ومن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى التغيب لا إرادي هو المرض وعلى المؤسسة أن تكون مستعدة لتحمل وقبول مقدار معين من هذا السبب.

حيث توصلت الدراسات والأبحاث إلى أن هناك علاقة طردية بين معدل ترك العمل أو التغيب ومستوى الإخلاص والشعور الإيجابي للمؤسسة، وأظهرت النتائج إلى أن هناك مستوى عال من الإخلاص والشعور الإيجابي والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة يقابلها انخفاض في معدلات الغياب والعكس صحيح، وبصفة عامة فإن العاملين الذين يتمتعون بمشاعر قوية وخالصة نحو أعمالهم ومؤسساتهم التي ينتمون إليها يكون احتمال غيابهم واستقلالهم أقل بكثير من أولئك الذين

يحملون مشاعر سلبية لوظائفهم، وبالتالي يمكن قياس مدى التزام العامل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها من خلال معدل الغياب.¹

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التغيب لدى العمال بالمؤسسة، نجد أن أعلى نسبة تقدر بـ: 58.5% من مجموع أفراد المجتمع المدروس يؤكدون بوجود أحيانا الغيابات في المؤسسة، كما تليها مباشرة نسبة 30.5% من يرون ويصرحون بوجود غيابات كثيرة، تليها آخر نسبة تقدر بـ 8.5% للعمال الذين ينفون نهائي وجود الغيابات بالمؤسسة ويجيبون بأنه نادرا من يتغيب أحد.

من خلال نسب الجدول يمكن القول أن ظاهرة التغيب لها عدة صور منها، التأخر عن مواعيد أو الخروج المبكر منه واستغلال وقت العمل في الأمور الشخصية أو الدخول إلى العمل في الوقت الرسمي ثم الخروج لقضاء الأمور الشخصية للعامل. وبالتالي ظاهرة التغيب عن العمل عبارة عن ظاهرة طبيعية وعادية في نظر الموظفين وتكون هذه الظاهرة كما تم ملاحظتنا لوزارة التعليم العالي في غالب الأحيان على عدة أشكال وهي دخول العامل بشكل عادي في الصباح ثم الخروج لقضاء حاجيات أخرى خارج الوزارة، وأحيانا يكون الخروج عندما يكون هناك فراغ من العمل بمعنى عند الانتهاء من العمل وقضاء كل الأعمال الموجب والموكلة لدى الموظفين ينصرفون من العمل على أساس أنهم انتهوا قضاء أعمالهم على أكمل وجه، وعلى أساس نحس بأن الموظفين يتمتعون برقابة داخلية وانضباط ذاتي - كما رأينا سابقا - نجدهم أكثر إحساسا بالمسؤولية والالتزام في العمل وغيباه يكون بسبب ظروف أجبرته على ذلك ، وهذا ما أكدته نتائج الجداول السابقة وهو وجود انضباط على مستوى العمال لبعض المؤشرات الدالة على ذلك.

¹ - رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص: 282، 284.

جدول رقم (43): يوضح العلاقة بين المرأة المسؤولة والموظفين والغيابات في المؤسسة

الغيابات في المؤسسة		العلاقة بين المرأة المسؤولة والموظفين		كثيرة		أحيانا		نادرا		المجموع	
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
صلة قرابة	4	40%	6	60%	0	0%	10	100%			
صلة زمالة	3	30%	6	60%	1	10%	10	100%			
ينحدرون من نفس المنطقة	4	25%	10	62.5%	2	12.5%	16	100%			
عدم وجود أي علاقة	14	31.8%	26	59.1%	4	9.1%	44	100%			
المجموع	25	31.3%	48	60%	7	8.8%	80	100%			

إن قراءة الجدول أعلاه تدل أن الاتجاه العام تمثله النسبة الأولى للذين يرون أن الغيابات

في المؤسسة أحيانا بنسبة تقدر بـ 60% والثانية للأشخاص الذين يرون أن الغياب بالمؤسسة يكون

بكثرة بنسبة تقدر بـ 31.3% تليها مباشرة نسبة 8.8% للمبحوثين الذين أجابوا بندرة الغيابات. أما على

المستوى الجزئي نسجل أعلى نسبة عند العمال اللذين يرون هناك غيابات أحيانا ولهم صلة مع

المسؤولة وينحدرون من نفس المنطقة بنسبة 62.5%، تقابلها نسبة 60% عند اللذين أجابوا بوجود

صلة قرابة وصلة زمالة مع المرأة المسؤولة، تليها النسبة 59.1% للذين أجابوا بعدم وجود أي علاقة

بينهم وبين مسؤولتهم.

أما بالنسبة للذين أكدوا بوجود غيابات كثيرة فأكبر نسبة تمثلها الفئة التي لها صلة قرابة مع

المسؤولة بنسبة 40%، تقابلها نسبة 30% للذين لهم صلة زمالة مع المرأة المسؤولة، تليها مباشرة نسبة

31.8% للذين ليس لهم أي علاقة مع مرؤوستهم، وأخيرا آخر نسبة 25% تمثلها الفئة التي تتحدر من

نفس المنطقة مع المسؤولة. كما نجد أكبر نسبة تمثلها الفئة التي أجابت بندرة الغيابات في المؤسسة

نسبة 12.5% من هم ينحدرون من نفس المنطقة، تليها النسبة 10% من تربطهم مع المسؤولية صلة زمالة، تقابلها النسبة 9.1% من ليس لهم أي علاقة مع المسؤولية، وتتعدم النسبة عند الأشخاص الذين تربطهم مع المسؤولية علاقة قرابة.

إذا ما بحثنا في النسب المعروضة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن، نتائج الدراسة جاءت في جزئها الأول تعكس لنا تصورات وسلوكيات الأفراد المرتبطة بالعمل ومدى تأثيرها على التسيير العقلاني بالمنظمة. وباعتبار سلوك العامل يلعب الدور الكبير في سير العمل بالمؤسسة، ويزداد أهمية إذا ما كان وراء سلوك العامل محفز وهو المحسوبية بما فيها من صلة قرابة ومعارف وجهوية ومصالح شخصية، لذا فأن البيانات المعروضة تبين أن صلة العامل مع المسؤولية تعتبر بالنسبة للعامل كسلاح يستعمله متى شاء في تحقيق مصالحه، والعبث داخل المؤسسة كيفما يشاء، بحيث تضفي هذه المحسوبية نوع من الاستقلالية والشعور بالأهمية الشخصية لدى العامل، وهذا بدوره يعود على المؤسسة بالسلب، وكما تبينه البيانات الإحصائية أن العمال الذين تربطهم مع المسؤولية صلة كيفما كانت قرابة أو زمالة أو ينحدرون من نفس المنطقة كانت نسبة تغيبهم كبيرة، مقارنة مع العمال الذين لا تربطهم مع المسؤولية أي علاقة، كما انه يستطيع أن يتأخر عن الوقت الرسمي للعمل، ويتظاهر شكليا بالعمل، وكل هذه السلوكيات تعود بالضرورة على المؤسسة بوجود مشاكل ناتجة بالدرجة الأولى عن اختلال الأدوار والاتكالية (لأن المسؤولية لا يحاسب ذوي الأقارب).

ومن هنا يمكن القول أن المحسوبية استطاعت أن تغلب على القوانين السائدة بالمنظمة، وأصبحت ثقافة المؤسسة قائمة على العلاقات القيمية المبنية على أساس جهوي قرابي، وهذا حتما سوف ينحوا بالمؤسسة إلى تسيير مبني على المحسوبية بدل العقلانية، وتتبدد العقلانية بين أضلع المحسوبية. وهذا ما رأيناه من خلال أعلى نسبة موضحة في الجدول وهي أن بعض العمال بدل ما

يقضون وقت العمل في العمل يتفقدون بعض الأصدقاء مثلما رأينا في الجدول السابق المؤسسة، وكما نعرف أن التنظيم القائم على الأسس العقلانية الرشيدة والقوانين المضبوطة، يتبعه في الغالب وجود ندرة في الغيابات لان العمال هم أساس المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أيضا أن الثقافة الاجتماعية للمرأة المسؤولة حول العمل تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات عقلانية أو غير عقلانية، تأثر على سير التسيير في المؤسسة. كما أنه إذا تم التسليم بأن هذه السلوكيات المختلفة لدى فئة المسؤولات -حسب النسب المتوصل إليها- هو نوع من رد فعل المسؤولة على ضغوط العمل من جهة وظروف البيت والثقافة القيمية التي اكتسبتها من تنشئتها الاجتماعية، أو لربما لعدم إيمان المرأة بأهداف المؤسسة، وكل الانعكاسات التي تقوم بها من سوء سلوك. فإن تفسيرها يتطلب بحثا أعمق لمضمون سلوك هذه المرأة في محيط العمل، بعيدا عن السطحية المألوفة من طرف الإدارة في معالجاتها للمشكلات التنظيمية والإنسانية.

جدول رقم (44): يوضح سبب التهاون في العمل وعدم الالتزام

النسبة %	التكرار	سبب التهاون وعدم الالتزام
24.4%	20	عدم الشعور بالمسؤولية
14.6%	12	عدم الشعور بأهمية العمل
15.9%	13	عدم الاقتناع بالقوانين
28%	23	عدم الرضا عن المسؤولية
8.5%	7	الشعور بعدم المساواة لوجود معرفة أو محسوبية
6.1%	5	استغلال وقت العمل في الأمور الشخصية
100%	80	المجموع

تبين لنا من الجدول أعلاه أن هناك اختلاف بين المبحوثين حول سبب عدم التزامهم بالمؤسسة، حيث نجد أعلى نسبة يمثلها الاتجاه العام للمبحوثين تقدر ب 33% للذين يكون سلوكهم عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة عدم الانضباط الذاتي في العمل، في مقابل نسبة 28% للأشخاص الذين لا يأخذون الأمور بجدية عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة، تليها نسبة 20% و 19% للعمال الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل ويتأخرون عن العمل في حالة عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة على التوالي. كما أن أعلى نسبة تمثلها الخانات الصدرية 41.7% من الإطارات الذين أجابوا بأنهم لا يأخذون أمور العمل بجدية عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة، تقابلها نسبة 37.5% لعمال التنفيذ الذين صرحوا أنهم لا يأخذون أمور العمل بجدية عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة، تليها نسبة 20% لعمال التحكم الذين أشاروا أنهم لا يبالون ولا يأخذون أمور العمل بجدية عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة، أما بالنسبة لإجابة المبحوثين حول سلوك عدم الانضباط الذاتي فكانت نسبة الإطارات 41.7%، تقابلها نسبة 31.7% لعمال التحكم، تليها نسبة 25% لعمال التنفيذ، كما سجلت أعلى نسبة 25% لأعوان التحكم الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عند عدم تكيفهم مع نظام المؤسسة،

تقابلها نسبة 18.8% لأعوان التنفيذ الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عند عدم تفهمهم مع نظام المؤسسة، أما للإطارات فهم يتغيبون بنسبة 3.8% لعدم تفهمهم مع النظام داخل المؤسسة، كما نجد إجابة المبحوثين حول التأخر عن العمل فنجد نسبة أعوان التحكم 23%، تقابلها نسبة 18.8% لعمال التنفيذ، تليها نسبة 3.8% لعمال الإطارات. فإلى ماذا يمكن أن نرجع هذا التفاوت في النسب؟

يمكن الكشف عن حقيقة مؤسس التعليم العالي والبحث العلمي من خلال تحليل بعض المؤشرات التي تمت ملاحظتها انطلاقاً من الواقع، وانطلاقاً من النسب الإحصائية المجدولة أعلاه، فإنه بالرغم من أن الكثير من العمال ومن خلال الجداول ملتزمون وكثيرون الانضباط، لكن يجب أن نعترف بأن هناك بعض المقاومة والرفض للمرأة المسؤولة وعدم الرضا بقيادة المرأة كما تبين أن أعلى نسبة مثلها الجدول وهي عدم الرضا بقيادة المرأة أو عدم الرضا عن المسؤولة، وبما أن التكيف المهني هو تكيف العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني، ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على أدائه وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل، وإذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلباً على انتظامه في العمل حيث يكثر تدمره وشكاويه.

وإن العوامل المؤثرة في التزام العامل كثيرة ومتنوعة على حسب ما صرح به العمال، فنجد عدم الرضا عن المسؤولة، كما نجد فئة أيضاً تنادي بعد وجود مسؤولية للعمال، وعدم الاقتناع بقوانين المؤسسة، وعدم الشعور بأهمية العمل، والشعور بعدم المساواة بين العمل لوجود عامل المحسوبية والتفريق بين العمال واستغلال وقت العمل في الأمور الشخصية، فكل هذي الصور من السلوكيات تؤثر في التسيير وتغير مناه إلى التسيير بطريقة غير عقلانية. ومن يمن القول أن ليتكيف العامل مع المؤسسة ومع النظام الداخلي ويصبح متحمل أكثر، هناك العديد من الأساليب فهي كثيرة

ومتنوعة بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته وبعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته. كما أن العلاقة مع الزملاء والرؤساء والفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التكيف، بحيث تشير الكثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن عدم تكيف وتوافق الفرد مع مهمته، ومع النظام الداخلي للمؤسسة، قد يعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، وإن هناك بعض العوائق والعقبات العنيفة التي تحول بين العمال وبين إشباع بعض حاجياتهم الضرورية، وقد تدفع العمال في بعض الأحيان إلى تقبل حلول توافقية أقل إشباعاً لحاجياتهم، أو إلى سلوك يتعارض مع قيم المجتمع والمؤسسة بصفة خاصة. كما أن ميول العمال الثقافية وانتماءاتهم العقائدية بالمؤسسة تعتبر من العوامل المؤثرة في اتجاهاتهم وتصرفاتهم أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض وتعاملهم مع المسؤولية هي الأخرى، وأثناء العمل داخل المؤسسات، فقد تبين لنا إن العمال بالمؤسسة -كما صرحت لنا مسؤولة من بين المسؤولات التي أجرت معهم المقابلات- إلى أن بعض العمال، يتصرفون تصرفات غير منطقية تتمثل في عدم الانصياع لأوامر المسؤولة، وهذه التصرفات هي ناتجة بالدرجة الأولى إلى عدم تقبلهم لرئاسة المسؤولة فهم في بعض الأحيان لا يقبلون قيادتها طوعية فقط مرغمين خوفاً من تطبيق العقوبات عليهم .

إذن فالتنظيم بطبيعته يميل إلى استغلال قدر محدود من طاقات الإنسان في جو الرسميات والقواعد، مما يؤدي كل عامل إتباع سلوك استراتيجي خاص به، لأن العامل مهما يكن يبقى بشر يميل بصفة عامة إلى تحقيق ذاته وتأكيد استقلاله، وإبراز تفوقه على الآخرين، ويتضح من خلال نماذج السلوك التي تم عرضها أن لسلوك الأفراد داخل التنظيم ارتباطاً وثيقاً بأطر الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم. ذلك أن جميع هذه النسب أشارت بوضوح إلى أن مختلف نماذج السلوك، وكذا سوء السلوك داخل العمل المتمثلة في عدم رضاهم عن المسؤولية وعدم تحملهم المسؤولية وعدم الرضا بالقوانين بالمؤسسة... الخ. هي نتاج لتفاعل النظام الخارجي لمؤسسة والمتمثل في خصائص الفرد،

مع النظام الداخلي للمؤسسة والمتمثل في خصائص التنظيم، هذا التفاعل بين العنصرين يتحول في حالة التناقض إلى انتهاج العامل إلى سلوكيات سلبية متمثلة: في التسبب الإداري والموضح في شكل الغياب والتأخر والانصراف المبكر من العمل وعدم أخذ الأمور بجدية، وعدم الانضباط الذاتي الذي يشمل العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل: الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة، وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال، واستغلال المركز الوظيفي وخاصة للمسؤوليات، كما قد يكون سوء سلوك الأفراد داخل التنظيم يعكس إحدى الاستراتيجيات التي يعتمدها الأفراد داخل المؤسسة.

جدول رقم (45): يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة مع المسؤولية وسبب عدم الالتزام والتهاون

في العمل

المجموع		استغلال الوقت في الأمر الشخصي		الشعور بعدم المساواة		عدم الرضا عن المسؤولية		عدم الاقتناع بالقوانين		عدم الشعور بأهمية العمل		عدم الشعور بالمسؤولية		سبب عدم الالتزام في المؤسسة العلاقة مع المسؤولية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	39	5.1 %	2	12.8 %	5	25.6 %	10	20.5 %	8	7.7 %	3	28.2 %	11	تفاهم وتشاور
% 100	18	5.6 %	1	5.6 %	1	33.3 %	6	5.6 %	1	22.2 %	4	27.8 %	5	حيطة وحذر
% 100	15	13.3 %	2	6.7 %	1	40 %	6	6.7 %	1	26.7 %	4	6.7 %	1	الاصطدام من حين إلى آخر
%100	8	%0	0	%0	0	12.5 %	1	37.5 %	3	12.5 %	1	37.5 %	3	عدم الثقة بين المسؤولية والعمال
% 100	80	6.3 %	5	8.8 %	7	28.8 %	23	16.3 %	13	%15	12	%25	20	المجموع

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه، أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن سبب عدم التزامهم

في المؤسسة هو عدم رضاهم عن المسؤولية بنسبة تقدر 28.8 %، مقابل ذلك نسبة 25 % للذين أجابوا

بعدم شعورهم بالمسؤولية، تليها نسبة 16.3 % للذين يرون أنهم غير مقتنعين بالقوانين، تقابلها أيضا

النسبة 15 % للمبحوثين الذين صرحوا بعدم اهتمامهم بالعمل. كما نجد النسبة 8.8 % للذين يرون وجود

عدم المساواة بين العمال، وفي الأخير نجد النسبة 6.3 % للعمال الذين يرون أن سبب عدم التزامهم

في العمل هو استغلال وقت العمل الرسمي في الأمور الشخصية.

كما تشير بيانات الجدول إلى أن أعلى نسبة تمثلها الخانات الصدرية تقدر بـ 40 % للذين

أجابوا أن علاقتهم مع المسؤولية اصطدام من حين إلى آخر وغير راضين بقيادتها، في حين تقابلها

النسبة 33.3 % من علاقتهم مع المرأة المسؤولة عليهم حيطة وحذر، تليها نسبة 25.6 % للذين أجابوا

بأن علاقتهم مع المرأة المسؤولة تفاهم وتشاور، وأخيرا النسبة 12.5 % للذين يرون أن علاقتهم مع

المسؤولية عدم الثقة.

في حين نسجل أعلى نسبة عند الذين يصرحون بأن سبب عدم التزامهم في المؤسسة هو عدم الشعور بالمسؤولية بنسبة 37.5% وعلاقتهم مع المسؤولة هو عدم الثقة، تقابلها من نفس الفئة نسبة 28.2% و 27.8% من يشيرون إلى أن علاقتهم مع المسؤولة هو تفاهم وتشاور وحيطة وحذر على التوالي. في حين تقدر النسبة عند فئة من يرون أن علاقتهم مع المرأة المسؤولة اصطدام من حين إلى آخر فتقدر نسبتهم ب 6.7%.

كما نجد أعلى نسبة عند الذين يرون بأن سبب عدم التزامهم في المؤسسة هو عدم الاقتناع بالقوانين بنسبة 37.5% وعلاقتهم مع المسؤولة هو عدم الثقة، تقابلها من نفس الفئة أي للذين يرون أنهم غير مقتنعين بالقوانين بنسبة 20.5% من يشيرون إلى أن علاقتهم مع المسؤولة هو تفاهم وتشاور. في حين تقدر آخر نسبة من نفس الفئة أن علاقتهم مع المرأة المسؤولة الاصطدام من حين إلى آخر وحيطة وحذر فتقدر نسبتهم ب 6.7% و 5.6% على التوالي.

كما نجد بالنسبة للذين يشيرون إلى أن سبب عدم التزامهم في العمل هو استغلال الوقت في الأمر الشخصي فإننا نجد اعلي نسبة تمثلها من هم على علاقة اصطدام من حين إلى آخر بنسبة 13.3%، في حين نجد من نفس الفئة من يتعاملون معها بحبيطة وحذر وعلاقتهم معها بتفاهم وتشاور بنسبة 5.6% و 5.1% على التوالي، وتتعدم النسب عند من يرى عدم الثقة بينه وبين المسؤولة.

وأخيرا بالنسبة للذين يشيرون إلى أن سبب عدم التزامهم في العمل هو الشعور بعدم المساواة في العمل فإننا نجد اعلي نسبة تمثلها من هم على علاقة تفاهم وتشاور مع المرأة المسؤولة بنسبة 12.8%، في حين نجد من نفس الفئة من هم على علاقة اصطدام من حين إلى آخر ويتعاملون معها بحبيطة وحذر بنسبة 6.7% و 5.6% على التوالي، وتتعدم النسب عند من يرى عدم ثقة بينه وبين المسؤولة.

نظرا للأهمية التي تحظى بها القيادة في المؤسسات، فيمكن القول بأن المؤسسة نظام شامل لمجموعة من الوظائف الإدارية والتسييرية المتمثلة في الرقابة والتخطيط والتنظيم والتوجيه، ومن هذا المنطلق فإن التسيير العقلاني يلعب دورا مهما وأساسيا في تحديد كفاءة المنظمة ورفع مستوى فعالية النشاطات وضمان ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها القادة الإداريون وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة، ولذا يبدو أثر التسيير العقلاني ومدى فاعليته في تحقيق الالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة. ويتأكد هذا نظريا من خلال ما جاءت به النظريات الكلاسيكية وتنظم نظريات الإدارة الكلاسيكية كل من النظرية البيروقراطية، والنظرية العلمية، والنظرية الإدارة الإدارية أو مبادئ الإدارة. وإن الفكرة الهامة التي يمكن استخلاصها هنا هي أن السلوك القيادي للمرأة داخل المؤسسة ليس مستقل عن التسيير في المؤسسة وما تتطبع به المرأة من سلوكيات يؤثر بطريقة أو بأخرى في تعاملها مع العمال ويؤثر هو الآخر على عملية التسيير، كما أن سلوكيات المرأة غير مستقل هو الآخر عن الخلفية الثقافية للمرأة، فشخصية المرأة هي نتاج واقع اجتماعي وتنشئة اجتماعية خاصة بالإناث دون الذكور، وبالتالي مهما وصلت إلى مراكز قيادية تبقى في نظر المجتمع الذكور غير متحررة كليا من خلفية وثقافة اجتماعية متأصلة فيها ولا ينبغي أن تكون كذلك. صحيح أنها تحاول محو التصورات القديمة التي كانت سائدة من خلال إبراز كفاءتها في مجالات عدة، إلا إن هذا لا يقضي على الذهنية التمييزية للرجال والتسلطية التي ترفض الانصياع لتوجهات "امرأة" وتنفيذ أوامرها مهما كانت مكانتها العلمية والمهنية-كما تم الملاحظة في بيانات الجدول-لأن الخلفية الثقافية المتعلقة بنظرة الرجال إلى النساء مازالت راسخة في بناء شخصيته الاجتماعية. ومهما حدث من تغيرات وتطورات، إلا هذا لم يغير النظرة حول النظرة التقليدية للنوع الاجتماعي.

سوسيولوجيا يتضح أن أغلبية السلوكيات التي أكد عليها المبحوثين هو أن علاقة المرأة بالمرؤوسين سواء علاقتها معهم حيطة وحذر، أو الاصطدام من حين إلى آخر، أو عدم الثقة بينها وبين المرؤوسين، أو التفاهم والتشاور، حالت إلى تأثير واضح في سبب عدم التزامهم بالمؤسسة. وهذا له تأثير سلبي على التسيير العقلاني، كون أن أغلبية العمال بعيدون كل البعد عن العقلانية، من خلال المؤشرات التالية: عدم الشعور بأهمية العمل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الاقتناع بالقوانين، ونعود ونقول بأن مجمل التصرفات التي يسلكها المبحوثين هي في الحقيقة نتيجة لما يعيشوه في بيئة العمل، وذلك انه بالرغم من أن أهداف أي مؤسسة خدمتية ربما لا تكون هي نفسها أهداف كل الأشخاص الذين التحقوا بها، فان الموارد البشرية التي تتشكل منها مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي لها غايات وسلوكيات استراتيجية وأغراض خاصة بهم، وبإمكانهم استعمال المؤسسة أداة بين أيديهم لتحقيق مآربهم الشخصية، ويقول في هذا السياق، خليل أحمد خليل «لفهم الفعل لابد من الإحاطة بالنوايا والمقاصد، وبوجه أشمل لا بد من إدراك دوافع الفاعل، والوسائل المتاحة أمامه أو التي يظن أنها متاحة، فضلا عن معرفة تقويم الفاعل لمختلف وسائله هذه، التي تحدد حقل الممكنات الناجم عن الوضع التفاعلي الذي يكون منغمسا فيه».¹

بمعنى العامل في إطار التنظيم لا يتصرف من فراغ، وإنما سلوكياته تكون نتيجة استراتيجية عقلانية. وكان لكرؤزي وفريدبرغ الفضل في توظيف مفهوم السلوك الاستراتيجي، واعتبرا أن الفاعل في التنظيم يتمتع بقدر كبير من الحرية في تصرفاته النابعة عن وعي وتدبير، وهذه مسلمة أساسية ينبغي اتخاذها في أي مؤسسة، كما تم التوضيح في الجدول أن فئة معتبرة سبب عدم التزامها لأنها تقضي وقت العمل في الأمور الشخصية لأن هذه الفئة علاقتها مع المسؤولية اصطدام من حين إلى

¹ - خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1984، ص:175،

آخر، وهنا التأثير واضح في الجدول أن علاقة المرأة المسؤولة بالمرؤوسين ينطبع على التزامهم وعدم التزامهم في المؤسسة. لهذا فإن قوة المؤسسة تكمن في مدى قدرتها على توجيه الأمور بلباقة، بحيث تتمكن بطريقة دبلوماسية على تخفيف جميع الضغوط والاختلافات التي تبرز داخل المؤسسة، والطاقة البشرية لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها الدافعة لركب الحضارة الإنسانية، وهي من العناصر التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة، وبناء على ذلك فإن التوجيه السليم وإشباع حاجات ورغبات العمال بما فيها الاجتماعية والمادية، يساعد على نجاح أهداف المؤسسة ومزيد من فعاليتها وانتعاشها.

الفصل التاسع

الفصل التاسع: تأثير فكرة النوع الاجتماعي "الجندر" للمرأة القائدة في

عملية الاتصال بالمؤسسة

تمهيد:

يقدم لنا النوع الاجتماعي طرحاً لآلية تشكّل العلاقات والهويات والأدوار والسلوك بين الرجال والنساء في مجتمع ما. بحسب هذا المفهوم، تقوم التنشئة الاجتماعية بتحديد سلوك الأفراد بحسب جنسهم (التفرقة بين تربية الأولاد والبنات) والتي تختلف من مجتمع لآخر ومن حقبة زمنية لأخرى (الفروق بين التربية المحافظة والتربية الحديثة). كما ينطلق مفهوم النوع الاجتماعي من واقع مفاده أن العلاقات الاجتماعية والأدوار للنساء والرجال ترتكز على درجة الأداء المستندة إلى النوع الاجتماعي لهؤلاء لتوقعات مجتمعية بمعنى محدّدات الأنوثة والرجولة في كل مجتمع.

وعلى اعتبار المرأة القائدة لها خلفية اجتماعية وواقع ثقافي يختلف من قائدة إلى أخرى، فإننا نحاول معرفة مدى تأثير فكرة النوع الاجتماعي على عملية الاتصال، وكيف تساهم المرأة القائدة في تحقيق التسيير العقلاني، وعملية الاتصال بعد من أبعاد العملية التسييرية.

1- فكرة الجندر:

لعل أخطر ما يميز خطاب الجندر عن غيره من الخطابات النسوية حتى الراديكالي منها، هو تعامله مع المرأة على أنها فرد، وذلك بإخراجها من سياقها الأسري والاجتماعي على أنها إنسان منفرد في الإرادة والنظام الحياتي والأهداف، بغير ما ارتباط بزواج أو أطفال أو مجتمع كافة. وهذه الصورة الشاذة ليست فقط مرفوضة على مستوى المرأة، ولكن على مستوى الرجل أيضاً، فكلاهما إنسان، والإنسان يعرف أنه كائن اجتماعي أي لا يمكن أن يكتسب قيمته إلا من خلال المجتمع الذي حوله من أسرة نووية وممتدة وجيران ورؤساء ومرؤوسين...الخ.

ويمكن أن نوضح فكرة النوع الاجتماعي بتعريف المكتب الإقليمي لصندوق الأمم المتحدة للمرأة: النوع الاجتماعي بصفة عامة يمثل الأدوار الاجتماعية التي يصنفها المجتمع بناء على النوع- الدور البيولوجي- لكل من الجنسين ويتوقع منهما أن يتصرفا بناء عليها، وتتكسب بناء على منظومة من القيم والعادات والتقاليد وتصبح بعد مرور الوقت أمراً واقعاً، أي أن هذه الأدوار هي من صنع الإنسان. أي أن النوع الاجتماعي يمثل مختلف الأدوار والحقوق والواجبات لكل من الرجال والنساء في المجتمع والعلاقات بينهم والطرق التي تحدد بها خصائصهم وسلوكياتهم وهوياتهم التي تحكمها عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وبيئية مختلفة وتأثير هذه العلاقة على مكانة المرأة والرجل في المجتمع.

إن علم الاجتماع يفرق بين الجنس البيولوجي والنوع (أي الجندر) فالجنس "يعني الاختلاف البيولوجي بين الذكر والأنثى: فالاختلاف واضح في الأعضاء التناسلية والفرق الذي يرتبط بوظائف

إعادة الإنتاج، والجندر هو مسألة ثقافة فهو يرجع إلى التصنيف الاجتماعي بين (المذكر) و(المؤنث).¹

محور آخر من محاور تيار (الجندر) هو القول بتمائل الرجل والمرأة، وهو التعبير الذي ينقل إلينا في العربية على أنه المساواة، ولكن المساواة شيء آخر، والهوة سحيقة بين المفهومين، فالمساواة التي ننادي بها جميعاً على اختلاف مشاربنا الثقافية والدينية هي الإنصاف في الحقوق والواجبات وفرص الحياة من تعليم وخدمات ووظائف تصل إلى مراكز اتخاذ القرار... الخ. أما القول بالتمائل فهو نتاج نظرية (الجندر) التي أوردناها سلفاً والتي يتخذها الجندر النسوي قاعدة ينطلق منها، ألا وهي إلغاء كل الفروق الطبيعية أو المختصة بالأدوار الحياتية بين الرجال والنساء، والادّعاء بأن أي اختلاف في الخصائص والأدوار، إنما هو مصطنع ومن صنع المجتمع.

ومنه يمكن القول أن مصطلح الجندر أو النوع الاجتماعي هو مفهوم أقرب إلى مجال الدراسات الاجتماعية والثقافية التي تسعى إلى تتبع علاقات القوى بين الجنسين في سياقها الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، وتحليل مظاهره وأسبابه، ومن هنا تتضمن دراسات الجندر مقارنات بين الجنسين وتفسح المجال أمام دراسات الذكورة والأنوثة وما ترتبط بها من سلوكيات وخصائص وتصورات وأشكال للتعبير يتم صياغتها في ظل أوضاع اجتماعية وثقافية معينة، تنعكس بالتالي على الأعراف الاجتماعية والحقوق والواجبات الواردة في التشريعات.

ففي الفترة السابقة، لم تكن الأنثى العربية ذا قدر واحترام لدى مجتمعها من ذوي الطبقة الشعبية، إذ كانت القيم الذكورية هي المسيطرة وكانت المرأة يستحي من وجودها على سطح

¹ – HURTIG Marie Claude et autres: *Sexe et genre: De la hiérarchie entre les sexes*, CNRS Éditions, Paris, 2003, p9.

الأرض أما الأوساط المرموقة، فكانت المرأة تحظى بالشأن العالي بين ذويها، وكان الكثير ينسبون إلى أمهاتهم وبناتهم ومن ذلك عمر وبن هند، والنابعة الذبياني الذي كان يدعى بأبي دمامة لفرطه ذكر اسم ابنته.¹

ولما جاء الإسلام رد للمرأة جانبا كبيرا مما كان مغموطا من حقها، وأول شيء في ذلك كرامتها وإنسانيتها؛ وقد ساق القرآن الكريم في الموضوع آيات كثيرة تشيد بالمرأة وترفع من قدرها، وتحفظ لها حقها وكرامتها، والدليل في ذلك تخصيص صورة كاملة تحت عنوان النساء، وكذلك السنة النبوية الشريفة التي جعلت المرأة شقيقة الرجل فبينت دورها ووضعت لها حقوقا وواجبات، فعرفت بذلك المرأة أزهى وأحسن عهودها، إذ شهدت الساحة العربية الإسلامية نساء ساهمن في الحياة الاجتماعية والثقافية، وأهم هذه النساء عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها.²

2- المرأة الجزائرية وفكرة النوع الاجتماعي:

بالرغم من الوضعية التي كانت تعيشها المرأة الجزائرية، من استبداد إبان الحقبة الاستعمارية، ومن القيد والإغلاق عليها من قبل المجتمع، إلا أنها شكلت ركيزة مهمة وحاميا أساسيا للقيم والثقافة الإسلامية للأسرة الجزائرية؛ فلعبت دور الأب والأم في تنشئة الأبناء، والعمل من أجل كسب القوت، وفوق ذلك لم تتوان في تقديم المساعدة للثورة.³

ولأن مجتمعاتنا ليست بمعزل عن التغيرات الاجتماعية في باقي أرجاء المعمورة، وفي احتكاك وتثاقف مستمر ومتواصل معها، ظهرت في المجتمع العربي فكرة تحرر المرأة من الأعراف

¹ - عصمة الدين كركر، المرأة من خلال الآيات القرآنية، الشركة التونسية للتوزيع، تونس، 1979، م، ص 32 .

² - سالم البهنساوي، مكانة المرأة بين الإسلام والقوانين العالمية، دار الإرشاد، الجزائر، 1981، م، ص 160 .

³ - Saadi Noureddine, La Femme Et La Loi En Algérie, Ed: Bouchéne, Alger, 1991, p 106.

والتقاليد، كما نجد أن المرأة الجزائرية لها خصوصياتها وتنوعهن في خلفياتهن وأعرافهن وثقافتهن السياسية والدينية، فالمرأة التي تتشبع وتنشأت في مجتمع متحرر من كل القيود التي تضبط تصرفاتها وتوجهاتها تختلف هي الأخرى عن تلك التي تنشئت في مجتمع في أسرة محافظة وترسخت في ذهنيته معالم المرأة المتدينة المسلمة التي، كما أن المرأة الغنية تختلف في ذهنياتها عن تلك المرأة التي تنشئت في فقر وحرمان لان الطبقات الاقتصادية تتفاوت من اسر إلى أسرة ومن منطقة إلى أخرى.

وبالتالي يمكن أن نقول أن التربية التي تنشئت عليها المرأة القائدة في وزارة التعليم العالي هي تنشئة تلقنتها المرأة داخل أسرتها، منذ طفولتها ولعبت دورا كبيرا في ضبط سلوكياتها خاصة مع عالم الذكور، فهناك قائدات تم تنشئتهم على قيم وثقافة مبنية على الدين مما ينعكس على سلوكياتها القيادية، فهي تحرص كل الحرص على عدم تخطي الحدود التي وضعها هذا الضابط من عدم الاختلاط بالرجال، وعدم الخضوع في القول، وعدم الخلوة....الخ، كما أن التنشئة المعتمدة على العادات والتقاليد، تجعل المرأة القائدة تحرص على عدم تخطي القيم المتعارف عليها اجتماعيا، من أن هناك عالم رجالي وعالم نسوي، والنساء محل الشرف لذا يجب صيانة الشرف والحفاظ عليه، وأي انتهاك له هو جلب للعيب والعار. في مقابل ذلك نساء تنشئوا بعيدين كل البعد ويبقون يبتشئوا على قيم بعيدة عن الدين الإسلامي مثل نزع الحجاب والتبرج والسفر بالخلوة وما شابه ذلك...الخ. وهكذا فإننا حينما نتحدث عن التنوع والثقافة والخصوصية الثقافية من منظور نسوي فإننا نتناول القضية من خلال مفهوم الاختلاف باعتبار الفكر النسوي يحمل عناصر الفكر والتنوع وعناصر التعددية والتميز. وأن الحديث عن سلوكيات القائدة في الوزارة لا تتبع من سلوكيات عشوائية. حقيقة هناك قوانين مضبوطة بالمؤسسة ولوائح تلجا إليها، ولكن تبقى الخلفية الثقافية للمرأة القائدة والتنشئة التي تنشئت عليها ترسم المسار والطريق للقائدة في تعاملاتها وعلى حسب تشبعها بفكرة الجندر أو

النوع الاجتماعي هي الأخرى. فهناك من ترى أن هناك تماثل حقيقة بينها وبين الرجل ولا فرق بينهما وتقوم بدورها انطلاقاً من تشبعها لا فرق بينهما، وتتشبع بصفات رجالية، وهناك العكس تجدها تقوم بدورها مراعية بعض الخصوصيات التي تربت عليها مثل عدم الاختلاط والسفر... الخ. وهي تعي جيداً أن المرأة مستحيل تكون مماثلة للرجل وقيمها الإسلامية دائماً تجعلها تتقيد أن القوامة للرجل. وبالتالي التسيير في المؤسسة سوف يتأثر هو الآخر على حسب الذهنيات التي تسيّر.

3-النوع الاجتماعي" الجندر" وتأثيره على عملية الاتصال بالمؤسسة.

جدول رقم (46): يوضح الاختلاف الموجود بين أدوار المرأة والرجل في المؤسسة.

الاختلاف الموجود بين أدوار المرأة والرجل	التكرار	النسبة%
القيادة	42	51.2%
الإشراف	13	15.9%
التنسيق	3	3.7%
العلاقات الإنسانية	22	26.8%
المجموع	80	%100

من خلال الجدول الممثل في الأعلى والمتمثل في الاختلاف الموجود بين أدوار المرأة والرجل في المؤسسة، يتبين لنا أن أكبر قيمة يمثلها الجدول هي وجود اختلاف بين أدوار المرأة والرجل في عملية القيادة بنسبة 51.5%، تليها مباشرة نسبة 26.8% للمبحوثين الذين يرون أن الاختلاف بين أدوار المرأة وأدوار الرجل يكمن في العلاقات الإنسانية، كما نجد الذين يصرحوا أن الاختلاف موجود في الإشراف فنجد نسبة 15.9%، في حين آخر نسبة يمثلها المبحوثين الذين يؤكدون وجود اختلاف بين أدوار المرأة والرجل في التنسيق 3.7%.

إذا كان موضوع القيادة في التنظيم موضوعا واسعا ومعقدا وهو يعتبر إحدى العمليات الأساسية التي تتركز عليها إدارة المؤسسة في قيادة وتوجيه الأفراد العاملين، كما أنه يعتبر من العناصر الهامة في البيئة التنظيمية، وعلاقة هذه العملية بالسلوكيات المنتجة من طرف العاملين،

واكتفينا في بحثنا هذا بمعالجة بعض جوانب القيادة النسوية في مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي نموذجاً وركزنا على السلوكيات القيادية للمرأة العاملة كفعل اجتماعي بحيث تعتبر بمثابة سلوك إرادي لدى المرأة لتحقيق هدف محدد، هذا الهدف هو نتاج تفكير عقلائي غايته ذات طابع جماعي بالأساس. وحاولنا معالجة طبيعة السلوكيات القيادية للمرأة وعلاقتها بالتسيير العقلاني في المؤسسة، أي نبين أثر الخلفية الثقافية للمرأة القائدة على التسيير العقلاني في التنظيم الرسمي. وتكمن أهمية هذا التأثير في المنتج العام الذي يقدمه العامل في هذا التنظيم. ومن خلال النسب الإحصائية في الجدول الممثل أعلاه حاولنا معرفة الاختلاف الموجود في أدوار المرأة والرجل داخل المؤسسة لعدة وظائف تسييرية منها القيادة والإشراف والتنسيق والمعاملة تبعاً للعلاقات الإنسانية، فتم عرض نسب متفاوتة، كانت أعلى نسبة أن المبحوثين صرحوا بوجود فروقات في أدوار المرأة والرجل لعملية القيادة.

وضمن هذه الإحصائيات يمكن القول بأن قيادة المرأة تختلف عن القيادة المشابهة عند الرجال لما تتسم به من خصائص أنثوية تميزها عن قيادة الرجال، من الناحية البيولوجية ومن ناحية الدور الاجتماعي هو الآخر، مثل صفة التعاطف والإبداع، التفويض وإعطاء الصلاحيات للمرؤوسين، قدرتها على الاتصال والحوار وهذا ما أكدته النسبة 26.8% التي ترى أن الاختلاف بين الرجل والمرأة يكمن في العلاقات الإنسانية. فعلاقة القائدة بمرؤوسيهما أعمق من علاقات القائد بمرؤوسيه. فكثير ما يُعتقد بأن النساء ضعيفات وعاطفيات بل ناقصات عقل وغير عقلانيات وغير قدرات على تحمل الصعوبات... الخ بالمقارنة للرجل كما ورد في الحديث الشريف النساء ناقصات عقل ودين ولكن بتفسيره بمعنى آخر...، لقد كانت عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها قمة في الحديث والعقلانية باعتراف الرسول ص "خذوا نصف دينكم من هذه الحميرة فكيف تكون ناقصة عقل وديني وجل الأحاديث النبوي كانت راوية له"، وحتى ولو كانت في مستوى القيادة، ولها القدرة

الكافية للقيام بدور القيادي إلا أنها تبقى عرضة للكثير من الانطباعات السلبية بعدم مناسبتها لذلك المنصب.

وإذا افترضنا بأن المرأة غير صالحة للمراكز القيادية وتحمل المسؤولية، نصبح على تناقض مما قد حققته المرأة في المجال الأسرة، فيبدو أن المرأة العاملة في مجتمعاتنا العربية والمجتمع الجزائري خاصة أضحت اليوم تقوم بعمل مزدوجا أخذ كل أوقاتها اليومية أكثر من الرجل، فإذا كان الرجل يعمل عادة في مؤسسة خلال ساعات معدودة وكفى، فهي غالبا ما تعمل في مؤسستين: المؤسسة الرسمية خارج البيت و"مؤسسة البيت"، إن صُح التعبير، وما تتضمنه من أشغال لا تنتهي أحيانا إلا مع منتصف الليل (كالطبخ، الغسيل، التنظيف، التسوق...) فضلا عن توجيهها أبناءها المتمدرسين ومساعدتهم في دراستهم والعناية بهم صحيا... ومن هنا يمكن القول بلا مبالغة بأن المرأة أكثر جهدا واجتهادا وعملا وصبرا وعقلانية في التصرف من الرجل. وهذا ما يمكن التأكيد عليه في الجداول اللاحقة.

جدول رقم (47): يمثل أدوار المرأة الحالية في المنصب القيادي مقارنة بما هو في السابق

النسبة %	التكرار	أدوار المرأة الحالية في المنصب القيادي مقارنة بما هو في السابق
29.3%	24	طبيعة الظروف تجبر ذلك
15.9%	13	خلق مشاكل في الأسرة
9.8%	8	ضد فكرة خروج المرأة والبقاء خارج المنزل فترة طويلة
25.6%	21	المجتمع تطور على السابق والأمر طبيعي
17.1%	14	المرأة عنصر فعال مثلها مثل الرجل
100%	80	المجموع

يتبين لنا من خلال النسب الإحصائية المجدولة في الجدول المتمثل في أدوار المرأة الحالية في المنصب القيادي مقارنة بما هو في السابق، هناك نسب متفاوتة متقاربة حول آراء الباحثين وعلى حسب ثقافة كل مبحث كيف يمكن أن يرى دور المرأة حالياً مقارنة بما كان في السابق والدور لتقليدي بطبيعة الحال المتمثل في ربة بيت، حيث نجد منهم من يرى أن طبيعة الظروف هي من تجبر أن المرأة تعمل والوقت تغير على السابق بنسبة 29.3%—تليها نسبة 25.6% من يرى أن المجتمع في حالة تطور وعمل المرأة شيء طبيعي، ومنهم من يرى أن المرأة عنصر فعال مثلها مثل الرجل لأنها نصف المجتمع بنسبة 17.1%، كما هناك نسبة 15.9% من يرون أن عمل المرأة يشكل ويخلق مشاكل في الأسرة، تليها آخر نسبة من يؤكدون أنهم ضد فكرة خروج المرأة والبقاء خارج المنزل فترة طويلة بنسبة تقدر بـ9.8%.

سوسيولوجيا يمكن القراء الإحصائية للجدول بأنه تغيرت نظرة المجتمع نحو المرأة العاملة اليوم وتغيرت بعض المفاهيم التقليدية السلبية المرتبطة بعملها وأصبح هناك وعي بمهنية المرأة شبه تام.

بل تطور الأمر في الفترة الأخيرة إلى انتشار القيادة النسوية في كثير من المؤسسات ومجالات العمل الرسمية، ومع ذلك لا يمكن الجزم بأن هذه الظاهرة قد انتشرت بشكل متوازن حسب مناطق القطر الجزائري وبحسب طبيعة المجتمع المحلي (ريفي أو مديني) في بعض المناطق (المناطق التي هي بعيدة نوعا ما على العاصمة مثل المسيلة، الجلفة...الخ). فمازال الاتجاه المحافظ في هذه المناطق ضد العمل النسوي سائدا ويطبع ذهنية سكانها، لاسيما سكان جنوب الجزائر وفي المجتمعات الريفية، بمعنى أن المرأة التي حظيت بمنصب قيادي في المؤسسات الرسمية قد واجهت رفضا من قبل الجميع حتى من النساء المرؤوسات ذاتهن. لذلك فإنها تعاني من ظروف صعبة في التسيير وعرقلة واضحة من قبل الآخرين، أكثر من زميلها الرجل القائد، ومع ذلك فهي غالبا ما تملك فكرا عقلانيا في التسيير الذي يعتمد على استراتيجية وتخطيط رشيد لكيفية التأثير في الموارد البشرية وتوجيهها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسات. وهنا لابد ذكر بأن من شروط النجاح الوظيفي للمرأة القائدة هو كيفية التوفيق بين قوة الموقع القيادي وبين الصعوبات التي قد تواجهها من قبل المرؤوسين وكيفية التعامل مع العمال ومدى قدرتها على اكتسابها ثقتهم فيما تملكه من قدرات وخصائص قيادية.

كما أن معظم المشكلات التي تعاني منها القيادة النسوية في الجزائر هي إفرازات خلفية اجتماعية للقيادة النسوية، ويرجع معظم هذه المشكلات إلى عوامل ثقافية أكثر منها عوامل مهنية، فبالرغم مما نالته المرأة الجزائرية من حقوقها المدنية وخاصة في مجال الشغل كما ذكرنا سالفًا، إلا أننا لا ننكر بأن المجتمع الجزائري مازال مجتمعا "ذكوريا" بمعنى القوامة دائما للرجل مهما بلغت المرأة مركزا في المسؤوليات أو درجة في التعليم، ومهما أثبتت جدارتها في العمل وتفوقها على الرجل في بعض النواحي. إلا أن المشكل يبقى في الانطباعات التي اكتسبها المجتمع والأفراد حول عمل المرأة، حيث يعطي الرجال الحرية لا أنفسهم أكثر من النساء وخاصة في الجزائر الواقع

المعيشي الذي نلاحظه، وكما تثبته النسب المتواجدة في الجدول بحيث أكدت فئة بأنهم ضد فكرة خروج المرأة مدة طويلة خارج المنزل، كما أن عملها يعتبر خلق مشاكل في الأسرة من حيث عدة اعتبارات منها عدم القيام بالواجب تجاه الأولاد والزوج، ورغم ما عرفه المجتمع الجزائري من تطور ملحوظ نتج أساسا عن تحسين المستوى الثقافي والفكري للمرأة، إلا أن بعض العادات والتقاليد البالية التي لا تمد لثقافتنا بصلة، ولها قوة لا تقل أهمية عن القوانين التشريعية، تلعب دورا أساسيا في تحديد حياة المرأة داخل المجتمع، فسلطة الرجل لها تأثير كبير على القرارات المهنية للمرأة وقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث إن الآباء هم من يختارون مهن بناتهم على أساس بعض القيم والعادات والوسط الاجتماعي والثقافي، وحتى اختيار الفتاة لعملها تجدها تراعي فيه عدم الاعتراض مع قيم البيت لهذا نجدها تتجه إلى تخصصات حتى وإن لم تكن لديها رغبة فيها، وبالتالي المهن التي تشغلها تجدها أحيانا مجبرة على مناصب قيادية ليس من رغبتها وهنا يبدو إن المرأة القائدة عندما تكون مكرهة على مناصب معينة وليس باختيارها الشخصي ستجدها أكثر انتقامية وأكثر تعسفية من المرأة التي تكون اختارت المنصب القيادي من ذاتها واختيارها نابع من قناعة، وبالتالي الخلفية الاجتماعية والثقافية تلعب الدور الكبير في تحديد السلوك القيادي للمرأة وكيفية تحقيقها للتسيير العقلاني.

جدول رقم (48): يبين تفسير وجود أدوار محددة للجنسين

النسبة %	التكرار	كيفية تفسير أن هناك أدوار محددة للجنسين
17.1%	14	المجتمع تغير وتطور
41.5%	34	أفكار غير حضارية وجاهلة
17.1%	14	لكل جنس له أدواه ولا يمكن الخلط
22%	18	حق المرأة العمل في أي مجال
100%	80	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 41.5% للذين أجابوا بأن من يحدد أدوار المرأة والرجل على أساس كل جنس أدواره المحدد هي مجرد أفكار غير حضارية وجاهلة، كما سجلت نسبة 22% للمبحوثين الذين أجابوا بأن حق المرأة العمل في أي مجال، في حين نجد أن نسبة 17.1% لكل من الذين أجابوا بأن المجتمع تطور وتغير وفئة أخرى نفس النسبة تقول أن لكل جنس له أدواره ولا يمكن الخلط بينهما.

سوسيولوجيا وتبعاً للقيم الإحصائية للمبحوثين نجد أن غالبية العمال ينفون وجود أدوار محددة للجنسين، بمعنى أنهم ينفون أدوار المرأة المتعارف عليها وهي دورها في البيت ربة بيت، والقيام بزوجها وأولادها، ويرون أن فكرة تحديد الأدوار لكل من الجنسين هي أفكار غير حضارية وجاهلة، ويؤكدون أن لها الحق في إشغال أي عمل بدون تحديد، خلاصة الأمر إنَّ العينة المبحوثة تسعى إلى تماثل بين الذكر والأنثى، وترفض الاعتراف بوجود الفروقات، وترفض التقسيمات.

وهذا ما يعرف بالتمييز الجندي والذي يقصد به السلوكيات والاتجاهات والقيم والمعتقدات الاجتماعية التي تعتبرها ثقافة ما مناسبة للذكور والإناث بناء على جنسهم البيولوجي، بمعنى أن مصطلح الجنس يطلق على الجانب الفيزيولوجي، أما الدور الجندي يطلق الصفات والخصائص الاجتماعية التي تحدد أدوار كل من الجنسين، وهذه الفلسفة -الجنس- لا تقبل بالمساواة التي تراعي الفروقات بين الجنسين، بل تدعو إلى التماثل بينهما في كل شيء. "وهذا ما يتنافى مع الطرح التقليدي الذي يؤكد أدوارا محددة لكل الجنسين، وينظر إلى المرأة كزوجة وأم فقط، ويعتبرونها دون الرجل في القدرات الجسدية والعقلية، وتحتاج إلى حماية دائمة من قبل الرجل سواء كان أباً. أخاً. زوجاً، في مقابل ذلك ينظر إلى الرجل على أنه أكمل عقلاً أو كثر حكمة وتدبير، وهذا في الواقع غير صحيح لأن المرأة ليست أقل استعداد من الرجل في الحياة العامة، وإنما المجتمع هو من يمنح الرجل حقوقاً على حساب المرأة لإبراز قدرته، كما أنه ليس هناك ما يمنع الرجل المشاركة في أمور البيت من طبخ وغسل وتربية الأولاد إذا كانت هناك حاجة".¹

كما نجد بعض المبحوثين من يعارض فلسفة الجنس التي تنفي وجود الفوارق بين الجنسين، وهم يساندون الطرح التقليدي ويرون أنه لا يمكن أن يتم الخلط بين أدوار المرأة وأدوار الرجل، ويرون أنه لكل جنس وأدواره، ويرون أن المرأة لا تصلح للقيادة باعتبار أنها أقل شأن من الرجل ولا تصلح للمفاوضات وهذا من خلال الملاحظات والمقابلات مع بعض المرؤوسين، وهم من فئة الرجال تقريبا.

ويمكن القول أن المرأة في عملية التسيير لابد من أن تأخذ كل المعتقدات التي قد تنبثق من المرؤوسين بعين الاعتبار لتكون على صورة واضحة مما قد تتلقى من انطباعات سلبية من

¹ - المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 2006، ص: 196

طرفهم، تنقص من تقييمها كموظفة في منصب قيادي، ويظهر التحيز ضد القيادات النسائية من خلال الاتجاه العام نحو تفضيل القادة من الرجال عن القادة من النساء، وصعوبة الاعتراف بجدارة المرأة وكفاءتها في المنصب القيادي؛ لأن إثبات المرأة لجدارتها واستحقاقها لمثل هذه المناصب قد يصنف على أنه خلل في دورها التقليدي المعتاد، أو نقص في أنوثتها، وبالنظر إلى الواقع الاجتماعي؛ نجد أنه من الشائع جدا تتميط المرأة في المجال القيادي بناء على الصور النمطية عن النساء بشكل عام، بأنهن غير قادرات على تحمل المهام الصعبة، أكثر تعقيدا، غير قادرات على اتخاذ القرار، مزاجيات ويؤثرن الجوانب الإنسانية والشخصية على سير العمل.

وبالرغم من هذا لم تستسلم المرأة لحكم التقاليد المقيدة لطاقتها وطموحاتها لان بعض هذه التقاليد في عهد ليس بالبعيد كانت تقضي على أدمية المرأة وشخصيتها، فلم يكن لها رأي في شؤون المجتمع والحياة ولا رأي لها في أخص خصوصياتها، ولو تمسكنا بتلك التقاليد لما وصلت المرأة إلى ما وصلت إليه الآن ولما تعلمت ولما عملت وساهمت في تنمية المجتمع.¹

¹ - عبد الحميد إسماعيل الأنصاري، مرجع سابق، ص: 125.

جدول رقم (49): طلب المرأة الحماية من الرجل ينقص من دورها القيادي

النسبة %	التكرار	طلب المرأة الحماية من الرجل ينقص من دورها القيادي
4.9%	4	صحيح
72%	59	خاطئ
20.7%	17	لا أدري
100%	80	المجموع

من خلال الجدول الممثل في الأعلى والمتمثل في رأي المروءوسين حول طلب المرأة الحماية من الرجل ينقص من دورها القيادي، يتبين لنا أن أكبر قيمة يمثلها الجدول هي رفض تماما فكرة أن لما المرأة تطلب الحماية من الرجل ينقص من دورها القيادي بنسبة 72%، تليها مباشرة نسبة 20.7% للمبحوثين الذين هم محايدون وأجابوا بلا أدري، كما نجد الذين يصرحوا بأن طلب المرأة الحماية من الرجل ينقص من دورها القيادي فنجد نسبتهم 4.9% وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالإجابة الخاطئة.

كما نعلم أنه في الغالب تحدد النساء بصفات الضعف والرجال بصفات القوة، وهذا ينتج نوع من التناظر بين دور المرأة التقليدي ودورها في المنصب القيادي، فينقص من قيمتها كقائدة، وصعوبة الاعتراف بجدارتها وكفاءتها في المنصب القيادي، هذا يؤدي بنا القول أنه فكلما استطاعت المرأة القائدة هنا إحداث التوافق بين قيمها وقيم المروءوسين وقيم التنظيم القائم على عقلانية ومنطقية كلما تحقق التسيير العقلاني وتحققت رسالة المنظمة.

ومن خلال النسب الإحصائية تظهر أن غالبية المبحوثين وليكن في علمنا أن غالبية المرؤوسين في مجتمع البحث كانوا نساء، بنسبة 86.6% مقارنة بالرجل 11% صرحوا بأن طلب المرأة الحماية من الرجل لا ينقص من دورها كقائدة، ومن هذا يمكن القول أن تأكيد الثقة بالذات ليس مهماً للمرأة، وإنّ تقديم المساعدة ليس بالأمر السلبي، والاحتياج إلى المساعدة ليس مظهراً من مظاهر الضعف للمرأة. فالرجل ربما يشعر بالإهانة عندما تقدم له المرأة المشورة. أو الإعانة ولكن المرأة لا بحكم الطبيعة البيولوجية وتكوينها ترى أن الاستناد للرجل ومشورته قوة في بعض الأحيان، وبالإضافة للطبيعة البيولوجية نجد أيضاً التنشئة الاجتماعية التي تتلقاها البنت والولد ليسا متساوين فنجد أن الأسرة تقوم بتربية وتنشئة وتعليم الولد على أساس أنه "يستطيع" أن يفعل كل شيء لأنه له كمال الحرية وكمال العقل، أي أنها ترسخ هذا المفهوم في عقل الولد، وتقوم بتنشئته ليكون عالماً أو مخترعاً أو مهندساً أو طبيباً أو قيادياً بارزاً، بنما لا تربي البنت على هذا الأساس أبداً، بل على العكس، تتم تنشئتها على أنها "لا" تستطيع أن تتخطى المجالات السابقة، وأنها إن استطاعت فستكون مجرد عدد إضافي لا فرداً متميزاً. ومما يزيد الأمر سوءاً هو أن الأسرة (والمدرسة في أحيان كثيرة) تربي البنت على أساس أن تميزها إنما ينحصر في شكلها وإجادتها لأعمال المنزل، وأنها عندما تكبر فإن أقصى ما يجب أن تطمح إليه هو أن تكون جميلة الوجه والقوام وأن تحظى بالاقتران بزواج وإنجاب أطفال. وما زالت القيم والعادات السلوكية تحدد للفتاة ما هو متوقع منها وتقيد طموحاتها، كما إنها كثيراً ما تعتبر سلوكاً ما إذا صدر عن الذكر أمراً طبيعياً ومباحاً وعلى أبعد تقدير، وبينما إذا صدر السلوك نفسه عن الفتاة ينعته المجتمع بصفات تنال منها ومن كرامتها الإنسانية وهذا التمييز يوضح لماذا تحجم المرأة عن العمل بعد الزواج، وأيضا يوضح مدى الضغط والجهد النفسي الذي تتعرض له المرأة في مكان عملها.

كما أن بعض العادات والأعراف تقلل من شأن المرأة وتعتبرها مصدر شك وريبة وأنها لا بد من إن تكون تحت رقابة الزوج أو الأسرة فإن خروجها للعمل قد يوقعها في المفاصد. وتعتبر مشكلة الاختلاط في عملها لدى بعض الفئات الاجتماعية من أهم العقبات التي تواجهها المرأة في العمل، حيث إذا عملت فلا بد من أن تعمل في مكان منفصل تماما عن الرجل.

وعلى هذا الأساس يمكن الرؤية إلى أن المجتمع ونظريته إلى المرأة يعود في الأساس إلى حكم القيم والعادات التي تحكم المجتمع، وبحكم المنطقة التي بها مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي منطقة متطورة وتؤيد فكرة النوع الاجتماعي وأنه لا يمكن تحديد المرأة بأدوار معينة وإنما التحديد هو أفكار غير حضارية وجاهلة، فهي مثلها مثل الرجل تتقلد العديد من المناصب وهذا ما تم استنتاجه في الجدول السابق، فإننا يمكن أن نعتبر أن المنطقة وحضارة المدينة يلعب الدور الكبير في تحرير المرأة والعاصمة بطبيعة الحال من المناطق التي بلغت بها نسبة التطور وتحرير المرأة نسبة كبيرة مقارنة بالمدن الجزائرية المجاورة الأخرى إذن يمكن القول أن المرأة العاصمة وفكرة الرجل الذي يقطن في العاصمة أكثر تفتحا من المناطق الأخرى بحكم اعتبارات عديدة.

جدول رقم(50): يمثل شرح المرأة المسؤولة الأعمال للموظفين في المؤسسة

النسبة %	التكرار	شرح المرأة المسؤولة الأعمال للموظفين
82.9%	68	نعم
2.4%	2	عدم تجديد في التكنولوجيا
9.8%	8	المعلومات تأتي مكتوبة
2.4%	2	المسؤولة لا تبايلي
14.6%	12	التنسب الجزئي
100%	80	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير رأي العمال حول شرح المرأة المسؤولة الأعمال لهم أثناء العمل ، نجد أن أعلى نسبة تقدر بـ: 82.9% من مجموع أفراد المجتمع المدروس يؤكدون أن المرأة المسؤولة داخل المؤسسة تشرح لهم الأعمال، وتقل النسبة عند الذين ينفون شرحها للعمل بنسبة 14.6% ويرجعون سبب عدم شرحها للعمل إلى عدة مسببات أولها في أن سبب عدم شرح المسؤولة يعود إلى أن المعلومات تأتي مكتوبة تقدر نسبة هذه الفئة بـ 9.8%، في حين نجد النسبة 2.4% للعمال الذين يرون أن سبب عدم شرح المرأة المسؤولة للأعمال داخل مؤسسة يعود إلى أن المرأة لا تبايلي والسبب الآخر هو عدم تجديد التكنولوجيا.

من خلال النسب يتضح لنا أن المرأة المسؤولة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تشرح الأعمال للمرؤوسين، وأن المرأة المسؤولة بالمؤسسة منتجة تتحلى بمزايا عديدة منها تنظيم الوقت والجهد والاستثمار الأفضل للعامل، إضافة إلى ذلك معرفة أفضل للعامل والعمل مما زادها خبرة وتعمق علاقتها مع الآخرين والمرؤوسين بالذات، كما أن شرحها للإعمال التي يقومون بها

العمال تزدادها تميز بالمرونة نتيجة تزايد معارفها وتعدد تجاربها وتنوع أهدافها مما ينعكس عليها قدرة أكبر على التحمل والعقلانية في معالجة ما يعترضها من صعوبات .

كما أن بعض العمال بنسبة أقل ممن صرحوا بعدم شرح الأعمال من طرف المسؤولة فإننا يمكن أن نفسر ذلك بأن مؤسسة التعليم العالي باعتبارها مؤسسة تقوم على درجة من المركزية والرسمية في اتخاذ القرار، وإتباعها النظام المحكم بالمؤسسة،-كما تم استنتاجه من الجداول السابقة- فإن القوانين تأتي مكتوبة ولا علاقة للمسؤولة بالشرح، لذا يتطلب من كل عامل بالمؤسسة معرفة موقعه في التنظيم وفهم مهامه وأدواره المخصصة له على أكمل وجه، وهذا بدوره يقلل من الاتصالات غير الرسمية ويصبح العامل يعيش في جو مليء بالرسميات والقواعد مما يؤدي بالمؤسسة إلى إحجاف في حقوق العمال الاجتماعية والنفسية الذي بدوره قد يؤثر سلبا على المؤسسة، وهذا ما يتعزز من خلال القيم البارزة في الخانات الصدرية، لقول العمال أن المرأة لا تبالي، كما أن المشاركة والمشاورة هي الأخرى داخل المؤسسة تعتبر من بين الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمات المعاصرة والمتطورة، والتي تكمن قوتها في مقدرتها على خلق أهداف مشتركة تتوحد بين المسؤولين والعمال، فشرح الأعمال بالنسبة للمسؤولة تعني وجود أهداف مشتركة، وبالتالي صرف الطاقات في العمل البناء وتجند الجميع لتجسيم المصلحة العامة، كما أن شرح الأعمال والمشاورة وإعطاء الحرية للعمال تجعلهم أكثر امتثالا وتعاوناً، لخدمة الأهداف المخططة والمسطرة سلفاً، ولا ننسى أن بعض العمال بالمؤسسة يعانون من وجود تمييز بين العمال بسبب المحسوبية -مثلاً رأينا في الجداول السابقة- لذا فإن إعطاء الحرية وفرص إثبات الذات للجميع بدون تمييز تجعلهم أكثر طاعة وحرصاً على أداء الأعمال، وهذا ما نهدف إليه من خلال هذه الدراسة وهو الربط بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي، وإيجاد الآليات التي تقلل من السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين وتجعل العامل أكثر تكيفاً مع التسيير العقلاني.

جدول رقم (51): يوضح رد فعل الموظفين لما يكون الاتصال مبني على عمل الفريق

النسبة %	التكرار	رد فعل الموظفين لما يكون الاتصال مبني على عمل الفريق
8.5%	7	عدم التهاون في العمل
58.5%	48	الالتزام للنظام الداخلي
30.5%	25	العمل بشكل عادي
100%	80	المجموع

من خلال النسب الموضحة في الجدول الخاص ب رد العمال لما يكون الاتصال مبني على عمل الفريق الواحد، نجد أعلى نسبة تنصدر الجدول هي 58.5% للعمال الذين يرون الاتصال المبني على عمل الفريق الواحد يجعلهم أكثر التزام للنظام الداخلي، تقابلها نسبة 30.5% للمبحوثين الذين يعملون بشكل عادي في وجود اتصال مبني على فريق العمل، تليها آخر نسبة 8.5% للذين يرون أن وجود اتصال مبني على فريق العمل الواحد يجعلهم غير متهاونين في العمل ويزيدهم نشاطا والتزاما.

إن الفرد في المؤسسة في اتصالات دائمة مع غيره، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة. ويؤدي النسق الاتصالي الفعال دورا كبيرا في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم الإدارة تجاههم مثل: بعث رسائل الشكر والمدح، والزيارات الميدانية ولوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنشأة والتعلق أكثر.

والنسب الموضحة أمامنا تمكننا من الاتفاق على أن المبحوثين يؤدون العمل بفريق واحد لأنه يجعلهم أكثر خفض مشاعر القلق والتوتر، وذلك بدعم المشاعر الإيجابية وإبعاده عن الوحدة التي يشعر معها بالعزلة لما يعمل بعيد عن الأصدقاء، ولذا فإن عمل الفريق أثار كبيرة. ففي بعض الحالات يكون إتباعا مطلقا للعمال في الأفكار وأساليب التفكير كون هناك هدف واحد، فإن المصالح الشخصية تذوب في عمل الفريق، فالمشاركة مع الآخرين في الاهتمامات والإفصاح عن المشاعر والأفكار وتكوين علاقات تتسم بالثقة المتبادلة مع أصدقائهم، هذا يساعد في إدراك الذات بالمقارنة مع الآخرين، ومن خلال التبصر بمعايير السلوك الاجتماعي الملائم في المواقف المختلفة، وتأتي الرغبة في المقارنة في أوقات الأزمات أو تحت تأثير الشعور بالوحدة، حيث تهتز ثقة الفرد بقدرته على تحمل الضغوطات والظروف المعاكسة مما يؤدي إلى انخفاض في تقدير الذات وعدم دقة الأحكام الشخصية، وبالتالي يزداد استعداد الشخص للاعتماد على الآخرين سواء كان الغرض مقارنة ذاته بذواتهم ليتحقق من صواب أحكامه أو تعديل آرائه، أم من أجل الحصول على المساندة الوجدانية.

وهذا مؤشر يدل على أن الاتصال والعمل ضمن فريق واحد قائم على الاحترام والمشاركة في التسيير قد تؤثر في نوع العلاقة السائدة بين العمال والمسؤولات، ويخفض من مستوى مقاومة العمال- في المؤسسة محل الدراسة - فكلما كانت الديمقراطية والأخذ بآراء العمال، وعمل المرؤوسين في تحقيق هدف واحد كلما يساعد ذلك على تحقيق الأهداف المشتركة للطرفين والمؤسسة معا.

جدول رقم (52): يمثل العلاقة بين وجود أدوار محددة للجنسين وشرح المرأة المسؤولة لكيفية

العمل في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		شرح المرأة المسؤولة كيفية العمل تفسير وجود أدوار محددة للجنسين
%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	14	%7.1	1	%92.9	13	المجتمع تغير وتطور
% 100	34	%14.7	5	%85.3	29	أفكار غير حضارية وجاهلة
% 100	14	%00	0	%100	14	لكل جنس له أدواره وواجباته ولا يمكن الخلط بين الجنسين
% 100	18	%33.3	6	%66.7	12	حق المرأة في العمل في أي مجال
% 100	80	%15	12	%85	68	المجموع

تبين البيانات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (52)، أن الاتجاه العام للجدول يقدر

بـ 85% للذين أجابوا بأن المرأة المسؤولة تشرح لهم الأعمال، في مقابل ذلك نسبة 15% للمبحوثين

الذين أجابوا بعدم شرحها الأعمال للعمال. أما على مستوى المعطيات الرقمية نجد أن الغالبية

العظمى أجابوا بأنه لا يمكن الخلط بين أدوار المرأة وأدوار الرجل وكل جنس له أدواره وواجباته

ويرون أن المرأة المسؤولة تشرح الأعمال بنسبة تقدر ب 100%، تليها نسبة 92.9% للعمال الذين

يرون أن المجتمع تغير وتطور من نفس الفئة، تقابلها نسبة 85.3% للعمال الذين يرون أن تحديد

أدوار المرأة والرجل أفكار جاهلية وغير حضارية، وأخيرا نسبة 66.7% للمبحوثين الذين أجابوا أن

المرأة لها الحق في العمل في أي مجال.

أما بالنسبة للفئة التي ترى عدم شرح المرأة المسؤولة الأعمال بالمؤسسة فنجد أعلى نسبة

تمثلها الذين أجابوا بأن المرأة لها الحق العمل في أي مجال بنسبة تقدر ب 33.3%، تليها نسبة

14.7% للعمال الذين يرون أن تحديد الأدوار للجنسين أفكار غير حضارية وجاهلة ، تقابلها نسبة 7.1% للعمال الذين يرون أن تحديد أدوار المرأة والرجل أن المجتمع تغير وتطور ولم يبق كالسابق وبالتالي لا داعي للتحديد، وأخيرا تتعدم النسبة عند للمبحوثين الذين أجابوا أن لكل جنس له أدواره ولا يمكن الخلط بين الجنسين. فما الذي تدلنا به هذه الأرقام والنسب ياترى؟

يمكننا القول إن النظرة للمرأة في المجتمع العربي تتأرجح بين ثلاثة اتجاهات: **الاتجاه الأول:** وهو الاتجاه التقليدي المحافظ الذي يرى في المرأة الكائن الضعيف جسما وعقلا والذي يحصر وظيفة المرأة في تأدية غرض أساسي واحد وهو الزوجية بمفهومها الخضوعي، والأمومة بمفهومها التوالدي الرعوي. ويعلل التقليديون موقفهم من المرأة بتعاليم الدين، ويرون في اختلاط المرأة وعملها خارج المنزل العيب والعار وفساد الأخلاق، ولكن هؤلاء لا يعترضون على مساهمة المرأة العاملة في الريف رغم قساوة عملها، وهذا ما يثبت تمسكهم بموقفهم لا يرجع إلى أسباب دينية أصيلة إنما مرده التشبث بالتقاليد في امتلاك المرأة والسيطرة عليها.

بينما **الاتجاه الثاني:** ويمثل فكرة الغالبية من الرجال والنساء، وهو يتسم بنظرة متحررة نسبيا، دون إن يكون ذلك معارضا للتقاليد المستقرة، ومع إبقاء المرأة منسوبة للرجل ومحتاجة إلى رعايته، سواء كان أبا أم زوجا أو أخا، ويعترف أصحاب هذا للمرأة بحق العمل ولكن في نطاق وظائف معينة تنسجم وطبيعة المرأة مثل التعليم والتمريض والخياطة وما شابه، فعمل المرأة هذا مقبول ومرغوب فيه لكونه يساعد في دخل الأسرة، وتحسين أحوالها، ولا يرى فيه خلقا لكيان مستقل، يحرر المرأة تحررا كاملا ويساويها في علاقتها مع الرجل.

أما **الاتجاه الثالث:** وهو الاتجاه المتحرر المنفتح الذي يساوي المرأة بين الحقوق والواجبات للمرأة والرجل في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ويرى في المرأة الإنسان القادر على

العمل، والإبداع وممارسة الحرية، وتحمل مسؤولياتها دون إن يشكل ذلك تهديدا للرجل، ويفتح في هذا الاتجاه الأبواب أمام المرأة في التعليم والتدريب والعمل بمختلف أنواعه بدون تحديد.

ومن خلال النسب الإحصائية للجدول أعلاه يمكن التفسير السوسيولوجي للمرأة بوزارة التعليم العالي حسب ماصرح به المرؤوسين في النسب، هو أن المرأة المسؤولة تشرح له الأعمال بشكل عادي ولها تعاملات مع كل المرؤوسين بغض النظر عن الرجل والمرأة ويشيرون إلى عدم اختلاط أدوار المرأة والرجل فكل جنس له أدواره وواجباته، وهنا يمكن أن نقول أن عمال مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي يستندون إلى الاتجاه الثاني الذي يتسم بنظرة متحررة نسبيا، دون إن يكون ذلك معارضا للتقاليد المستقرة، ومع إبقاء المرأة منسوبة للرجل ومحتاجة إلى رعايته، سواء كان أبا أم زوجا أو أخا، وباعتبار النوع الاجتماعي يمثل مختلف الأدوار والحقوق والواجبات لكل من الرجال والنساء في المجتمع والعلاقات بينهم والطرق التي تحدد بها خصائصهم وسلوكياتهم وهوياتهم التي تحكمها عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وبيئية مختلفة وتأثير هذه العلاقة على مكانة المرأة والرجل في المجتمع. حيث يعترف أصحاب هذا الاتجاه أن للمرأة بحق العمل ولكن في نطاق وظائف معينة وامرأة وزارة التعليم العالي هو مكان مؤسسة خدمتية لا يحتاج قوة بدنية فهو كأي عمل إداري، فقط يرون هنا المرؤوسين لابد من وجود أدوار محددة لكل من الرجل والمرأة، ولا يمكن الخلط بينهما على حسب التقاليد، فهم يرون أن منصب المسؤولية صحيح هو عمل يحترم العادات والتقاليد ووظائفه مناسبة للمرأة، ولكن يبقى في سفرها وعملها إلى وقت متأخر باليوم هنا يرفض المرؤوسين هذه الفكرة باعتبار أن المرأة لها أدوار محددة وحسب التقاليد لابد الدخول للبيت في وقت غير متأخر، كما أن سفرها مع غير المحارم خارج ولاية الإقامة هو عيب ويتنافى مع عادات وتقاليد القيم الإسلامية.

جدول رقم (53): يبين تفسير وجود أدوار محددة للجنسين وتأثيرها على وجود مسافة بين

والموظفين المسؤولة

المجموع		لا		نعم		وجود مسافة كبيرة بين المسؤولة والموظف تفسير وجود أدوار محددة للجنسين
%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	14	%28.6	4	%71.4	10	المجتمع تغير وتطور
% 100	34	%20.6	7	%79.4	27	أفكار غير حضارية وجاهلة
% 100	14	%7.1	1	%92.9	13	لكل جنس له أدواره وواجباته ولا يمكن الخلط بين الجنسين
% 100	18	%27.8	5	%72.2	13	حق المرأة في العمل في أي مجال
% 100	80	%21.3	17	%78.8	63	المجموع

إن قراءة الجدول أعلاه تدل أن الاتجاه العام تمثله النسبة الأولى للذين يرون أن زيادة المسافة بين المسؤولة والمرؤوسين بنسبة تقدر ب 78.8% والثانية للأشخاص الذين يرون عدم وجود مسافة بين المسؤولة والمرؤوسين بنسبة 46.3%. أما على المستوى الجزئي نسجل أعلى نسبة عند من يرون أن لكل جنس له أدواره وواجباته ولا يمكن الخلط بين الجنسين وهم مع الفئة التي تشير أن زيادة المسافة بين المسؤولة والمرؤوسين بنسبة 92.9%، تقابلها نسبة 79.4% عند من يرى أن تحديد الأدوار للمرأة والرجل فكرة حضارية وجاهلة، تليها النسبة 72.2% للذين أجابوا أن المرأة لها الحق في العمل في أي مجال، تقابلها نسبة 71.4% للذين يرون أن المجتمع تغير وتطور ولا يمكن تحديد أدوار المرأة والرجل كالسابق فهم أكثر تحررا من الفئات الأخرى.

كما نجد نسبة بالنسبة للفئة التي ترى عدم وجود مسافة بين المسؤولة والمرؤوسين فنجد أعلى نسبة تمثلها من يرون أن المجتمع تغير وتطور ولا داعي للتحديد وأن حق المرأة العمل في أي مجال بنسبة 28.6% و 28.6% على التوالي، تليها نسبة 20.6% للعمال الذين أجابوا بأن تحديد

أدوار المرأة والرجل أفكار غير حضارية، وأخيرا النسبة الضعيفة جدا عند من يرى أن لكل جنس أدواره الخاصة وواجباته ولا يمكن الخلط بين أدوار الجنسين بنسبة 7.1%.

من خلال النسب الممثلة أعلاه يضح لنا أن أعلى النسب وضحت أن العمال يرون أن هناك أدوار محددة لكل من الجنسين وأن لكل جنس واجباته وأدواره ويرون وجود مسافة كبيرة بين المرأة المسؤولة والعمال، وهذا بدوره يبين أن المرأة ليس لها علاقات تفاعلية بين العمال، وهنا التنشئة الاجتماعية لها علاقة جد وطيدة بين مختلف مؤشرات موضوعنا فعن طريق عملية التعلم، التي تقوم على التفاعل الاجتماعي، تكتسب العامل وكذا المرأة المسؤولة سلوكيات ومعايير وطرقا للتفكير تتماشى النماذج الثقافية الخاصة بوسطها، فتمكنها من مسايرة هذا الواقع وتمثل قيمه ومعتقداته، فقد وجدنا مثلا أن غالبية المبحوثين يشيرون إلى أن لكل جنس له أدواره وواجباته ولا يمكن الخلط بين الجنسين وهذا المنطلق ناتج من مما يتلقاه المبحوثين من خلال مرجعية أسرية والتمييز مثلا بين عالم الإناث والذكور، ووجوب حشمة الفتاة، ومراقبة سلوكياتها لصون شرف الأسرة، والعكس مع المبحوثين الذين تلقين تنشئة فيها الكثير من الحرية وعدم التمييز بين عالمي الذكر والأنثى، نجدهم أنهم يرون تحديد أدوار المرأة والرجل يعتبرونها أفكار حضارية وجاهلية كون في رأيهم المجتمع تطور.

جدول رقم (54): يوضح العلاقة بين وجود اختلاف في أدوار المرأة والرجل ووجود تشاور مع

المرؤوسين حول أمور العمل.

المجموع		لا		نعم		وجود تشاور مع المرؤوسين حول أمور العمل وجود اختلاف في أدوار المرأة والرجل
%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	42	%9.5	4	%90.5	38	القيادة
% 100	13	%15.4	2	%84.6	11	الإشراف
% 100	3	%33.3	1	%66.7	2	التنسيق
% 100	22	%31.8	7	%68.2	15	العلاقات الإنسانية
% 100	80	%17.5	14	%82.5	66	المجموع

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه، أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن هناك تشاور

مع المرؤوسين حول أمور العمل بنسبة تقدر بـ 82.5%، مقابل ذلك نسبة 17.5% للذين أجابوا

بغياب تشاور المسؤولة حول أمور العمل مع المرؤوسين.

كما تشير بيانات الجدول إلى أن أعلى نسبة تمثلها الخانات الصدرية تقدر بـ 90.5% للذين

أجابوا بوجود فروقات بين أدوار المرأة وأدوار الرجل ويكمن الفرق في القيادة، في حين تقابلها النسبة

84.6% من يعتبرون أن الفرق بين المرأة والرجل يكمن في الإشراف، تليها نسبة 68.2% لكل من

الذين أجابوا بأن الفرق بين أدوار المرأة والرجل يتمثل في العلاقات الإنسانية. وأخيرا النسبة 66.7%

للمبحوثين الذين يرون وجود الفرق في الأدوار النسائية والرجالية في عملية التنسيق.

كما نسجل بالنسبة للذين عدم وجود تشاور من طرف المرأة المسؤولة مع المرؤوسين حول

أمور العمل فنجد أعلى نسبة تمثلها 33.3% من يرون وجود فرق بين الرجال والنساء في عملية

التنسيق، تقابلها من نفس الفئة نسبة 31.8% من يشيرون إلى وجود تمييز في الأدوار حسب العلاقات الإنسانية، في حين تقدر النسبة عند فئة من يرون وجود فرق في دور المرأة والرجل في عملية الإشراف فنجد نسبتهم تقدر بـ 15.4% وتليها نسبة 9.5% للذين صرحوا بأن الفرق في أدوار المرأة والرجل يكمن في القيادة.

كما نعلم وكما بينته نتائج الجداول السابقة فأنا نتوصل إلى نتائج في هذا الجدول إلى أن المرأة المسؤولة أكثر تشاورا ومشاركة مع المرؤوسين في عملية التسيير، وهذا بطبيعة الحال لان قيادة المرأة والرجل يختلفان كما تبين في النسب أن القيادة لدى المرأة تختلف عن الرجل، وإن المرأة أكثر تعاملًا بالعلاقات الإنسانية على عكس الرجل ما تم استنتاجه في الجداول الخاصة بالفرضية الأولى، وهذا نتيجة الطبيعة البشرية للمرأة، فالجنسين يختلفان في عملية التسيير والقيادة والعلاقات الإنسانية كأبعاد أساسية في عملية التسيير توضح هذا الاختلاف، والمرأة في وزارة التعليم العالي لها القدرة على الاتصال وتفهم مشكلات العاملين، ودراسة دوافعهم وطموحاتهم، وفحص الجوانب المختلفة لعلاقاتهم، كما لا بد أو كثيرا ما يتوجب على القادة أن يمارسوا مجموعة من الأدوار التي هدف إلى تحقيق الفاعلية ورفع معنويات العاملين مثل دور المثبت الذي يسعى إلى تحقيق استمرارية المنظمة والتفديد بتوجيهات الإدارة، ودور المشجع الذي يسعى إلى تحقيق رضا العاملين، ودور المحلل الذي يقوم بمجموعة من الوظائف والمسؤوليات كحل المشاكل، وتحسين الخدمة، وتحقيق رضا العاملين، وتحسين مستوى الكفاءة، ودور المقنع الذي يركز على بعدي الفاعلية والروح المعنوية للعاملين، ودور المرشد الذي من شأنه تحسين أقصى درجات الفاعلية والرضا الوظيفي، ومسؤولة التعليم العالي تسعى إلى تحقيق ذلك وتبين لنا الكثير من هذه المؤشرات في دراستنا هذه وهي وجود ترقية للعاملين بعدالة وسرعة في التنفيذ، تطبيق القوانين واللوائح، رقابة لصيقة وتحقيق الأهداف، المعاقبة تبعا للقوانين،...الخ.

فالمراة والرجل يختلفان في عملية القيادة وذلك ناتج أن المراة أكثر تشاكرية وأكثر معاملة بالعلاقات الإنسانية والعاطفة في عملية القيادة والإشراف على العمال أكثر من الرجل، وكما يبدو لنا أن أهمية القيادة النسوية لا تنحصر في مجال واحد فقط دون المجالات الأخرى، فهي ضرورية في كافة مجالات الحياة المختلفة؛ وهي ليست مغنماً بل هي عبء على من حملها بإخلاص، ولم يطلب أي مغنم من ورائها فالأمر ليس سهلاً، وتحتاج القيادة النسوية إلى مواصفات عالية ومتميزة لا تتوفر عند العمال كلهم بالمؤسسة؛ كالقدرة على التفكير العقلاني، وفيما يصب في الصالح العام، بالإضافة إلى القدرة على إيجاد الحلول الإبداعية لكافة المشاكل التي قد تعترض طريقه، عدا عن الأمانة، والصدق، والإخلاص في العمل، وامتلاك أكبر قدر من المعلومات الخاصة بالتنظيم، والقدرة على الاتصال مع الأشخاص... إضافة مميزات أخرى هامة تتفوق بها القائدة عن المرؤوسين.

فالاختلاف واضح في التعامل مع المرؤوسين لكل من الرجل والمراة والأمر مرتبط بالتكوين الثقافي والاجتماعي والعلمي لكل واحدة منهم، فقيادة المراة أكثر ميلا لعمل الفريق والتعامل بالعلاقات والمشاورة مما يزيد في أواصر الأخوة بين أفراد الفريق الواحد وتزيد الرقابة الذاتية للعمال باعتبارهم عناصر من المؤسسة والقرارات نابعة من ذواتهم، مع زيادة الولاء لهذه القائدة، مما سيؤدي بالضرورة إلى زيادة معدلات الأداء والالتزام بقوانين القائدة طوعية وليس كراهية، على عكس قيادة الرجل، وإن التنوع الذي نجده في ثقافة المجتمع الجزائري قد نجده له عينة مصغرة في كثير من المؤسسات الجزائرية، وفي الإدارات بالذات التي نجدها تتصف بالفوارق الواضحة من حيث المستوى التعليمي من حيث التعامل وعملية التسيير والمعتقد الإيديولوجي الذي يختلف هو الآخر والجنسية "إناثا، ذكورا... إلخ. وباختصار هي فوارق ثقافية واضحة المعالم غالبا ما تكون سببا في خلق صراعات ونزاعات ليس بين المرؤوسين فحسب بل بين هؤلاء ورؤسائهم، وهنا على القائدة

الحصيفة أن تتدارك كل هذه الفوارق الثقافية وتضمنها في استراتيجية تسييرها للجماعة المسؤولين في حد ذاتهم.

جدول رقم (55): يبين العلاقة بين أدوار المرأة الحالية مقارنة بالسابق ووجود تشاور مع

المرؤوسين حول أمور العمل.

المجموع		لا		نعم		وجود تشاور مع المرؤوسين حول
						أدوار المرأة الحالية
%	ت	%	ت	%	ت	مقارنة بما في السابق
% 100	24	%12.5	3	%87.5	21	طبيعة العمل تجبر ذلك
% 100	13	%23.1	3	%76.9	10	خلق مشاكل في الأسرة
% 100	8	%37.5	3	%62.5	5	ضد فكرة خروج المرأة والبقاء فترات طويلة خارج المنزل
% 100	21	%9.5	2	%90.5	19	المجتمع تطور على السابق وأصبح الأمر طبيعي
%100	14	%21.4	3	%78.6	11	المرأة عنصر فعال مثلها مثل الرجل
% 100	80	%17.5	14	%82.5	66	المجموع

تختلف اتجاهات الباحثين في العلاقة بين أدوار المرأة حاليا مقارنة بما في السابق وبين

وجود تشاور مع المرؤوسين في المؤسسة حيث نجد الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة 82.5% وهي

نسبة كبيرة مقارنة بالذين أجابوا بأنه لا يوجد مشاورة من طرف المرأة المسؤولة في المؤسسة بنسبة

17.5%. في حين نجد النسب الجزئية تمثلها أعلى نسبة للعمال الذين يرون أن دور المرأة حاليا

مقارنة بما في السابق هو أمر طبيعي لان المجتمع تطور على السابق ويرون وجود استشارة

ومشاورة للعمال من طرف المرأة المسؤولة بنسبة 90.5%، مقابل ذلك نسبة 87.5% للذين يصرحون

بان عمل المرأة حاليا هو نتيجة طبيعة العمل الذي تجبر على ذلك وتختلف عما كان في السابق،

تليها نسبة 78.6% للعمال الذين أجابوا بأن المرأة عنصر فعال مثلها مثل الرجل، تقابلها آخر نسبة تمثلها 62.5% للذين هم ضد خروج المرأة والبقاء فترات طويلة خارج المنزل.

أما على مستوى الفئة التي ترى عدم وجود استشارة ومشاورة للمرؤوسين من طرف المسؤولة، فنجد أعلى نسبة تمثلها المبحوثين الذين يرون أنهم ضد فكرة خروج المرأة والبقاء فترات طويلة خارج المنزل بنسبة 37.5%، مقابل ذلك نسبة 23.1% و 21.4% للعمال الذين يرون أن أدوار المرأة حالياً مقارنة بالسابق هو أن عمل المرأة الحالي يخلق مشاكل في الأسرة على التوالي، والفئة الأخرى ترى أن أدوار المرأة وعملها مقارنة بالسابق هو أمر عادي لأن طبيعة العمل حالياً تجبر على ذلك بنسبة 12.5%، تليها نسبة 9.5% من يرون أن المجمع تطور على السابق وأصبح الأمر طبيعياً لعملها حالياً.

إن مسؤولية المرأة داخل العمل حقق لها الإحساس بالكيان الاجتماعي والإحساس بالقيمة، وكذا التكافؤ مع الرجل، وقدرتها على تحمل مهام ومسؤوليات مثله، كما خلقت لها شبكة من العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع، لكن هذا لا ينفي وجود مشاكل وصعوبات تواجهها المرأة المسؤولة سواء على مستوى التسيير أو مع العمال.

ولقد أصبح النساء في الوقت الحالي يدخلون مهناً كانت في الماضي حكراً على الرجال فقط، والمفهوم التقليدي "لعمل الرجل"، و"عمل المرأة" يختفي تدريجياً، وما نلاحظه وجود المرأة في كل القطاعات، في السياسة، الاقتصاد، الصناعة، التعليم، تقف منافسة للرجل، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد وهو الصراع حول العمل الذي يمارسه الرجل والمرأة في نفس الوقت، بغية تحقيق منفعة مادية من جهة وتحقيق منفعة مهنية من جهة أخرى تسهل في الحصول على ترقية من منصب إلى منصب آخر.

ومن خلال النسب الإحصائية تبين لنا أن معظم المرؤوسين يرون أن عمل المرأة حالياً في مقارنة بالسابق هو أمر عادي لأن المجتمع تطور ولم يبق ذلك المجتمع التقليدي الذي كان يحتكر المرأة في أعمال البيت فقط، وقد استطاعت المرأة التحرر من نظرة المجتمع التقليدية لها بشأن خروجها للعمل، الذي من خلاله استطاعت تحقيق ذاتها وإدراكها لما لها من حقوق، فاكتملت الخبرة المهنية من خلال تطوير قدراتها ومؤهلاتها لتصل بذلك إلى تولي أعلى المناصب وفي مختلف المجالات، ولكن بالرغم من ذلك واجهتها صعوبات ومشاكل في توفيقها بين عملها الأسري وعملها المهني مع المرؤوسين، لكن هذا لم يحد من عزميتها وإصرارها للوصول إلى درجات الرقي والمسؤولية.

أما بالنسبة للمبجوثين الذين رأوا واعتبروا هذه المساواة مستحيلة فربما هم المبجوثين المنحدرين من أسر مرجعيتهم محافظين جداً والذين يروا بأن المرأة لا يمكن أن تتأدي بالمساواة أي كان مفهومها مع الرجل، وهم مع الطرح القائل أنهم ضد خروج المرأة والبقاء لفترات طويلة خارج البيت، وخروجها ومكوئها مدة أطول خارج البيت يخلق مشاكل في الأسرة مما يهدد بعدم استقرارها، وهذا نابع بالفعل من تنشئة اجتماعية وفكر محافظ تربو عليه، ويبقى الذين اعتبروا أن المساواة تعني الديمقراطية والتحرر والاستقلالية فربما هم متأثرون بالأفكار الديمقراطية والتوجهات الغربية التي ترى معنى المساواة يكمن في معناها الظاهري الشكلي الندي.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول أن اعتبار المبجوثين بأن العمل يمنح للمرأة العاملة المكانة الاجتماعي، وإنهم يعتبرون فكرة المساواة بين المرأة والرجل أصبح أمر طبيعي في المجتمع كما يعتبرون فكرة تحديد أدوار المرأة كما تم الاستنتاج سابقا هي أفكار جاهلية وغير حضارية، وكما نعلم أن فئة المبجوثين يغلب عليها الطابع النسوي بنسبة 86.6% مقابل 11% فالأمر واضح

وهو أننا نتكلم على لسان الجنس الأنثوي التي ترى أن الرجل أصبح عن طريق عمله يتحكم في تسيير المجتمع والسيطرة على الأسرة، وبالتالي يروا بأن العمل يعطي لهن شعورا بفرض الذات يعني رغبتهن في الأخذ بزمام أمور الحياة والتصرف فيها ندا لند مع الرجل، ويعود تبني هذا الاتجاه من قبل المبحوثين كونهم تأثروا بالتوجه الفكري الغربي الذي يعمل على غرس مبادئ تدعو المرأة إلى الدفاع عن حقوقها مساواة مع الرجل ومن ذلك الحق في العمل.

جدول رقم (56): يوضح وجود اتصالات صاعدة في المؤسسة.

وجود اتصالات صاعدة	التكرار	النسبة%
دائما	27	32.9%
أحيانا	48	58.5%
نادرا	5	6.1%
المجموع	80	%100

من خلال بيانات الجدول المتمثل في رأي العمال حول وجود اتصالات صاعدة، يتضح لنا أن أعلى نسبة تمثلها الفئة التي تصرح بوجود اتصالات صاعدة أحيانا بنسبة 58.5%، تليها النسبة 32.9% من المبحوثين الذين يرون ويؤكدون بوجود اتصالات صاعدة دائما، في حين نجد آخر نسبة تمثلها الفئة التي ترى أن الاتصالات الصاعدة بصفة نادرة بنسبة 6.1%.

إن التسيير الناجح أصبح في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي أدت إلى بروز العديد من الظواهر: كبر حجم المنظمات، الانفصال بين الإدارة (التسيير) والملكية، تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، الندرة الملحوظة للموارد

البشرية، والمادية...الخ. والفرق بين المنظمات الناجحة والفاشلة لا يكمن في كيفية توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أعمالها فحسب، بل "وبقدر أكبر" في كيفية المزج الملائم بين الموارد المتاحة الذي يتحقق من خلال تحديد أهداف المؤسسة أولاً بكفاءة وفعالية، ثم بدل الجهد الجماعي نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال نظام التسيير ومكوناته.

ويهدف هذا النوع من الاتصال-الاتصال الصاعد-إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإيصال المعلومات إلى رؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالعمل والنتائج المحققة في المنشأة، حيث أن الاتصال الصاعد يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية .كما يساهم في عملية النصح والإرشاد للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشاكلهم وتحديد الأهداف وبرامج عمل المرؤوسين، كما يواجه الاتصال الصاعد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بعض المعوقات أهمها بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا، تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى أعلى، الخوف لدى المرؤوسين في نقل المعلومات إلى أعلى منهم مستوى في السلم الهرمي. ويكون الاتصال الصاعد عبر عدة وسائل من بينها: مقابلات وشكاوي، اقتراحات، اجتماعات، تقارير ومذكرات. وطعون.

إن فالمزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز لسيروية عملية الاتصال في مؤسسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تعتبر من المؤسسة الناجحة في بلادنا بفضل تنظيمها الإداري لكل مصالحها وأنشطتها والعلاقات التي تحكم الفاعلين فيها، وهذا كذلك يتمشى مع كل ما أشار إليه المفكرون والباحثين في مجال الاتصال داخل المنظمة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي في جل دراساتهم وأبحاثهم في ضرورة المزج بين الاتصال النازل والصاعد وضرورة وجود كليهما مع وضع أسس ومعايير تحكم

هذا الوجود من أجل تكامل النمطين بما يخدم المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المسطرة ولإيصال التعليمات إلى العمال والسهر من خلال الاتصال النازل على السير الحسن أو الجيد لكل نشاطاتها وتحقيق أهداف أو الغرض الاتصال هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مصالح وأهداف العمال من خلال الاتصال الصاعد الذي يضمن وصول انشغالاتهم، اقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض أدائهم. ومن خلال الجداول اللاحقة سنرى مدى قوة الاتصالات النازلة.

جدول رقم (57): يوضح الاتصال المعتمد في المؤسسة يعتبر اتصالاً رسمياً وفق السلم الهرمي

فقط.

النسبة %	التكرار	الاتصال المعتمد بالمؤسسة اتصالاً رسمياً وفق السلم الهرمي
71.7%	67	نعم
15.9%	13	لا
100%	80	المجموع

تبين لنا بيانات الجدول المتمثل في رأي العمال حول الاتصال المعتمد بالمؤسسة إذا كان اتصالاً وفق السلم الهرمي فقط أم هناك أيضاً اتصالات أخرى، يتضح لنا أن أعلى نسبة تمثلها الفئة التي تصرح أن هناك اتصالاً فقط وفق السلم الرسمي بنسبة 71.7%، تليها النسبة 15.9% من المبحوثين الذين يرون أن هناك اتصالات أخرى بالإضافة إلى الاتصال وفق السلم الهرمي.

باختصار يسهم الاتصال التنظيمي في إعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها، هذه المميزات هي التطور والانفتاح والقضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية، ومن بين الاتصالات في المؤسسة الاتصال عبر السلم الهرمي إما يكون

اتصالا صاعدا تتمثل في الشكاوى أو طلب توضيح بعض أمور العمل، أو اتصالات نازلة وتتمثل في الغالب عن أوامر أو واجبات ناتجة عن المسؤولين والقيادة العليا.

وفي الغالب ما تتكون صورة ذهنية للمرؤوسين عن النساء المسؤولات، هذه الصورة تتكون من خلال الاتصال سواء أثناء المقابلات أو الاجتماعات الدورية أو اللقاءات، أو من خلال المكالمات الهاتفية والتي توجد بكثرة في وزارة التعليم العالي، أو الأوامر والقرارات أو التوجيهات التي تصدرها المسؤولة لمرؤوسيهيها على أن المرأة المسؤولة على العمال تطبق عليهم أوامر من وراءها تهدف إلى النفوذ والسلطة، وهذه الصورة الذهنية كثيرا ما تؤثر في العامل وتجعل منه إنسان يعمل كآلة فقط، دون إعطائهم نوع من المرونة في الاتصالات والتعاملات.

ولأن لكل قائدة أو مسؤولة تعتمد في تسيير مرؤوسيهيها وشؤون إدارة المؤسسة وصلاحياتها برزت الحاجة لدراسة عملية الاتصالات في المؤسسة وطريقة التعاملات من طرف المسؤولة، وكيف لها أن تتحكم في زمام الأمور وفق الأنماط الاتصالية المتواجدة بالمؤسسة. ووفقا لما صرح بيه المرؤوسين فإن المؤسسة يغلب عليها طابع الاتصالات وفق السلم الهرمي وتتعدم المرونة. وهذا ناتج لعدة اعتبارات من بينها أن المؤسسة حساسة وبالتالي النظام فيها نوع من الانضباط مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما تم استنتاجنا في الجداول السابقة على أن العمال يميلون إلى تطبيق القوانين بكل قواعده ولوائحه خوفا من العقوبات وتجنبا للمشاكل مع المسؤولات لان هناك نوع من الحساسية تجاه المسؤولة.

يمكن القول أن عملية الاتصال وأنماطه لها تأثير بالغ ، حيث تعتبر القيادة ناجحة إذا توفرت جملة المهارات الاتصالية، إذ من العمليات المؤثرة على الاتصال داخل المؤسسة نجد مدى مرونة أو حدة الاتصالات على العاملين فكلما كان الاتصال مبني على نوع من المرونة واقل إتباع

للسلم الهرمي على حسب ما تم استتباطه من المرؤوسين، كما كان العمال أكثر تجاوبا وأكثر إحساسا بالحرية، عدم تجاوز المستويات والسلسلة الهرمية بالمؤسسة تضيق مجال الحرية في التعاملات، والعلاقات وبالخصوص للأعضاء القريبين إلى قاعدة الهرم بحيث يشعرون بنوع من الاستياء والنقمة على مكانتهم مما يقل رضاهم على العمل، ويصبح همهم الوحيد إكمال مهامهم وبالتالي، فاتباع أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يعتبر من أكثر أساليب التطوير التنظيمي استخداما نظرا لان تطبيقه أمر ممكن في أي مؤسسة على الوجه القريب، وعلى أي نوع من الوظائف والمهن وذو كفاءة عالية في تحقيق المساواة، قد يؤدي العامل إلى العمل بروح الفريق الواحد و إحساسه بالمسؤولية والمشاركة وإعطائه الحق في تجاوز السلسلة الهرمية للمؤسسة يزيد في تحمله لأعباء العمل مما يحقق أكثر كفاية إنتاجية للمؤسسة.

جدول رقم (58): يبين الاتصال الرسمي يزيد من بعد المرؤوسين عن المرأة القائدة

النسبة %	التكرار	الاتصال الرسمي يزيد من بعد المرؤوسين عن المرأة القائدة
80.2%	74	نعم
18.8%	6	لا
00%	0	في بعض الأحيان
100%	80	المجموع

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه، أن أعلى نسبة أشار إليها المبحوثين هي 80.2% للمبحوثين الذين أجابوا بأن الاتصال الرسمي يزيد من بعد المرؤوسين عن المرأة القائدة، تليها نسبة 18.8% للمبحوثين الذين يرون العكس أن الاتصال الرسمي لا يزيد من بعد المرؤوسين عن المرأة القائدة، وتتعدم النسبة عند فئة يرون في بعض الأحيان.

إن نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها العامة والمشاركة يتركز بنمط شخصية المرأة القيادية، فطالما أعتبر السلوك التنظيمي مؤشرا على هذا النجاح أو الفشل، ولاسيما فيما يتعلق بالسلوك القيادي والاستراتيجي والفعل العقلاني الصادر عن المسؤولين بالتنظيم الذي له علاقة ارتباط مباشرة بالتسيير في أي تنظيم رسمي وفعاليته في تحقيق الأهداف. ويساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين كذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة

التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.

ويختلف الاتصال في المؤسسة بين الاتصال الرسمي المبني على القواعد الرسمية واللوائح والقواعد القانونية المبني على السلم الهرمي وبين الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الذي يعتبر الهدف منه التخفيف من حدة الاتصالات الرسمية، وكون الاتصال الرسمي من خلال النسب الموضحة في الجدول أعلاه انه يزيد من بعد المرؤوسين عن المرأة القائمة، فإتباع المرأة القائمة الاتصالات الرسمية فقط، إتباعها النظام المحكم بالمؤسسة هذا بدوره يقلل من الاتصالات غير الرسمية و يصبح العامل يعيش في جو مليء بالرسميات والقواعد، مما يؤدي بالمؤسسة إلى إجحاف في حقوق العمال الاجتماعية والنفسية الذي بدوره قد يؤثر سلبا على لمؤسسة، والطابع الرسمي مركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن يتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها .وهكذا يتضح أن التفاعل في أي تنظيم يعتمد على الاتصال وحذا لو كان الاتصال الغير رسمي أيضا موجود حيث يساعد على نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

جدول رقم (59): يوضح غياب ديمقراطية الاتصال من طرف المرأة المسؤولة تضعف شبكة

العلاقات الاجتماعية ورأي الموظف نحو الاتصال غير الرسمي.

النسبة %		التكرار	غياب ديمقراطية الاتصال من طرف المرأة المسؤولة تضعف شبكة العلاقات الاجتماعية		
35.4%	29	الاتصال غير رسمي أفضل	رأي الموظف حول الاتصال غير الرسمي	نعم	
11%	9	ضد الاتصالات الرسمية في المؤسسة			
46.3%	38	الاتصال غير رسمي يساعد على الفهم أكثر للعمل			
4.9 %	4	لا جدوى منه			
100%	80	المجموع			

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه والتي

تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير رأي العمل حول أن غياب ديمقراطية الاتصال تضعف شبكة

العلاقات الاجتماعية، نجد أن نسبة تقدر بـ: 100% من مجموع أفراد المجتمع المدروس يؤكدون بأن

غياب ديمقراطية الاتصال تضعف شبكة العلاقات الاجتماعية، كما تتفرع نسبة 100% إلى عدة

اقتراحات توضح رأي العمال حول الاتصال غير الرسمي في المؤسسة فنجد أعلى نسبة تمثلها

العمال الذين يرون أن وجود اتصال غير رسمي بالمؤسسة يساعد على الفهم أكثر للعمل نسبة تقدر

ب 46.3%، تليها نسبة 35.4% للذين يرون أن التنظيم غير الرسمي أفضل، وأخيرا المبحوثين الذين

أجابوا أنهم ضد الاتصال غير رسمي في المؤسسة ولا جدوى منه بنسبة 12.2% 11% على التوالي،

كما تتعدى النسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن غياب ديمقراطية الاتصال لا تضعف شبكة العلاقات

الاجتماعية.

تشير الكثير من الدراسات النظرية لموضوع القيادة تم التركيز على نمطين قياديين للمرأة القائدة هما النمط الديمقراطي أو التشاركي والنمط التسلسلي أو العمودي، ومن خلال ما تم ملاحظته في وزارة التعليم العالي انه يمكن إرجاع كل نمط إلى خلفية سوسيوقافية تتمتع بها كل قائدة، فقد تكون متسلطة نتيجة لما عاشته من ظروف وفي وسط عائلي أكثر تسلطاً وديكتاتورية أو نتيجة حرمان ذاقتة في حياتها ومن أسرتها بالذات، وبالتالي تتعكس نتائج هذه التنشئة على إبراز سلوك متسلط ومتعسف إزاء المرؤوسين، وتضعف شبكة العلاقات الاجتماعية بين العمال والمسؤولين ومن المحتمل هنا أن تتلقى عدم القبول بل رفضاً من قبل أفراد جماعتها، وبالعكس تماماً قد تكون القيادة ديمقراطية مبنية على أسلوب تشاركي لين في تطبيق القوانين والتعامل السلس مع المرؤوسين، وهذا أيضاً انعكاس عن واقع وتنشئة هذه القائدة التي تتميز بالمعاملة الطيبة والاحترام والإنصاف لذوي الحق والاستماع إليهم والاهتمام بانشغالاتهم ومشكلاتهم ولاسيما إشراكهم في اتخاذ القرارات ومشاورتهم في إيجاد الحلول للمشكلات المستجدة، فكلما كانت القيادة تشاركية قائمة على مبدأ توزيع الأدوار كلما كان العمال بالمؤسسة أكثر التزاماً وانضباطاً، -وهذا ما تم استنتاجه في الجداول السابقة- وبالتالي إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية للمؤسسة، وإعطاء الحرية أثناء العمل بقدر ما تسمح به قوانين المؤسسة قد تجعل العمال أكثر حرصاً على أعمالهم، وأكثر قابلية للتغير والتطور، لأن القرارات نابعة من ذاتهم، وأكثر امتثالاً وتعاوناً لإنجاز الأهداف المخطط لها في التنظيم. كما يساهم النمط الديمقراطي على تشجيع التواصل الفكري والنفسي والاجتماعي بين أفراد الجماعة وإزالة كلما قد يقع بين العاملين من خلافات.

وبالعكس سنستنتج انه كلما كانت القيادة مركزية عمودية (أوتوقراطية) قائمة على مبدأ الانفراد في اتخاذ القرارات كلما دفعت بهؤلاء العمال بالمؤسسة إلى التصرف بكيفية مناقضة لما هو

مطلوب منهم تنظيميا، وستواجه بالتالي القائمة صعوبات في القيام بدورها كقائدة مؤسسة هدفها التسيير بطريقة عقلانية، لأنه ضمن الاستراتيجية الفردية والجماعية هو صون حقوقهم حماية أنفسهم من القوانين والقرارات الإدارية التي غالبا ما تبدو في نظرهم مجحفة ومن الرقابة الصارمة المسطرة عليهم أثناء عملهم، كل ذلك يفرز سلوكيات سلبية بالنسبة إلى النظام العام ومن الصعب على أي مسئول التحكم فيها مثل حالة التمرد والتغيب وضعف المردود وربما قد تتطور هذه الظواهر من حالتها الفردية إلى حالة جماعية تهدد كيان المؤسسة برمتها ويصعب معالجتها.

كما أشار أيضا العمال إلى أن أعلى نسبة هي أن الاتصال غير الرسمي أفضل من الاتصال الرسمي لأنه يساعد على الفهم الأكثر للعمل ويساعد على التخفيف من حدة الاتصالات المبنية على القواعد واللوائح الرسمية، كما أن الاتصالات غير الرسمية بين الأفراد تحل من مشكل عدم القدرة في معالجة واستيعاب المعلومات على المستوى التنفيذي أو مستوى العمليات.

جدول رقم (60): يوضح الاعتماد في إيصال المعلومة على الاتصال العمودي فقط، ورأي

الموظفين حول الاتصال العمودي.

النسبة%		التكرار		الاعتماد في إيصال المعلومة على الاتصال العمودي فقط	
8.5%	7	عمل جيد في احترام السلم الهرمي	رأي الموظف حول الاتصال العمودي	نعم	
41.5%	34	يسبب ضغوط للعمال			
24.4%	20	يحرّم العامل حرية التصرف			
74.4%	61	التنسيب الجزئي			
23.2%	19	لا			
100%	80	المجموع			

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه، والخاص برأي العمال حول نوع الاتصال المعتمد في إيصال المعلومة. حيث نجد أن أعلى نسبة لفئة المبحوثين تمثلها أن المسؤولية تعتمد على إيصال المعلومة على نمط الاتصال العمودي فقط بنسبة 74.4% كما تتفرق إجابات المبحوثين واقتراحاتهم حول رأيهم حول هذا النمط من الاتصال، كلا حسب رأيهم، حيث نجد نسبة 41.5% للمبحوثين الذين يرون أن هذا النمط من الاتصال أي الاتصال العمودي حسب السلم الهرمي يسبب ضغوط للعمال، تليها نسبة 24.4% للعمال الذين يرون أن الاتصال العمودي يحرم العامل حرية التصرف، كما نجد نسبة 8.5% للمبحوثين الذين يرون أنه عمل جيد في احترام السلم الهرمي ويكون الاتصال عموديا. أما بالنسبة للعمال الذين يرون أن الاتصال المعتمد في المؤسسة ليس مقتصرا على نمط الاتصال العمودي فقط نجد نسبتهم تصل إلى 23.2%.

تعتبر المؤسسة مجموعة من الوحدات كل وحدة هي نسق ويتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل. حيث نجد أن هناك صلة عضوية قوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، ونجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم الغير رسمي الذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال

وعلى أساس النسب الإحصائية التي أشار لها المبحوثين نرى أن الاتصال الغالب في المؤسسة هو نمط الاتصال العمودي أي الاتصال مبني انطلاقا من السلم الهرمي للمؤسسة إما يكون تم سبق الذكر اتصالا عموديا أو اتصالا نازلا، بمعنى غياب الاتصال الغير الرسمي - كما تم الاستنتاج في الجدول السابق - وبالتالي وكما أشار المبحوثين فإن الاتصال العمودي يحرم العامل التصرف بحرية في العمل كما انه يسبب ضغوط نفسية قد تسبب في تحقيق التسيير الناجح في المؤسسة، وكما نعلم من بين الأنواع الاتصالات أيضا وجود الاتصال الأفقي والذي يهدف إلى التنسيق بين المهمات، ولكن على حسب المؤسسة المدروسة فإن هذا النوع من الاتصال غائب، وهذا ما جعل العمال يتحددون بين نمطين من الاتصال الصاعد والنازل فقط مما سبب لهم عدم الحرية في التصرف وسبب لهم ضغوطات لأنه في كثير من الأحيان يحس العامل بنوع من التقيد. صحيح أن الاتصالات العمودية وفقا للسلم الهرمي تحقق الفعالية ولكن إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعامل تبقى فوق كل الاعتبارات الأخرى، والاتصال الرسمي بقدر ما يزيد من انضباط العامل، بقدر ما تقلل من روحه المعنوية وتؤدي به إلى الملل والضجر.

جدول رقم (61): يبين عقد اجتماعات دورية في المؤسسة من طرف المسؤولية لتناقش حول

أمور العمل

النسبة%	التكرار	عقد اجتماعات دورية في المؤسسة من طرف المسؤولية لتناقش حول أمور العمل
68.3%	59	نعم
6.1%	5	لا
23.2%	19	أحيانا
100%	80	المجموع

تبين المعطيات الرقمية للجدول، أن أعلى نسبة أشار إليها المبحوثين هي 68.3% للمبحوثين الذين أجابوا بأن المرأة المسؤولة تعقد اجتماعات دورية في المؤسسة لتناقش حول أمور العمل، تليها نسبة 23.2% للمبحوثين الذين يرون أن المناقشة حول أمور العمل من طرف المسؤولية تكون فقط أحيانا، وأخيرا نسبة 6.1% للعمال الذين أجابوا بعدم وجود اجتماعات دورية لمناقشة أمور العمل.

من خلال معاشتنا لحياة التنظيم اليومية لاحظنا بأن اجتماعات العمل لها عدة وظائف وتتميز بعدة ظواهر، فهي في الظاهر مهام كباقي المهام التنظيمية الأخرى تستعمل لأهداف كثيرة محددة دوما في جدول الأعمال والتي منها التقييم والتخطيط وإصدار القرارات والاستشارة والتداول في مختلف المسائل التي تهم حياة التنظيم. ونرى غالبية العمال يشيرون إلى أن المرأة المسؤولة بوزارة التعليم العالي تعقد اجتماعات دورية للمناقشة حول أمور العمل، وهذا دليل على وجود اتصال بالمؤسسة وما لاحظناه من خلال استجابات العمال المبحوثين الذين أكدوا على أن تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق الاجتماعات الدورية أو عن طريق المسؤولية المباشرة، كما أن

فترات اتصال الإدارة بالعمال غالبا ما تكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها ولجوء الإدارة أحيانا إلى العمال للاستماع إلى آرائهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم، ومن خلال هذا النمط أي الاتصال النازل كما أشار "محمود المساد في كتابه "الإدارة الفعالة" يساعد المنظمة على أن تزود عمالها بالتعليمات والتوجيهات، كذلك الأسس والمعايير للوظائف المسندة والاهم من ذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة وأفكارها، وملامح ثقافتها العامة وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المنظمة، ويمكن أن نلاحظ اهتمام شركة البحث بقيمة هذا النمط من خلال جعل الاتصال الإدارة بالعمال من خلال الاجتماعات والاتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من العمال أكثر وتبادل الآراء معهم .وهذا ما يعكس قيمة الاتصال النازل وضرورته في مؤسسة البحث في السير العام لكل نشاطات المؤسسة وضبط علاقات الفاعلين فيها. ومن خلال هذا النتيجة المتحصل عليها يمكن أن نقول أن للاتصال النازل دور هام في تحقيق أداءات جيدة أو منخفضة للعمال من خلال فعالية هذا النمط داخل المنظمة.

جدول رقم (62): يمثل مساهمة التفاعل بين المرأة المسؤولة والموظفين في تنمية

العلاقات الاجتماعية

يساهم التفاعل بين المرأة المسؤولة والموظفين على تنمية العلاقات الاجتماعية	التكرار	النسبة%
نعم	15	18.3%
	28	34.1%
	21	25.6%
	9	11%
التنسيب الجزئي		
لا		
المجموع		
	80	100%

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه، والخاص برأي العمال مساهمة التفاعل بين المرأة المسؤولة والعمال على تنمية العلاقات الاجتماعية. حيث نجد أن أعلى نسبة لفئة المبحوثين تمثلها هو أن التفاعل بين المرأة المسؤولة والعمال ينمي العلاقات الاجتماعية بنسبة 89% وتتفرق إجاباتهم واقتراحاتهم كلا حسب رأيه، حيث نجد نسبة 34.1% للمبحوثين الذين أن التفاعل ينمي العلاقات لأنه يؤدي إلى اتساع التعاون بين العمال والقائدة، تليها نسبة 25.6% للعمال الذين يرون أن التفاعل يساهم في تكافؤ الفرص بين الجنسين، كما نجد نسبة 18.3% و 11% لكل من العمال الذين ارجعوا أن من ميزات تفاعل المرأة المسؤولة مع العمال هو شعور العامل بالمسؤولية وتطوير العلاقات الاجتماعية بين العمال على التوالي. أما بالنسبة للعمال الذين يرون أن تفاعل المرأة المسؤولة مع العمال لا ينمي العلاقات الاجتماعية نجد نسبتهم تصل إلى 8.5% وهي نسبة ضعيفة مع سابقتها.

يعتبر موضوع التفاعل على أنه أحد أهم الخصائص المميزة للعلاقات الاجتماعية من جهته، اهتم "تالكوت بارسونز" بدراسة التفاعل من خلال دراسته للفعل الاجتماعي، حيث يتم حدوث تفاعل ديناميكي مستمر بين الأفراد بما يؤدي إلى تكوين وبناء العلاقات والروابط الاجتماعية بينهم وتتحول هذه العلاقات والروابط الاجتماعية إلى أنماط أساسية ثابتة، فتصبح لازمة لتحديد أنشطتهم وأفعالهم وتوجيه سلوكهم داخل النظام الاجتماعي وما يتفق مع وجهة نظرهم. كما يساهم التفاعل الاجتماعي على عملية الاتصال.

كما يمكن توضيح أن النسق الاجتماعي له الدور في إبراز وتحديد مكانة النساء والرجال في المجتمع من خلال التقسيم الضمني للأدوار والوظائف التي يشغلها كل واحد منهما، فتحدد بذلك وبطريقة غير مباشرة المكانة الاجتماعية التي تعطى لكل واحد منهما، فيكون النسق الاجتماعي هو المسير لعملية التفاعل الاجتماعي والمحدد الأساسي للفعل الذي يبادر الأفراد للقيام به من تعليم ومهنة، فرغم أنهم يعتبرون أنفسهم أحرار في اختيار نوع التعليم والمهنة إلا أنهم في الحقيقة مجبرين على أخذها كاستراتيجية من أجل بلوغ غايتهم دون تجاوز النسق الاجتماعي.

فالتفاعل الاجتماعي وبالخصوص لما تكون القائدة امرأة لابد من تخطي كل العقبات التي يمكن أن يتحسس منها العامل ليكون هناك تكافؤ في الفرص بين الجنسين كما أشار العمال، والمرأة بصفة تواجه مشكلة القيادة في منصب العمل فغالبا ما لا يتقبل الرجال رئاسة النساء لهم في مجال العمل، هذا التحسس الذي ينتج عنه توتر في ميدان العمل، وأحيانا يصل إلى أقصى حدوده فيلجأ الرجال لإظهار رفضهم بطرق مختلفة وممارسات متنوعة، مؤثرا بالدرجة الأولى على نفسية كل منهما وبدرجة ثانية على إنتاجية كل منهما، وبالمقابل يحصل نفس الشيء عندما يكون مجال

العمل رجالي حيث تجد المرأة صعوبة في التعامل والإيصال مع الجنس الآخر، نظرا للحواجز التي يضعونها.

وبالتالي عقد اجتماعات بين المسؤولة والعمال يزيد من خفض التوترات لكل من الجنسين ويوسع دائرة التعاون ورفع روح المسؤولية لعامل لتحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (63): يمثل العلاقة بين حماية الرجل المرأة ينقص من دورها القيادي وعقد

اجتماعات دورية من طرف المرأة.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		عقد اجتماعات دورية من طرف المرأة طلب المرأة الحماية من الرجل ينقص من دورها القيادي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	4	%60	1	%0	0	%40	3	صحيح
% 100	59	%20.3	12	%5.1	3	%70	44	خاطئ
% 100	17	%35.3	6	%11.8	2	%52.9	9	لا أدري
% 100	80	%23.8	19	%6.3	5	%70	56	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى

نسبة تقدر بـ 70% للذين أجابوا بأن بوجود اجتماعات دورية من طرف المرأة المسؤولة، كما سجلت

نسبة 23.8% للمبحوثين الذين أجابوا بوجود الاجتماعات بشكل نسبي أي أحيانا فقط، وأخير النسبة

6.3% للذين أجابوا بعدم وجود الاجتماعات الدورية من طرف المرأة المسؤولة بالمؤسسة.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 70% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن المرأة لما تطلب الحماية من الرجل فهذا لا ينقص من دورها القيادي ويرون أنها تعقد اجتماعات دورية داخل المؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 52.9% للذين في موقف حيادي، أما للأشخاص الذين أجابوا بأن طلب المرأة الحماية من طرف الرجل ينقص من دورها القيادي فنجد نسبتهم 40%.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أن الاجتماعات الدورية تعقد أحيانا فقط فنجد أعلى نسبة عند الذين صرحوا بأن طلب المرأة الحماية من الرجل ينقص من دورها فنجد نسبتهم 60%، تقابلها نسبة 35% للمبحوثين الذين هم محايدون ولم يجيبوا لا بصحيح أو خاطئ ويجيبون بلا أدري، في حين نجد نسبة 20.3% للذين يرون أنه خطأ لا ينقص من دور المرأة القيادي عندما تطلب الحماية من طرف الرجل. وأخيرا الفئة التي ترى أن المرأة المسؤولة لا تعقد اجتماعات دورية في المؤسسة فنجد أعلى نسبة يمثلها المبحوثين الذي صرحوا بحياد ولا يعرفون بنسبة 11.8%، تقابلها نسبة 5.1% للعمال الذين يرون أن طلب المرأة الحماية من الرجل لا ينقص من دورها القيادي، وأخيرا تتعدم النسبة عند العمال الذين أجابوا أن طلب المرأة الحماية من قبل الرجل ينقص من دور المرأة القيادي.

هناك من يرى أن تقسيم العمل بين الجنسين هو شكل غير طبيعي كما يراه دوركايم، لأنه قائم على تقسيم غير عادل وغير منصف بين الأفراد والوظائف، أما من الناحية العملية فيراه الاقتصاديون أنه إهدار للكفاءات والإمكانات، فالمرأة تعتبر نصف اليد النشطة في المجتمع، هذه اليد يجب استغلالها من أجل رفع التنمية الاقتصادية للمجتمعات عن طريق المساواة بين الجنسين في الحقوق والواجبات، ومن خلال الفرص المتاحة في سوق العمل والتوظيف، فجمود المرأة يعتبر عبء على المجتمع لأنها ستكون قوة مستهلكة للإنتاج فقط دون إنتاجية ملموسة.

فالمراة في كثير من المجتمعات لا يسمح لها بالدخول ليلا أو لساعة متأخرة وهذا ما يجعلها ترفض العمل في هذا النوع من المهن، حتى تبقى مندمجة في المجتمع ومقبولة فيه، فالتنشئة باكتسابها مهارات وخبرات للمراة هي تساهم في دخولها للعمل والبحث عنه من خلال مكتسباتها من التنشئة، ولكن هي تؤطرها في مهن على حساب أخرى من خلال القيم والمعايير التي وضعتها فيها.

جدول رقم (64): يمثل مساهمة الخلفية الثقافية للمراة في عملية التسيير.

النسبة %	التكرار	مساهمة الخلفية الثقافية للمراة في عملية التسيير
4.9%	4	المراة تتعامل بالعاطفة وتحقق رضا العمال
2.4%	2	الحياة الاجتماعية تؤثر في عمل المراة
19.5%	16	المراة أكثر تفهم لظروف العمال أكثر من الرجل
11%	9	المراة تتغير في تعاملاتها حسب ظروفها
36.6%	30	يؤثر انطباع المسؤولة في عملية التسيير
23.2%	19	خلفية المراة لها دور في قراراتها
100%	80	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن أعلى نسبة يمثلها الجدول 36.6% للعمال الذين أجابوا أن انطباع المراة المسؤولة يؤثر في عملية التسيير، تليها نسبة 23.2% للمبحوثين الذين يرون أن خلفية المراة القائدة لها دور في قراراتها، تقابلها نسبة 19.5% للأشخاص الذين أجابوا بأن المراة أكثر تفهم لظروف العمال أكثر من الرجل، في حين نجد سجلت النسبة 11% للعمال الذين صرحوا أن المراة تتغير في تعاملاتها حسب ظروفها، وأخيرا نجد

نسبة 4.9% و 2.4% للمبحوثين الذين يرون أن المرأة تتعامل بالعاطفة وتحقق رضا العمال والحياة الاجتماعية تؤثر في عمل المرأة على التوالي.

كما نعلم أن العوامل المؤثرة في التسيير العقلاني كثيرة ومتنوعة، بعضها يتعلق بالموارد البشري سواء كان من فئة القادة أو من فئة المقودين وبعضها مرتبط بالبيئة التنظيمية وبمستوى العمل ومتطلباته، كلها عوامل مهمة في تحقيق أو عدم تحقيق التسيير العقلاني، وارتأينا في عملنا هذا من خلال تحليل العلاقة بين المرأة القائدة والتسيير العقلاني بالغوص في معرفة إحدى أهم العوامل المؤثرة على التسيير العقلاني. فكثيرا ما تظهر ضغوطات في العمل بسبب عدم التوافق والتطابق بين القيم والخلفية الثقافية للمرأة القائدة والمرؤوسين والتنظيم في حد ذاته، وعلى هذا الأساس فإن الكلام عن التسيير العقلاني داخل المؤسسة هو عندما تكون القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من قبل جميع المكونات البشرية في التنظيم، ويتضح ذلك من خلال درجة التمسك والالتزام بها.

وبالتالي القيم الثقافية والعادات والتقاليد التي تميز كل مجتمع لها تأثير كبير في أي ظاهرة اجتماعية، فلما كانت المرأة دائما مفضلة في بقائها في مملكتها (البيت) لما استدعت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية إلى خروج المرأة للعمل لم تستطع أن تغير شيئا في الذهنية العربية التقليدية التي تبقى على سيادة الرجل وسلطته على كل أفراد أسرته، وتقول "سنة الخولي" في قوة المؤسسة الثقافية وأثرها على الحياة العامة والمرأة على وجه إن خروج المرأة للعمل يسبب لها اضطرابا كما يعمل على تشتيت جهدها وعدم ضبط النفس وفقدان لقدرة على التركيز والقلق المستمر الذي تعيشه معظم العاملات، إضافة على الحالة الفيزيولوجية وما تواجهه من مشاكل خاصة بها وبتركيبها العضوي، فمثلا فترة الحمل والولادة حيث في هذه الفترة بالذات تلاقي

أصعب المراحل في حياتها خاصة وهي بمثابة زوجة وأم وعاملة مسؤولة داخل البيت وخارجه وهذا بطبيعة الحال يؤثر في عملها وعملها كمسؤولة فكل الانطباعات والظروف التي تتأثر بها خارج المؤسسة وفي حياتها الشخصية تؤثر بطريقة أو بأخرى في عملية التسيير داخل المؤسسة.

وبالتالي فالتنشئة الاجتماعية المرأة تحاول أن ترسم لها نموذجا لتظهر دورها في تكوين الأسرة وتربية الأبناء من جهة ومن جهة أخرى تكوين خصوصيتها كأنثى، مثل الاعتماد على العاطفة، هذه الصفات التي تجعل المرأة تحدد اختياراتها واتجاهاتها، سواء في حياتها الشخصية أو إن المرأة بخروجها إلى ميدان الشغل تواجه الكثير من المشاكل، مما يتسبب في عرقلتها فتلجأ لكثرة الغيابات مؤثرة بذلك على مسارها المهني أو ترغم على ترك العمل، وهكذا لن تحصل على الخبرة والكفاءة المهنية التي تريدها.

فالمرأة تلعب دورا هاما في تحديد المهام والوظائف فلا الرجل يستطيع أن يقوم بوظيفة المرأة ولا المرأة تستطيع القيام بوظيفة الرجل. وإن هتين الوظيفتين أو الدورين يكمل أحدهما الآخر، وإذا انتقص نظام أحدهما ينتقص الآخر، وباعتبار السلوك التنظيمي فعل مبني اجتماعيا وعقلانيا وليس معطى طبيعيا، بمعنى أنه فعل رشيد "مُعقَلَن" مبني ويتخذ مبدأي الربح والخسارة في انتقاء الوسائل الأكثر كفاءة وبأقل تكلفة، ويجمع ما أمكن من معلومات عن الظروف أو الشروط الموضوعية المتوفرة في بيئة المؤسسة أو خارجها (قوانين، قواعد، برامج). من ناحية، وفهم الأشخاص الآخرين في التنظيم وعلاقات التفاعل بينهم واستراتيجياتهم هم كذلك من ناحية ثانية، وباعتبار كل ذلك فإن سلوك المرأة القائدة هو الآخر فعل عقلائي ما دام نابعا من وعي وإدراك، كما أنه قائم على فكر استراتيجي له خلفية اجتماعية ثقافية معينة.

وإن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرة الشخص المسير على خلق التأييد وجعل الأفراد يتماشون مع سياسة المؤسسة طوعية لا إكراها لتحقيق مصلحة العمال والتنظيم عامة، وما تعتبره المرأة القائدة إيجابيا وعقلانيا من تعليمات وقواعد رسمية قد يفهمه العمال تسلطا وجبروتا في بعض الأحيان، وعدم فهم هذا السلوك التنظيمي والإهمال للجانب الاجتماعي والنفسي للعمال، يؤدي إلى فشل المنظمة في عملية التنظيم والتسيير المبنيين على أسس عقلانية علمية ويزيد من فرص عدم القابلية للقيادة النسوية. وهنا لابد الانتباه جيداً لكيفية التسيير ونوعية الاستراتيجية المتبعة، أي النمط القيادي المناسب وذلك مع مراعاة ما تملكه القائدة من معلومات وتحليل للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة التي تساعد على الخيار الاستراتيجي السليم والمناسب لسلوكيات وأفعال الموارد البشرية في المؤسسة التي تنشط فيها.

الفصل العاشر

الفصل العاشر: مناقشة وتحليل النتائج العامة

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل مناقشة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها في بحثنا هذا والمتمثل في دراسة العلاقة وتأثير الخلفية الثقافية للمرأة القائدة في عملية التسيير أو بالأحرى في عقلانية التسيير، ومن خلال الفصل الأول الخاص بالمقاربة المنهجية العامة تم طرحنا ثلاث فرضيات انطلاقاً من تحليل المفاهيم الأساسية في موضع دراستنا والمتمثلة في المرأة القائدة وإشكالية عقلانية التسيير في المؤسسة.

بناء على ما جاء في فرضيات البحث سنعالج النتائج لتي توصلنا إليها لنتحقق من صدق فرضياتنا وعلى مدى تطابقها ما توصلنا إليه من نتائج، كما سنوضحه فيما يلي:

1- مَحُو التصورات القيمة التقليدية نحو المرأة القائدة من العوامل المساعدة على التسيير بطريقة عقلانية في المؤسسة.

تبين لنا من تحليل المعطيات الميدانية أن أغلب المستجوبين قد صرحوا بالأهمية التي نالتها مسؤولية المرأة القيادية في المؤسسة في الوقت الراهن، لأنها المرأة في الجزائر دخلت كل مجالات العمل وكل المستويات حتى أصبحت مسؤولة في مصالح ومديريات وشركات بل نالت مكانتها الوظيفية في أعلى هرم السلطة (كوزيرة وسفيرة ورئيسة مؤسسة ومديرة...الخ)، وإن تحمل المرأة المسؤولية كمنصب يتطلب تميزا من حيث الأداء ينبغي أن تركز على عنصر الكفاءة.

ولكن من ناحية أخرى كشفنا عن وجود فروق بين قيادة أو رئاسة بين كل من المرأة و الرجل في التسيير بالمؤسسات كما عبر عنه المستجوبون مبينين أسباب تلك الفروق : فغالبيتهم يرون أن المرأة تتعامل بالعاطفة أكثر من الرجل، كما يرون أنها في بعض الأحيان ليس لها القدرة على الرئاسة، انطلاقا من الظروف التي تقع على عاتقها، وذلك أن نظرة المجتمع إلى عمل المرأة خارج المنزل غالبا ما يعتبر أقل أهمية من عملها داخل الأسرة.

كما أرجع المبحوثين سبب فروق بين الرجل والمرأة إلى أن المرأة تتعامل مع الآخرين بالعاطفة أكثر من الرجل، وهو أمر طبيعي خصت به الاناث دون الذكور علاوة على ذلك فإن شخصية المرأة القائدة تستمد مقوماتها من الأهداف التي تحاول تحقيقها وإلى جانب ذلك فإن سلوك المرأة القائدة يرتبط بالمؤثرات الاجتماعية والحضارية مثل العادات والمواقف.

وفي الظروف الحضرية الحالية تجد المرأة العاملة نفسها - وخاصة تلك المكلفة بمسؤوليات - بين مجالات ثلاثة أي في مواجهة ثلاثة تحديات هي: . الواجبات المنزلية وواجبات العمل وأعباء المسؤولية، لأمر الذي يتطلب منها بذل جهدا كبيرا وعملا مضنيا، لكن حتى وإن تمكنت من التوفيق بين هذه الأبعاد الثلاثة فإن للجماعة التي ترأسها دورا كبير في تحقيق نجاحها لأن نجاح أي "القائد" في مسؤوليته القيادية هو حصيلة تفاعل إيجابي بين طرفين: القائد والمقود، الرئيس والمرؤوس..الخ. ويزداد هذا الشرط أهمية في حالة قيادة نسوية في بلدان مثل بلادنا، وذلك لمدى وجود اتجاهات سلبية في البيئة الاجتماعية نحو عمل المرأة ناهيك إن كانت قائدة أو رئيسة تسير مؤسسة

ففي هذا الصدد تم التوصل الى واقع مفاده بأن المبحوثين كلما كانوا منتمين إلى أسر ذات مرجعية دينية، أو إلى مرجعية العادات والتقاليد كانت إجاباتهم متحفظة في علاقتهم بالطرف الآخر، ويرون أن إثبات المرأة لجدارتها ينقص من قيمتها الانثوية، فهي لا تتعامل معه إلا إذا كان الأمر مهنيا، والعكس صحيح أيضا أي كلما كان المبحوثون أكثر انفتاحا من خلال إجاباتهم دلت على إثبات المرأة لجدارتها دون أن تقلل من قيمتها الأنثوية، بل العكس هو تحقيق الذات.

في كل ذلك هناك ملاحظة ميدانية هامة تتمثل في شعور الرجل العامل بالعدالة في العملية التسييرية، ضف إلى ذلك اتجاهات المرؤوسات نحو المرأة المسؤولة واعتبارها عادلة من حيث تعاملها مع الجميع، حيث ان أغلبية المبحوثين يشيرون إلى أن هناك عدالة في التسيير من طرف المرأة القائدة بنسبة 63.6% .

تم استنتاجنا أن الصرامة من طرف المسؤولة والضغط على العاملين في أداء مهامهم يزيد من انضباطهم خوفا من العقوبات.

كما تم الاستنتاج أيضا أن أغلبية العمال يصرحون بوجود الترقية في المؤسسة تمثلها النسبة 74.4%، وهذا دليل على السير الطبيعي لأي مؤسسة تهدف إلى تحقيق أهدافها والاستقرار لعمالها، وما تم ملاحظته من النسب أن عملية الترقية تتم بأسس علمية وحس القانون الداخلي للمؤسسة إما بالتقدمية والتجربة والخبرة وإما بالحصول على شهادات علمية. كما أشارت انتباهنا النسب التي تنفي وجود ترقية وهي نسبة قليلة مقارنة من سابقتها وهي غياب عملية الترقية عند البعض هو نتائج وجود معارف ومحسوبة من قبل المسؤولة تمنع عدم الترقية لبعض الأشخاص أو بسبب عداوات مع المسؤولة وبالتالي هذه الفئة تحس بأنها فئة مهمشة عن النظام الداخلي للمؤسسة .

الغالبية العظمى من العمال يرون سرعة في التنفيذ في العملية التسييرية من قبل المرأة المسؤولة، وهذا ما يثبت أن سلوك المرأة القائدة داخل المنظمة ما هو إلا ردة فعل واعية منطلقة من قراءة ذكية للوضعية المهنية والاجتماعية التي تعيشها، فهي تقارن بين عوائد الوظيفة، وبين أعبائها ومتاعبها، وتحاول التوفيق بينهما، ولها كل القدرة على التعديل أو التغيير من هذا الواقع على حسابها الشخصي، وهذا بدوره أثر على التسيير العقلاني القائم بالمؤسسة.

ما يمكن استنتاجه وهو ان المرأة لا تشارك العمال حيث نجد أن أعلى نسبة في الجدول للعمال الذين لا تتقبل المسؤولة لاقتراحاتهم ومبادراتهم، وحتى ان تقبلت لفئة صغيرة لا تأخذ باقتراحاتهم بمحمل الجد وكأن هناك غياب الثقة التامة في مرؤوسيه. ويتبين لنا أن العلاقة المجسدة بين المرأة المسؤولة والعمال هي علاقة مبنية على القوانين الرسمية، والمرؤوسين يصرحون بوجود تطبيق دقيق للقوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة.

وعند إجراء المقابلات مع المسؤولات والتي تحتل منصب مسؤولة ومسؤولة فرعية، فإن أهم ما

تم التصريح به وحسب الأسئلة التي تم طرحها في دليل المقابلة هو ما يلي:

- ان المبحوثات القائدات أنهن لا يجدن صعوبات في التعامل والقيام بدورهم باعتبار الفئة

المرووسة، لها تقبل لرئاسة المرأة انطلاقاً من فكرة أن القيم والعادات التي تسود في المؤسسة.

- بالنسبة للمسؤول المثالي في نظر القائدة الرجل أم المرأة؟ فهذا السؤال أثر نوع من الارتباك

للقائدات لأن إجاباتهم كانت متذبذبة وكانت تقريباً إجاباتهم تشمل اتجاهين فمنهن من ترى أن المسؤول

المثالي يكون الرجل لان المرأة لها ظروفها وقد تواجهها ظروف الحمل والزواج والأسرة والأولاد

والتربية... الخ. وبالتالي، هناك محطات كثيرة تستطيع أن تؤثر في عمل وقيادة المرأة، لهذا الشيء

فقط بمعنى الظروف الأسرية قد تعتبر عائق في أن لن تكون المرأة قائدة مثالية، أما الاتجاه الثاني

من إجابات القائدات فهي ترى أن المرأة هي المسؤولة المثالية على اعتبار أن المرأة تصبر على

العمل الجاد ولها طريقة التعامل المقنعة والسلسلة مع العمال أكثر من الرجل، وفي الغالب أن

المرووسين يمشون طوعية لقيادة المرأة، وليسوا مجبرين مثل ما يحدث عند قيادة الرجل، كما يرون

أن المرأة لها من الطيبة والتفهم مع المرووسين ما يجعل المرووسين لهم ولاء للمؤسسة، فهن في

نظرهن أن قيادة المرأة في غياب ظروف المنزل، أفضل من قيادة الرجل.

- إن موضوع وجود أدوار محددة للرجل والمرأة، أثار الكثير من الغموض لدينا وبالخصوص

في المجتمع الجزائري، وهذا ما أثار اهتمامنا لطرحه على القائدات، ومحاولة منا لإرواء ظمأ القارئ

لهذا البحث، والوصول إلى نتائج تقربنا إلى هذه الفلسفة في المجتمع الجزائري، ويمكن القول وكما

أسلفنا في الجانب النظري الخاص بالجندر: أنه على الرغم من أنّ المعنى الطبيعي لكلمة (جندر)

أو النوع الاجتماعي هو الفروق بين الجنسين ذكورة وأنوثة، وأنّ هذه الكلمة تُشير بوضوح إلى انفراد

كل جنس بخصائصه، ولكن المعنى الذي فرضه السياق الجديد لفلسفة (الجندر) هو العكس تماماً، فأصبح يعني إلغاء كل الفروق بين الرجل والمرأة وعدم الاعتراف بها، سواء كانت فروقاً بيولوجية من نتاج الطبيعة، أو كل ما ينتج عن هذه الخصائص العضوية من توزيع لأدوار الحياة، وخلاصة الأمر فإنّ الفلسفة الجندرية حالياً تسعى إلى تماثل كامل بين الذكر والأنثى، وترفض الاعتراف بوجود الفروقات، وترفض التقسيمات، حتى تلك التي يمكن أن تستند إلى أصل الخلق والفطرة. فهذه الفلسفة لا تقبل بالمساواة التي تراعي الفروقات بين الجنسين، بل تدعو إلى التماثل بينهما في كل شيء. وما تم استخلاصه من المقابلات مع المسؤولات حول هذه الفكرة هو أن المرأة القائدة تعترف بوجود فروق جنسية بين الرجل والمرأة، ولكن تنفي وجود أدوار محددة للجنسين، بمعنى أن المرأة في وزارة التعليم العالي تؤيد الفكرة التي تنادي بأن المرأة تعمل أي عمل ولا يوجد تحديد في الأدوار، فهي تتقلد منصب مديرة ورئيسة وحتى وزيرة بشكل عادي، مثلها مثل الرجل. أما بالنسبة لتحليلي الخاص بعيد عن كلام القائدات وما صرحوا به فإنه يمكن القول أن الرجال مختلفون عن النساء، وهم لا يتساوون إلا في عضويتهم المشتركة في الجنس البشري، والادعاء بأنهم متماثلون في القدرات والمهارات أو السلوك تعني بأننا نقوم ببناء مجتمع يركز على كذبة بيولوجية وعلمية.

من هنا نلاحظ أن الفرضية الأولى والتي مفادها محو التصورات القيمية التقليدية نحو المرأة القائدة من العوامل المساعدة على التسيير بطريقة عقلانية في المؤسسة. بمعنى بأن كلما تشبث العمال بتصورات قيمية تقليدية عن المرأة القائدة كلما إثر ذلك على إعاقه تسييرها العقلاني قد تحققت إلى حد كبير.

2- تأثير البعد الاجتماعي في العملية الرقابية بالمؤسسة.

فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي مفادها يؤثر البعد الاجتماعي للمرأة القائدة في العملية الرقابية بالمؤسسة. فقد جاءت النتائج موافقة بنسبة متوسطة لمضمون الفرضية من خلال الاستنتاجات التالية:

أن تحقيق التسيير العقلاني لا بد من تواجد تدقيق واضح في تقسيم الأعمال، وهذا مرتبط بسلوكيات العمال وبدرجة تطبيقهم للقوانين المسطرة داخل المؤسسة، لأن استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية والقانونية في كثير من الحالات مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة، بحيث لا توجد أي منظمة يمكنها أن تسير بدون مجموعة من القواعد واللوائح التنظيمية التي تنظم سير العمل فيها، كما أن التطبيق الحرفي للقانون يضمن ضمان الحد الأدنى لسير العمل في المنظمة وتحقيق الانضباط. وتعتبر القيادة من أهم المؤثرات التي تزيد أو تقلل من فعالية التسيير ودرجة عقلانيته وبالأخص إذا كانت القيادة من طرف امرأة، ونحاول عرض بعض الاستنتاجات التي تم الوصول إليها من خلال تحليل النسب الإحصائية للجدول بحيث نرى:

- تتفق جل النسب على نقاط أساسية خاصة بعلاقة المسؤولية بالعامل وبسيرورة نمط الرقابة بالمؤسسة، فنجد على أنها تجمع على أن نوعية الرقابة لا تتغير على حسب وجود أو غياب العلاقة بين المسؤولية والعامل، ويتضح أن المسؤوليات القائدت يحبذون الممارسات الرقابية التي تشدد على تطبيق القواعد والإجراءات للعمال بصفة عامة بغض النظر عن علاقات أخرى مثل الصداقة والزمالة... الخ. ومحاسبتهم على مدى تقيدهم بهذه القوانين، وإلزامهم على التقيد الدقيق بالرسميات والقواعد المكتوبة، وهذا حتما سيؤدي بالعمال إلى الاهتمام والانضباط نحو تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة، وتطبيق التسيير العقلاني وبالتالي تأثيرها على الأداء ككل.

-كم تم الاستنتاج أن في بعض الأحيان نرى أن المرأة القائدة في المؤسسة تميز بين العمال في التعاملات، ومؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي باعتبارها مؤسسة تقوم على درجة عالية من المركزية والرسمية في اتخاذ القرار، وإتباعها النظام المحكم بالمؤسسة، يتطلب من كل عامل بالمؤسسة معرفة موقعه في التنظيم وفهم مهامه وأدواره المخصصة له وبالتالي نوع الرقابة الغالب من طرف المسؤولة هو رقابة لصيقة وصارمة.

-يتضح لنا أيضا أن الهدف من العملية الرقابية بالنسبة للمرأة المسؤولة كانت لتصحيح الانحرافات، في حين صرح أغلبية العمال أن علاقتهم مع مسؤولتهم حيطة حذر ومن خلال الملاحظات الاستطلاعية وبعض المقابلات العشوائية مع العمال اتضح لنا أن السبب يعود إلى أن المرأة المسؤولة تحاول وضع دائما حدود في علاقاتها مع العمال لهذا تكون العلاقة بينهم علاقة مبنية على الحيطة والحذر.

-من خلال ما تم التوصل إليه هو أن طبيعة علاقة المرؤوسين مع المرأة المسؤولة وتأثير هذه العلاقة على تطبيق قوانين العقوبات عند خطأ العمال، ارتى لنا أن هناك تمييز في تطبيق العقوبات، وعند رؤيتنا من الناحية السوسيولوجية لهذه البيانات هي أن هناك نوع من المحسوبية في التعامل وهذا ما تظهره أعلى نسبة تمثلها العفو عن العمال في حالة الخطأ هنا نجد المسؤولة لها صلة قرابة مع العامل، وبالتالي هناك تمييز من طرف المرأة المسؤولة بين العمال والمحسوبية من أهم العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية داخل المؤسسة .

-اللامبالاة والإهمال والتسيب والأخطاء الكثيرة، وتضييع الوقت والغياب كلها مؤشرات وسلوكيات دالة على غياب العقلانية. ومما سبق نستنتج أن غياب العدالة والتمييز بين العمال حول

العمل داخل التنظيم الخدماتي تشجّع في كثير من الأحيان على انتهاج سلوكيات غير عقلانية، بدل احترام الوقت والمواعيد والانضباط والفعالية في الأداء مما يعيق التسيير العقلاني للمؤسسة.

-كما يتضح أن المرأة المسؤولة هي الأخرى لها انتماء ثقافي واجتماعي تربت عليه، وبالتالي تعاملاتها في المؤسسة ليست عشوائية بل راجعة في كثير من الأحيان إلى تنشئة اجتماعية تنشأت عليها وأحيانا التصرفات والتعاملات التي توظفها في عملها تكون غير متوافقة مع القيم التنظيمية بالمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى اصطدام عقلانية المرأة المسؤولة وقيم العامل مع عقلانية المؤسسة.

- السلوك القيادي للمرأة داخل أي تنظيم محدد تبعا لنوعين من الضوابط، ضوابط ترتبط بالخلفية الثقافية التي تمثل كل القيم والمعتقدات التي اكتسبتها المرأة من الواقع الاجتماعي التي تنشأت وترتبت فيه، باعتبار السلوك التنظيمي للمرأة الفائزة جزء لا يتجزأ من الثقافة الجزائرية، وواقع مؤسساتي يحمل القيم العقلانية والقواعد واللوائح التنظيمية الرشيدة بالمؤسسة، وبالتالي لا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تلعبه الخلفية الثقافية للمرأة الفائزة في تحديد وكيفية بناء أنماط التسيير وقواعد التنظيم بالمؤسسة.

-انطلاقا من الملاحظات والفترة التي قضتها الباحثة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي دامت تقريبا عامين اتضح أن المؤسسة تتمتع بانضباط على مستوى العمال، وانتظار الوقت المحدد للخروج من العمل وذلك راجع إلى طبيعة المؤسسة باعتبارها مؤسسة حساسة، وباعتبارها مطبقة لقوانين العقوبات-كما تم استنتاجه ان الموظفين في المؤسسة لهم درجة من الالتزام خوفا من المساس بمركزهم الوظيفي. حتى في وجود عاطفة المرأة في عملية التسيير إلا أنه وجود نسبة عالية من التزام العمال نحو احترام وقت الانصراف من العمل.

-وايضا نجد أن هناك تمييز من طرف المسؤولين بين العمال، وهذا بدوره لم ينعكس على عمل والتزام العمال بالمؤسسة، ومع ذلك العمال يقضون كل أوقات عملهم كله في العمل وهذه عقلانية مترسخة عند المرؤوسين لأنهم يعترفون بلسان ذاتهم بأن تمييز المرأة المسؤولة بين العمال لن يؤثر في تنظيم وقتهم والمحافظة على أوقات العمل، في حين نجد أن هناك عدة استراتيجيات مختلفة الأهداف تم ظهورها من طرف فئة قليلة من المبحوثين تجاه المؤسسة واستعملت فيها الحسابات العقلية، حسب ما صرح العمال قضاء وقت العمل في تفقد بعض الأصدقاء والترفيه عن النفس وهذا خلل وإجحاف في حق المؤسسة، ويتنافى مع التسيير العقلاني بالمؤسسة.

- في حين نرى اجابات بعض المسؤولات عند اجراء المقابلات على حسب الأسئلة التي تم طرحها في دليل المقابلة وبعض الملاحظات التي تم استنتاجها هو أن غالبية القائدات كان يتعاملن بصفة رسمية مع جميع العمال بدون استثناء، -عدا بعض المسؤولات لا ننكر أن القلة منهم يتعاملن بمحسوبية-، لان الهدف من العملية التسييرية في وزارة التعليم العالي تطبيق اللوائح التنظيمية وإتباع القوانين بصفة رسمية، وهذا ما ظهر لنا في الحقيقة من خلال إجابة المرؤوسين والنتائج المستخلصة من الجداول أن المرأة المسؤولة تتبع النظام الرسمي والصرامة في التعليمات بكل جدية.

- وعلى هذا الأساس فان الأسلوب المنتهج من طرف المسؤولة في المؤسسة في عملية التسيير هو الأسلوب الرقابي الصارم والالتزام الحرفي للقوانين، وباعتبار مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي مؤسسة تقوم على درجة عالية من المركزية والرسمية في اتخاذ القرار، وإتباعها النظام المحكم بالمؤسسة، يتطلب من كل عامل بالمؤسسة معرفة موقعه في التنظيم وفهم مهامه وأدواره المخصصة له وهناك تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، والقوانين واللوائح في المؤسسة تطبق بصفة أساسية والالتزام بها حرفيا.

- أما بالنسبة لعملية الترقية فهي تتم بصفة موضوعية بأسس علمية وحسب القانون الداخلي للمؤسسة إما بالأقدمية والتجربة والخبرة وإما بالحصول على شهادات علمية. ومنه نستطيع أن نقر بوجود لعقلانية في الترقية. في حين نجد موضوع مشاركة مرؤوسين غائب إلى حد كبير، وحسب تصريحات القائدات، فإنهم لا يتقون في قدرات وخبرات العاملين، كما أن هناك مسؤولات ومسؤولين متخصصين وذو خبرة عالية، لذا لا داعي لمشاركة كل العمال.

-في حين نجد رأي القائدات حول أن الرقابة المستمرة والمباشرة من طرفهم لا تزيد من ضغط العامل داخل العمل فبالعكس تزيد من انضباطه في العمل، فأنهم يرون أن العامل الجزائري لا يلتزم في غياب الرسمية والقوانين والتساهل في التسيير، لأنه يحب الاتكالية بطبعه، وبالتالي الأسلوب الرقابي الصارم هو الأنجع لتحقيق أهداف المنظمة.

- اما بالنسبة للغياب في المؤسسة فإن القائدات يعترفن بأن بوجود غيابات قليلة بين المرؤوسين، حتى وإن كانت فأنها لا تؤثر في سير العمل لأنها تكون غيابات متوازنة بين العمال، بمعنى لا يوجد الغياب الجماعي ليُخل بعملية التسيير، فالغيابات تكون عبارة عن تأخرات في الصباح أحيانا، وبالخصوص عند الجنس الأنثوي وخاصة العاملات التي لهن الأولاد الصغار، فإنهن يتأخرن بحجة وضع الأولاد في الحضانة، وتوصيلهم إلى المدارس، ويبررها أيضا وجود ازدحام في الطريق، وكما نعلم حقيقة العاصمة وكوارث السير بها، كما يعترف القائدات بوجود هروب قبل الوقت الرسمي للخروج أحيانا، وما يثير الاهتمام هنا هو أن الغياب المتقطع في الوزارة لا يمس بالتسيير ولا يخل بسير العمل، وذلك لان العمال غالبا ما يتغيبن ويهرب من العمل بعد الانتهاء من العمل وقضاء كل الأعمال الملقة على عاتقهم.

3- فكرة النوع الاجتماعي-الجندر - وتأثيره في العملية الاتصالية بالمؤسسة.

إنّ ما لمسناه ميدانيا من بداية البحث، وانطلاقا من الجداول التي تم تدوينها بغية استنتاج النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة، والمتمثلة فيما يلي: بتأثير فكرة النوع الاجتماعي أو الجندر في عملية الاتصال للمرأة القائدة بالمؤسسة. ومن خلال ما تمّ عرضه وتحليله من معطيات ميدانية لمختلف الجداول، وفي ظل المقابلات. سنعرض أهم النتائج المتعلقة بالبيانات الخاصة بالفرضية الثالثة:

-يمكن القول بأن قيادة المرأة تختلف عن القيادة المشابهة عند الرجال لما تتسم به من خصائص أنثوية تميزها عن قيادة الرجل، من الناحية البيولوجية ومن ناحية الدور الاجتماعي هو الآخر، مثل صفة التعاطف والإبداع، التفويض وإعطاء الصلاحيات للمرؤوسين، قدرتها على الاتصال والحوار. فعلاقة القائدة بمرؤوسيهما أعمق من علاقات القائد بمرؤوسيه.

-وإذا افترضنا بأن المرأة غير صالحة للمراكز القيادية وتحمل المسؤولية، أصبح على تناقض مما قد حققته المرأة في المجال الأسرة، فيبدو أن المرأة العاملة في مجتمعاتنا العربية والمجتمع الجزائري خاصة أضحت اليوم تقوم بعمل مزدوجا أخذ كل أوقاتها اليومية أكثر من الرجل، فإذا كان الرجل يعمل عادة في مؤسسة خلال ساعات معدودة وكفى، فهي غالبا ما تعمل في مؤسستين: المؤسسة الرسمية خارج البيت و"مؤسسة البيت"، إن صُح التعبير.

-تغيرت نظرة المجتمع نحو المرأة العاملة اليوم وتغيرت بعض المفاهيم التقليدية السلبية المرتبطة بعملها وأصبح هناك وعي بمهنية المرأة شبه تام. فغالبية العمال ينفون وجود أدوار محددة للجنسين، بمعنى أنهم ينفون أدوار المرأة المتعارف عليها وهي دورها في البيت ربة بيت، والقيام بزوجها وأولادها، ويرون أن فكرة تحديد الأدوار لكل من الجنسين هي أفكار غير حضارية وجاهلة،

ويؤكدون أن لها الحق في إشغال أي عمل بدون تحديد، خلاصة الأمر إنّ العينة المبحوثة تسعى إلى تماثل بين الذكر والأنثى، وترفض الاعتراف بوجود الفروقات، وترفض التقسيمات.

-كما أن غالبية المبحوثين صرحوا بأن طلب المرأة الحماية من الرجل لا ينقص من دورها كقائدة، ومن هذا يمكن القول أن تأكيد الثقة بالذات ليس مهماً للمرأة، وإنّ تقديم المساعدة ليس بالأمر السلبي، والاحتياج إلى المساعدة ليس مظهراً من مظاهر الضعف للمرأة.

-كما تم الاستنتاج أن المرأة المسؤولة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تشرح الأعمال للمرؤوسين، وإن المرأة المسؤولة بالمؤسسة منتجة تتحلى بمزايا عديدة منها تنظيم الوقت والجهد والاستثمار الأفضل للعامل، إضافة إلى ذلك معرفة أفضل للعامل والعمل مما زادها خبرة وتعمق علاقتها مع الآخرين والمرؤوسين بالذات، كما أن شرحها للإعمال التي يقومون بها العمال تزدادها تميز بالمرونة نتيجة تزايد معارفها وتعدد تجاربها وتنوع أهدافها مما ينعكس عليها قدرة أكبر على التحمل والعقلانية في معالجة ما يعترضها من صعوبات.

-وهذا مؤشر يدل على أن الاتصال والعمل ضمن فريق واحد قائم على الاحترام والمشاركة في التسيير قد تؤثر في نوع العلاقة السائدة بين العمال والمسؤولات، ويخفض من مستوى مقاومة العمال-في المؤسسة محل الدراسة -فكلما كانت الديمقراطية والأخذ بآراء العمال، وعمل المرؤوسين في تحقيق هدف واحد كلما يساعد ذلك على تحقيق الأهداف المشتركة للطرفين والمؤسسة معا.

-ومن خلال النسب الإحصائية للجدول أعلاه يمكن التفسير السوسيولوجي للمرأة بوزارة التعليم العالي حسب ما صرح به المرؤوسين في النسب، هو أن المرأة المسؤولة تشرح له الأعمال بشكل عادي ولها تعاملات مع كل المرؤوسين بغض النظر عن الرجل والمرأة ويشيرون إلى عدم اختلاط أدوار المرأة والرجل فكل جنس له أدواره وواجباته، وهنا يمكن أن نقول أن عمال مؤسسة

التعليم العالي والبحث العلمي يستندون إلى الاتجاه الثاني الذي يتسم بنظرة متحررة نسبياً، دون إن يكون ذلك معارضا للتقاليد المستقرة.

-كما توصلنا إلى نتائج أن المرأة المسؤولة أكثر تشاوراً ومشاركة مع المرؤوسين في عملية التسيير، وهذا بطبيعة الحال لأن قيادة المرأة والرجل يختلفان كما تبين في النسب أن القيادة لدى المرأة تختلف عن الرجل، وأن المرأة أكثر تعاملًا بالعلاقات الإنسانية على عكس الرجل، نتيجة الطبيعة البشرية للمرأة، فالجنسين يختلفان في عملية التسيير والقيادة والعلاقات الإنسانية كأبعاد أساسية في عملية التسيير توضح هذا الاختلاف، والمرأة في وزارة التعليم العالي لها القدرة على الاتصال وتفهم مشكلات العاملين، ودراسة دوافعهم وطموحاتهم، وفحص الجوانب المختلفة لعلاقاتهم. فالاختلاف واضح في التعامل مع المرؤوسين لكل من الرجل والمرأة والأمر مرتبط بالتكوين الثقافي والاجتماعي والعلمي لكل واحدة منهم، فقيادة المرأة أكثر ميلاً لعمل الفريق والتعامل بالعلاقات والمشاورة مما يزيد في أواصر الأخوة بين أفراد الفريق الواحد وتزيد الرقابة الذاتية للعمال باعتبارهم عناصر من المؤسسة والقرارات نابعة من ذواتهم، مع زيادة الولاء لهذه القادة.

-وتبين لنا أيضاً وجود الاتصال الصاعد ويهدف هذا النوع من الاتصال-الاتصال الصاعد-إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإيصال المعلومات إلى رؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالعمل والنتائج المحققة في المنشأة، حيث أن الاتصال الصاعد يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية. كما يساهم في عملية النصيح والإرشاد للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشاكلهم وتحديد الأهداف وبرامج عمل المرؤوسين، ووفقاً لما صرح به المرؤوسين فإن المؤسسة يغلب عليها طابع الاتصالات وفق السلم الهرمي وتتعدى المرونة. وهذا ناتج لعدة اعتبارات من بينها أن المؤسسة حساسة وبالتالي النظام فيها نوع من الانضباط مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

-من خلال معاشتنا لحياة التنظيم اليومية لاحظنا بأن اجتماعات العمل لها عدة وظائف وتتميز بعدة ظواهر، فهي في الظاهر مهام كباقي المهام التنظيمية الأخرى تستعمل لأهداف كثيرة محددة دوماً في جدول الأعمال والتي منها التقييم والتخطيط وإصدار القرارات والاستشارة والتداول في مختلف المسائل التي تهم حياة التنظيم. ونرى غالبية العمال يشيرون إلى أن المرأة المسؤولة بوزارة التعليم العالي تعقد اجتماعات دورية للمناقشة حول أمور العمل، وهذا دليل على وجود اتصال بالمؤسسة وما لاحظناه من خلال استجابات العمال المبحوثين الذين أكدوا على أن تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق الاجتماعات الدورية أو عن طريق المسؤولة المباشرة، كما أن فترات اتصال الإدارة بالعمال غالباً ما تكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها ولجوء الإدارة أحياناً إلى العمال للاستماع إلى آرائهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم.

- اما بالنسبة لتصريحات بعض المسؤولين عند إجراء المقابلات فإنهم يفضلون وجود مسافة بين العمال والمسؤولين، وهذا ما يبرهنه نقص المشاركة، لعدم كسر حاجز السلم الهرمي في رأيهم، كما يوضح أن الاتصال المبني والقائم في المؤسسة هو الاتصال الرسمي. ومن خلال هذه المؤشرات فإن العملية الاتصالية بالمؤسسة من طرف المسؤولين قائمة على أكمل وجه.

- وعلى هذا الأساس يمكن الرؤية إلى أن المجتمع ونظرته إلى المرأة يعود في الأساس إلى حكم القيم والعادات التي تحكم المجتمع، وبحكم المنطقة التي بها مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي منطقة متطورة وتؤيد فكرة النوع الاجتماعي وأنه لا يمكن تحديد المرأة بأدوار معينة وإنما التحديد هو أفكار غير حضارية وجاهلة، فهي مثلها مثل الرجل تتقلد العديد من المناصب. وهذا ما تبين في عملية الاتصال وهي أن المرأة القائدة تقوم بالاتصال والمشاورة وعقد اجتماعات دورية مع

كل العمال بغض النظر عن جنسهم البيولوجي، ويرون معظم المروّسين أن عمل المرأة حالياً في مقارنة بالسابق هو أمر عادي لأن المجتمع تطور ولم يبق ذلك المجتمع التقليدي الذي كان يحتكر المرأة في أعمال البيت فقط، وقد استطاعت المرأة التحرر من نظرة المجتمع التقليدية لها بشأن خروجها للعمل.

4- الاستنتاجات العامة:

من خلال بحثنا هذا حاولنا أن نثبت أو ننفي إلى أي مدى تساهم قيادة المرأة في المؤسسة باعتبار أن جانب مهم جدا يميز هذه القيادة ويحركها وهي الخلفية الثقافية وما تحتويه من أبعاد قيمية واجتماعية، وفكرة النوع الاجتماعي-الجندر-، وجانب آخر أكثر أهمية وهو التسيير العقلاني بالمؤسسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نموذج ميداني لدراستنا. بحيث تناولنا إشكالية الدراسة في سؤال مهم وهو كيف تساهم الخلفية الثقافية في عقلانية التسيير من طرف للمرأة القائدة، والتي تم بدورها طرحت جملة من التساؤلات الفرعية تفيد: هل أن كل من الأبعاد الثلاثة والمتمثلة في البعد القيمي بمعنى التصورات القيمية، والبعد الاجتماعي، وفكرة النوع الاجتماعي، تؤثر في التسيير العقلاني في المؤسسة.

ولإعطاء هذا التصور صبغة علمية تم بناء نموذج الدراسة يتكون من ثلاث فرضيات، وفي ضوء هذه الفرضيات، وبعد القيام بالدراسة الميدانية في المؤسسة، وبعد فرز وترتيب البيانات التي تم جمعها من الميدان، وتفرغها في جداول إحصائية بسيطة ومركبة، تم تحليلها وتأويلها انطلاقا من الواقع والمعارف النظرية، وانطلاقا من المعلومات التي تم استخلاصها من تحليل المقابلات والملاحظة البسيطة التي تزامنت طيلة مدة البحث نخلص في الأخير إلى أهم النتائج:

- انطلاقا من متغيري القيادة الإدارية للمرأة والتسيير العقلاني بالمؤسسة، وعلى اعتبار أن هناك تأثير واضح لمتغير القيادة النسوية على التسيير بالمؤسسة، لما أثبتته العديد من البحوث والدراسات، فإن في بحثنا هذا تم استنتاجنا أن مؤسسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تتوافر على تسيير قائم على العقلانية والذي يتسم بصرامة التعليمات والقواعد والدقة في العمل، والسرعة في التنفيذ والتوجه والرسمية والمركزية، والتقييم بعدالة تبعا للقوانين، ووجود درجة عالية من التخصص

وتقسيم العمل، مع وجود تأثير واضح لقيادة المرأة التي بدورها لعبت الدور الكبير في تحقيق العقلانية من خلال الأبعاد الأساسية للتسيير وهي نمط التسيير، ونوع الأسلوب الرقابي وعملية الاتصال.

وان موضوع التسيير العقلانية لا يمكن فهمه خارج الإطار الثقافي للمجتمع، لان الثقافة المجتمعية وما تطبعه في الفرد تؤثر بطريقة أو بأخرى في سلوك العامل، وبالتالي تم الاستنتاج إلى أن الخلفية الثقافية للمرأة والمرؤوسين والمتمثلة في القيم والعادات والتقاليد التي تنشئت عليها، تعتبر من بين العوامل المهمة في تأثيرها على السلوك القيادي للمرأة، بحيث تؤثر هي الأخرى على طريقة التسيير في المؤسسة. وكذا الخلفية الثقافية للعمال أو المرؤوسين هي أيضا مؤثر ومؤثر يلعب دور كبير في تحقيق العقلانية في المؤسسة. ومنه فإن خلال هذه الدراسة سمحت لنا باستخلاص النتائج التالية:

- نرى أن البعد القيمي والمتمثل في التصورات القيمية التقليدية باعتباره أحد الأبعاد الرئيسية في متغير الخلفية الثقافية يؤثر في العملية التسييرية بالمؤسسة، وتبعاً للمجال المكاني وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمجال الزمني الذي قامت فيها هذه الدراسة، فإن الفرضية الأولى تحققت الى حد كبير والتي مفادها: محو التصورات القيمية التقليدية نحو المرأة من العوامل المساعدة على التسيير بطريقة عقلانية في المؤسسة.

- كما نخلص إلى أن الفرضية الثانية، محققة إلى درجة ما مرتبطة بعنصري الزمان والمكان المحدد للدراسة، والتي تفيدنا بوجود العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل الخلفية الثقافية والمتمثلة في البعد الاجتماعي، على المتغير التابع والمتمثل في التسيير العقلاني داخل المؤسسة والذي تجسد لنا في بعد نوع الأسلوب لرقابي في مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، والتي تم التحقق من انه يؤثر البعد الاجتماعي للمرأة القائدة في العملية الرقابية بالمؤسسة.

-وأخيرا نجد أن الفرضية الثالثة محققة إلى حد كبير مرتبطة بعنصري الزمان والمكان المحدد

للدراسة، والتي بينت لنا أن فكرة النوع الاجتماعي تؤثر في عملية الاتصال بالمؤسسة.

وعلى هذا الأساس يمكن أن نقترح مجموعة من الاقتراحات بهدف أخذها بمحمل الجد لتساعد

المؤسسات والواقع الاجتماعي في تحقيق نجاح المؤسسات بصفة عامة:

- العمل على إيجاد تصورات قيمية إيجابية نحو قيادة المرأة، تقوم على تفكير عقلاني بعيدة عن

التصورات التقليدية والانطباعات السلبية نحو قيادة المرأة، ومحاولة وضع قوانين عمل تنافسية،

لتحقيق النجاح والترفع عن من يحكم من الجنسين.

- ضرورة العمل على إثراء موضوع المرأة القائدة، من خلال التركيز على ما يقدمه هذا الجنس

باعتباره مهمش في مختلف مناطق المجتمع الجزائري، وفي المؤسسات بصفة خاصة وفتح

عروض للعمل بما أنها تملك الكثير من القدرات تؤهلها لكي تكون عاملة وقائدة مسيرة في نفس

الوقت.

- التأكيد على ضرورة تقبل المرأة في المؤسسة كامرأة قائدة ومسيرة كغيرها من الجنس الذكوري

في كل مناطق المجتمع الجزائري، ومحاولة إعطاءها قيمة معنوية بأنها ليست دون الرجل لما

تملكه من خبرات وقدرة على التسيير.

- إثراء مبدأ المشاركة في العملية التسييرية للعمال والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية، عن

طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها العمال، وفتح مجال المشاركة لجميع أفراد المؤسسة،

وإعطاء الحرية أثناء العمل بقدر ما تسمح به قوانين المؤسسة.

- وكما رأينا أن البيئة الثقافية والقيم والتصورات القيمية نحو المرأة تلعب دور كبير في فشل أو نجاح المرأة الفائزة في عقلانية التسيير، وبالتالي على المرأة أن تبتعد عن إهدار قدرتها في إرضاء الآخرين.
- ضرورة إتباع المؤسسات الأسلوب الرقابي الذاتي إذ، قوة التنظيم تكمن في مدى قدرة المسؤولين في اختيار الأسلوب الأنجع لتحقيق التسيير العقلاني الذي يضمن أكثر استقرارا والتزاما للعمال بالمنظمة.
- أفضلية تغيير ووضع المسؤول القائد الذي يُرضي العاملين، ليلتزمون بقيادته طوعية وليس كراهية.
- محاولة الإدارات فهم الثقافة التنظيمية وكذا الثقافة العمالية، لتجنب الصراعات الثقافية مما يؤدي بالسلب على المنظمة.
- وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل المشورة وزيادة تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمسؤولين، لإثراء ثقافة المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة:

عرض هذا البحث وصفا واقعيا عن كيفية تفسير السلوك القيادي لدى المرأة وتحليله داخل مؤسسة جزائرية وحاولنا تفسير ذلك تفسيراً سوسيوولوجيا، فربما سيساعدنا في توقع نتائجه وأبعاده بهدف التخطيط له ومحاولة التحكم فيه واحتوائه مستقبلا، ويُقصد بالسلوك القيادي هنا الاستجابات التي تصدر عن المرأة القائدة نتيجة لاحتكاكها بغيرها من الأفراد أو العمال، أو نتيجة لاتصالها بالبيئة الخارجية من حولها، ويتضمن السلوك القيادي، بهذا المعنى، كل ما يصدر عن المرأة القائدة من أفعال إستراتيجية عقلانية نابعة عن وعي وإدراك تؤثر فيها الخلفية الثقافية والقيمية التي تنشئها عليها من قبل.

وعلى اعتبار المنظمة نسقا من الانساق الاجتماعية في أي مجتمع من المجتمعات المعاصرة، فهي بيئة لتفاعل الأفراد العاملين والفاعلين الرسميين في المؤسسات التي تحكمها قواعد وقوانين رسمية، لذلك كانت محاولة فهم السلوك البشري والفعل الاجتماعي داخل هذه المنظمة موضوع نظريات عديدة ومقاربات سوسيوولوجية متنوعة في العقود الأخيرة، بل أضحت علما خاصا بالسلوك التنظيمي، وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك القيادي لدى المرأة في المؤسسة، فهو يركز على تصرفاتها القيادية كعنصر بشري وتفاعلاتها مع غيرها لأنه يرتبط في نهاية المطاف بمردود المنظمة التي تعمل بها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، ولذلك فإن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها مرهون بقدرتها (مسيرتها أو قادتتها) على تفعيل أداء العنصر البشري وتحسين مردوده، ومع هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة القيادة، وإذا ما أردنا فهم وتفسير هذه الصعوبة، فإن الأمر يرتبط بالسلوكيات والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر عن المرؤوسين أو المسيرين ، فيستوجب علينا فهم طبيعة الدوافعهم والقيم التي يمثلون لها والتي تحكم

سلوكهم دون أن ننسى معرفة ضغوط بيئة المؤسسة الداخلية التي يعملون فيها والتي تشكل سيرورة حياتهم اليومية.

فالمراة القيادية في إدارة مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تمتلك مهارات إدارية عديدة، فهي تدير الاجتماعات بكفاءة، وتعمل بروح الفريق، وتتفاعل وتتعاون مع الجميع، وتتميز بالإبداع، وتتسق الجهود بالمؤسسة، إلا أنها تفتقر للمبادأة والتنبؤ [إدراية باستشراف المستقبل وتوقعه]، ولا تستطيع تحقيق التوازن بين العمل والعاملين، كما تنقصها الجرأة على اتخاذ القرار. وتتميز المرأة القيادية بصفات شخصية متزنة والقدرة على تحمل المسؤولية، ودافعيتها للعمل عالية، ولها من حب الاطلاع على ما هو جديد، وهي دقيقة في إعطاء المعلومات، عادلة، وملتزمة تتميز أيضاً بمصداقية عالية، ولكنها تفتقر للمرونة، ولا تهتم إلا بالعمل، وفوقية في التعامل مع الآخرين. وضمن هذا التحليل يمكن القول بأن قيادة المرأة تختلف عن القيادة المشابهة عند الرجال لما تتسم به من خصائص أنثوية تميزها عن الرجل، مثل صفة التعاطف مع الآخرين وتفويض بعض الصلاحيات والمهام للمرؤوسين، قدرتها على الاتصال والحوار. وربما هذا ما يجعل علاقة القائدة بمرؤوسيه أعمق من علاقات القائد بمرؤوسيه.

ومن الصعوبات التي قد تواجهها المرأة في المؤسسة، والنابعة هي الأخرى من ثقافة كل من القائدة والمرؤوسين في المؤسسة، هي تلك الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة على حد سواء، ولا شك أن هذا يؤثر سلباً على دورها وفعاليتها كقائدة في المؤسسة وبالتالي يؤثر في التنمية بصورة عامة. لذا فضمن مساهمة المرأة ومشاركتها في وضع السياسات يضمن لها مستقبلاً يتناسب وقدراتها، ومما تقدم أعلاه يظهر أن للسلوك القيادي

محددات وموجهات ورهانات، كلها تلعب دوراً أساسياً في استمرارية سلوك الموظفين داخل التنظيم ضمن وتيرة لتحقيق أهداف التنظيم أولاً وأخيراً، وحتى وإن اختلفت هذه الرهانات سواء كانت فردية أو جماعية، فإنها لن تكون ناجعة بالضرورة لأن وراءها حاجات ومصالح وأهداف خاصة يرغبون في تحقيقها، ولكل واحد منهم استراتيجيته الخاصة به وحساباته العقلية في كيفية وصوله لأقصى حد من المنافع والفوائد وبأقل تكلفة كل ذلك من أجل خدمة مصالحه الشخصية بالدرجة الأولى قبل مصلحة الجميع.

لذا جاءت نتائج هذه الدراسة مركزة على الأهمية القصوى التي يحظى بها السلوك القيادي للمرأة في منظمات العمل في المجتمع الجزائري عامة وفي وزارة التعليم العالي محل دراستنا بالخصوص، تلك الأهمية التي تكمن في السلوكيات القيادية الاستراتيجية التي تنتهجها المرأة القائدة وكيفية تأثيرها على التسيير العقلاني بالمؤسسة، فالمسؤوليات في وزارة التعليم العالي يعين جيداً ماذا يفعلون وكيف يتعاملون مع المرؤوسين، ولهن قدرة كافية إدارة وتوجيه الأفعال الرسمية وحتى غير الرسمية المتعلقة بسلوكيات الموظفين في مختلف المصالح الإدارية، ونقصد بذلك تحديداً تلك الأفعال غير العقلانية التي تلعب دوراً كبيراً في إعاقه التسيير العقلاني بالمؤسسة.

والمشكلات التنظيمية التي تعاني منها إدارة المؤسسة هنا اللاتجانس الثقافي الذي يحمله كل موظف ومدى تأثيره على التسيير العام والعلاقات المختلفة بين الموظفين، وكما أشار إليه علماء الثقافة بخاصية مقاومة التغيير والاختراق للثقافة التي يبدونها بعض الأفراد والتي تتجلى فيما يسمى بالصراع الثقافي، والمقصود بالمقاومة هنا رفض الأفراد للقيم الجديدة الوافدة على المؤسسة وعدم الامتثال لها والتجاوب معها، وهو ما لمسناه فعلاً في هذه المؤسسة المدروسة،

حيث نجد أن بعض السلوكيات المنتهجة من طرف العمال بالمؤسسة نابعة من قيم لا تتماشى مع التسيير العقلاني، إذ نجد أن المرأة المسؤولة على التسيير تتعامل مع العمال بصرامة من حيث تطبيق القوانين الرسمية للمؤسسة [مثل ما يتعلق بالترقية والرقابة والاتصال والاستشارة والعمل وفق القوانين واللوائح الرسمية] ، في حين نجد ان بعض هذه القوانين تسبب في بعض الاحيان ضغوطات للموظفين بالرغم من التزامهم بتنظيمها، الا انهم يتبعن سلوكيات فيها المصلحة الشخصية بحثا عن الترويح والراحة النفسية، في حين نجد أيضا أن الموظف في المؤسسة أحيانا يختلق من قيادة المرأة لأنه لا يحبذ القيادة النسوية انطلاقا من عامل الثقافة المحلية التي يتشبع بها الموظف، وما يطبع على المرأة بأنها غير قادرة على تحمل المسؤولية والقيادة وأنه أحق بالقيادة من الجنس الأنثوي.

أما من حيث تأثير الخلفية الثقافية التي تحملها المرأة "القائدة" على سلوكها القيادي أثناء تسيير المصلحة الإدارية التي تشرف عليها وتضاربها مع الخلفيات الثقافية التي يحملها المسيرون ونشؤوا عليها، فقد استطاعت القائدة هنا أن تتحرر وتمحو التصورات القديمة والتقليدية التي كانت سائدة والمتمثلة في عملها كربة بيت فقط، وحاولت أن تقلل من الصورة النمطية لتلك الذهنية التمييزية التي يملكها الرجال عن المرأة، أي التي تعبر على أن المرأة مجرد تابع للرجل وليس غير ذلك ، بل فرضت صورة أخرى بأن المرأة هي في توازي مع الرجل من حيث الوظائف التي تؤديها في المؤسسات وبنفس المستوى معه من الناحيتين المهنية والعلمية.

وفي الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة المتواضعة قد حققت جزءا مما توخينا منذ البداية مع العلم أننا ندرك جوانب من القصور لم تستطع هذه الدراسة تجاوزها لصعوبة الميدان ومحدودية قدرة الباحثة على حل كل المشكلات المنهجية التي اعترضتها أثناء البحث، ومع ذلك نتمنى أن يكون هذا

الجهد فاتحة لبداية بحوث أخرى في مجال تخصصنا علم الاجتماع التنظيم والعمل والموارد البشرية، ونكون نحن بدورنا قد ساهمنا ولو بقدر ضئيل في توضيح جانب منها حتى وإن كان الأمل يحدون دائماً في المزيد من البحث والاستقصاء، لأن التساؤلات التي برزت في النهاية البحث أكثر من التي أجبنا عليه خلاله.

قائمة المراجع

قائمة المعاجم والقواميس:

- 1- أحمد الشرباطي، موسوعة أخلاق القرآن، ج2، دار العربي، بيروت، 1981.
- 2- أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985.
- 3- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: إنجليزي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
- 4- الفيروز أبادي، القاموس المحيط، ط1، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1997.
- 5- ابن منظور، لسان العرب، مجلد 9، ط1، دار الفكر، بيروت.
- 6- ابن حجر العسقلاني، أحمد بن علي، فتح الباري شرح البخاري، طبعة جديدة ومنقحة ومصححة ومطبوعة عن الطبعة التي حقق أصلها عبد العزيز بن باز، محمد فؤاد عبد الباقي، دار مصر، ط1، 1421هـ - 2001م.
- 7- بودون وف، بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سلمى حداد، بدون دار نشر، ط1، 1986.
- 8- إبراهيم بيومي مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة، مصر، 1977.
- 9- جميل صليبا، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، لبنان، 1979.
- 10- خليل احمد خليل، معجم المصطلحات السياسية والدبلوماسية، دار الفكر اللبناني، بيروت، لبنان، 1999.

11- دينكن ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة: إحسان محمد الحسن، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1981.

12- مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية والمالية عربي فرنسي إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، مجلد1، بيروت، لبنان، 2001.

13- عامر رشيد مبيض، موسوعة الثقافة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية - مصطلحات ومفاهيم، سوريا، حمص، دار المعارف للنشر والطباعة والتوزيع، ط1، 2000.

14- طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الدمام ط1، بيروت، لبنان، 1984.

15- عطية الله، القاموس السياسي، دار النهضة العربية، ط3، القاهرة، 1968.

16- فؤاد افدام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، ط10، 1986.

قائمة المراجع المتعلقة بعلم الاجتماع:

17- الأخرس، صفوح: علم الاجتماع العام، المطبعة الجديدة، دمشق، 1984.

18- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975.

19- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الدار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.

20- المهدي، عباس، الذكاء والتفوق، دار المناهل، بيروت، 1998.

21- بوسكينة ر، إنسان في مجتمع المعاصر: ترجمة: مصطفى كامل فودة، دار المعرفة، القاهرة، 1965.

22- جورج فريدمان، رسالة في سوسيولوجية العمل، تر: حسين حيدر: ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.

23- جورج شهلا، عبد السميع حربلي، الوعي التربوي، الطبعة الرابعة، دار العلم للملايين. 1971.

24- إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع السياسي، مطابع جامعة الموصل، مديرية مطبعة الجامعة، العراق، 1984.

25- أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة د: فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط4، 2005.

26- أحمد المنتاب، التفكير الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، د.ط، 1981.

27- خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1984.

28- ر. م ماكيفر، الجماعة، دراسة في علم الاجتماع، ترجمة محمد علي ابو درة ولويس اسكندر. دار الفكر العرب، القاهرة، مصر، 1969.

29- سامية حسن ساعاتي، الثقافة والشخصية، دار النهضة، بيروت، 1983.

30- صلاح فوال، علم الاجتماع المفهوم، الموضوع والمنهج، دارالفكر العربي، القاهرة، 1982.

31- رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.

32- عبد الرحمان ابن خلدون، المقدمة، طبعة دار الكتاب اللبناني، 1956.

- 33- عبد الله عبد الرحمان، تطور الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، بيروت. 1994
- 34- عدنان أحمد مسلم، علم الاجتماع، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الخامسة، 1998
- 35- علي عبد الرزاق حليبي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2001.
- 36- علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 37- علي عبد الرزاق حليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
- 38- عبد الحميد الفتاح المغربي، الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن 22، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، منصوره القاهرة، 2006.
- 39- فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع "من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات"، ترجمة: إياس حسن، دار الفرق، ط1، سورية، 2010.
- 40- قيس النووي، الحضارة والشخصية، دار الكتاب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1981.
- 41- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي مشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأة المعارف بالإسكندرية.
- 42- كابان فليب، ودورتيه جان فرانسوا، علم الاجتماع، دار الفرق للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2010.
- 43- محمد أحمد بيومين، القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، مصر: الإسكندرية، دار المعارف الجامعية 2006.
- 44- مالك بن نبي، ميلاد المجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، ج1، دار الفكر، طرابلس، 1974.

- 45- محمد احمد البيومي، أسس وموضوعات علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2001 .
- 46- منير المرسي سرحان، في اجتماعيات التربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2 ، بيروت، لبنان، 1981.
- 47- نبيل محمد توفيق الساملوطي، البناء النظري لعلم الاجتماع، مدخل لدراسة المفاهيم والقضايا الأساسية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1974.
- قائمة المراجع المتعلقة بالإدارة والموارد البشرية:**
- 48- الفارس، سليمان خليل، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1993 م.
- 49- بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003.
- 50- جمال الدين محمد مرسي، وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي؛ نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية مصر، د.ط، 2002.
- 51- جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005.
- 52- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970.
- 53- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.
- 54- إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 2000.
- 55- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة، دار المعرفة، 2000.

- 56- أحمد محسن الخصري، الإدارة في دول النمو الآسيوية، دار الأترك، القاهرة، 1999.
- 57- أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 58- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربي، لبنان، 2005.
- 59- حمدي يس وعلي عسكر وحسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمين، دار الكتاب الحديث، 1999.
- 60- ابن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 61- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، دار المؤلف، عمان، الأردن، 1996.
- 62- أحمد جبرو وجودة عبد المحسن، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المنصورة، المكتبة العصرية، 1999.
- 63- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2003.
- 64- احمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

65- حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة-الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981 .

66- حسين محمد علوي، نحو توافق أفضل بين خصائص الفرد وبينتي العمل والتنظيم العلوم الاجتماعية، 1988 .

67- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006.

68- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الفرد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1997.

69- خليل محمد حسن الشماخ خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2005.

70- خليل محمد الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.

71- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

72- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

73- روبرت ماثيس، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد 2006، فتوح، السعودية ط12، 2006.

74- رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات، ج2، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001

75- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .

76- رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيم، تر: فارس حلمي، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 1999.

77- زهري، زينب محمد، وإسماعيل، محمد قباري، أساسيات علم الاجتماع الاقتصادي، المنشأة العامة للنشر والإعلان، طرابلس، ليبيا، ط1، 1985 .

78- زيد منير عبودي، الإدارة بالأهداف، ط1، دار كنوز، المعرفة، عمان، 2007.

79- ستيفن أكرويد، وبول طومبسون، سوء السلوك التنظيمي، حقل المعرفي جديد، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

80- سعد مرسى عيد بدر، الأيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2000.

81- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

82- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.

83- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

84- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، الأردن، عمان، 2007 .

85- صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة.

86- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

87- صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004.

88- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد، العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.

89- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

90- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د.ط، 2003.

91- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004.

92- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الاقتصادي، ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.

93- عبد الله محمد عبد الرحمان، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.

94- عبد الكريم بكار، مدخل إلى التنمية المتكاملة رؤية إسلامية، دار القلم، دمشق، 1999.

95- عبد الرزاق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1998.

96- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.

97- عبد الوهاب سويس، المنظمة - المتغيرات، الأبعاد، التصميم -، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.

- 98- علي الشرقاوي، وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 99- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004
- 100- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 .
- 101- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997 .
- 102- عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 2001.
- 103- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير والتقييم والتطبيق، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 2006.
- 104- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 105- عادل حسن وآخرون، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011
- 106- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
- 107- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الإسكندرية الدار الجامعية، 1990.
- 108- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، ظافر للطباعة، 1998.

109- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها، عملياتها المعاصرة،

دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2000.

110- قيس محمد العبيدي، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، طرابلس، الجامعة المفتوحة،

1997.

111- كامل المغربي، الإدارة، مطابع لنا، الرياض 1988.

112- كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر، ط1، عمان،

2007.

113- كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار

الفكر، ط2، عمان للنشر والتوزيع، 1995.

114- كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم،

دار الفكر عمان، ط3، 2004.

115- كامل محمد محمد عويضة، السلوك الإنساني، بيروت، دار الكتب العلمية، 1996.

116- كاي كيبلر، تحقيق الرضاء الوظيفي، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، ط1،

2003.

117- لعديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، ط1 ،

الرياض، 1993.

118- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،

الجزائر، 2006.

- 119- ليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
- 120- ليكرت، رنسيس، أنماط جديدة في الإدارة: ترجمة على البرسلي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966.
- 121- محمد نصر مهنا، الإدارة العامة الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 122- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
- 123- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007.
- 124- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 125- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، وائل للنشر، الطبعة الثانية، لبنان، 2005.
- 126- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعة، مصر، 2003.
- 127- مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الجزء الثاني، 2007.
- 128- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 129- محمد صالح عثمان، العلاقات الإنسانية، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1993.

130- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2004.

131- محمد الغريب عبد الكريم، الاتجاهات الفكرية في علم الاجتماع المعاصر، المطبعة الجامعية، الطبعة 1، الإسكندرية، مصر، 1982.

132- محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، الجزائر، ط1، 2007.

133- محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة، ليبيا، جامعة قار يونس، 1991.

134- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2008.

135- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة 2005.

136- محمد قريوتي، مهدي زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، المطابع المركزية، ط3، 1993.

137- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1999.

138- محمد قاسم قريوني، السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، عمان، ط2، 1993.

139- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

140- معن محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن 2008.

141- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات تقنيات ووظائف، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

142- مدني عبد القادر علاقي، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الناشر تهامة، جدة، 1981.

143- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

144- مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

145- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005.

146- موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

147- موسى سلامة اللوزي، خضر كاظم محمود، إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر، الأردن، 2008.

148- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

149- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.

قائمة المراجع المتعلقة بالمرأة والأسرة والجندر:

150- أميمة بكر، شرين شكري، المرأة والجندر في العالم العربي، دار الفكر، ط1، دمشق سوريا، 2002.

151- حفصة أحمد حسن، أصول تربية المرأة المسلمة المعاصرة، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، لبنان، 2000.

152- حسن أبو رياش وآخرون، الإساءة والجندر، دار الفكر، ط1، عمان الأردن، 2006.

153- حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع المرأة، المكتب الجامعي الحديث للطباعة، ط1، مصر، 1998.

154- حمود العودي، النوع الاجتماعي، مركز الدراسات السكانية جامعة صنعاء، اليمن.

155- خوليسناء، الأسرة والحياة العائلية، بيروت، دار النهضة العربية، ط1، 1984.

156- خليل أحمد خليل، المرأة العربية وقضايا التغيير، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط3، 1985.

157- سامية حسن الساعاتي، المرأة والمجتمع المعاصر، الدار المصرية السعودية للنشر، القاهرة، 2006.

158- سالم البهنساوي، مكانة المرأة بين الإسلام والقوانين العالمية، دار الإرشاد، الجزائر، 1981.

159- شعبان، بثينة، المرأة العربية في القرن العشرين، دار المدى للثقافة والنشر، دمشق، 2000.

160- صلاح عبد الغني محمد، الحقوق العامة للمرأة، ج1، الدار العربية للكتاب، ط1 ، القاهرة، 1998.

161- صوالحة محمد أحمد، وحوامدة مصطفى محمود، أساسيات التنشئة الاجتماعية للطفولة، عمان الأردن، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة1، 1991 .

162- عبد الله، الصور النمطية والجنس في كتب القراء والتربية الاجتماعية والوطنية في مرحلة التعليم الأساسي، في نشر مركز البحوث التطبيقية والدراسات النسوية جامعة صنعاء، اليمن، 1999.

163- عصمة الدين كركر، المرأة من خلال الآيات القرآنية، الشركة التونسية للتوزيع، تونس، 1979.

164- عبد القادر عرابي، المرأة العربية بين التقليد والتجديد في: المرأة ودورها في حركة الوحدة العربية المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، 1990.

165- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

166- عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 2007.

167- عبد الهادي الجوهري، أصول علم الاجتماع، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001.

168- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.

169- محمد الشناوي وآخرون، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان الأردن، 2001.

170- معن خليل عمر، علم الاجتماع الأسرة، دار الشروق، ط1، عمان الأردن، 2000.

171- مراد زعيمي: مؤسسات التنشئة الاجتماعية، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2006.

قائمة المراجع المتعلقة بالقيادة والاتصال:

172- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2014.

173- حسن عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.

174- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

175- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

176- أحمد ماهر، كيف تراجع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، ب.ط، الإسكندرية، 2007.

177- دانيال جولمان وآخرون، ترجمة عثمان الجيلالي المثلوثين، بشير احمد سعيد، القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية الى علم نتائج، دار المريخ، الرياض، بدون تاريخ.

178- سهيل احمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم، علم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

179- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مطابع مرام، الرياض، 2002.

180- طارق السويدان، صناعة القائد، مكتبة جرير، الطبعة 3، الرياض، 2005.

181- ظاهر كلاكدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهرات للنشر، ط1، 1997.

182- علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري والقيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.

183- عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومه، الجزائر، د.ط، 2003.

184- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن، 2010.

185- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، 1996.

186- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط1، الأردن، 2010.

187- فاطمة محمد علي عثمان، القيادة النسائية في عالم متغير، الملتقى المصري للأبداع والتنمية، الإسكندرية.

188- كورتوا-ج ترجمة سالم العيسى، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1، دار علاء الدين، دمشق، 1999.

189- كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، القاهرة، الطبعة 5.

- 190- كارول اركونر، القيادة والإدارة الناجحة، القاهرة، الدار العربية للعلوم، 1997.
- 191- كلالة ظاهر، القيادة الإدارية، دار الزهران، عمان الأردن، 1997.
- 192- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 193- ناصر دادي عدون، الاتصال وكفاءته في المؤسسات الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
- 194- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة ط3، عمان، 1999.
- 195- هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الأردن، 2008.
- 196- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والنفسيّة البشريّة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008.
- 197- ماكس لاندزبيرغ، ترجمة غادة الشهابي، أدوات القيادة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.
- 198- مصطفى عشوي، نحو تصور إطار نظري للاتصال التنظيمي، المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1987.
- 199- البنك الدولي، النوع الاجتماعي والتنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، المرأة في المجال العام، دار الساقى، بيروت، 2005.

قائمة المراجع المتعلقة بالمنهجية:

200- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط2، بيروت، 1986.

201- أحمد عبد الله اللحج، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

202- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007.

203- فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث، قسنطينة، 1999.

204- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي، ط3، مكتبة النهضة الشرق، 1996.

205- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1992.

206- محمد شفيق، علم الاجتماع والمنهج العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المطبعة العصرية، الإسكندرية، 1985.

207- معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.

208- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة: صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سعيد سبعون، دار القصب للنشر، الجزائر، 2006.

قائمة متعلقة بالأطروحات الأكاديمية:

- 209- الثمالي محمد بن عبد الله، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- 210- المختار جعيجع، إستراتيجية التنظيمات الإسلامية وأنشطة الشباب السياسية دراسة ميدانية لحركة لحركة مجتمع السلم الجزائري، أطروحة دكتورا علوم في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2011.
- 211- العتيبي سعود محمد مطلق، عوض الله سواط: الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 7، 1997.
- 212- الحسيني، إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، 1988.
- 213- السقا، محمد، أثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2001.
- 214- بوباية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية، دراسة ميدانية بمركب إسبات-عنابة، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، بحث غير منشور، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2004.
- 215- بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، كلية العلوم لاجتماعية والإنسانية، 2006.

- 216- رتيمي الفضيل، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال" المدية"، تقدم أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2004.
- 217- سعيد بن محمد بن سعيد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، 2008.
- 218- سويبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2004 .
- 219- ضامر وليد عبد الرحمن، فكر تنمية المرأة في المجتمعات العربية دراسة لوضع المرأة العاملة في المجتمع الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 220- منصور، بن ماجد آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003 .
- 221- محمدي جميلة، التفسير العقلاني في الإدارة بين التصور القانوني والواقع، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (دراسة حالة الجامعة الجزائرية) بجامعة الجزائر، بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، بدون سنة.

222- مداني حمدي، النمط القيادي واستراتيجية اتخاذ القرار داخل المؤسسة في ظل التحديات

الراهنة، دراسة ميدانية بالمديرية العامة لمؤسسة سونلغاز بالجزائر العاصمة: مذكرة لنيل شهادة

الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2013-2014.

223- مناد سميرة، الزعامة النسوية في المخيال الاجتماعي "دراسة ميدانية لمعنى الزعامة لدى

عينة من النساء في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2001-2002.

224- عقاب نصيرة، التنشئة الاجتماعية وأثرها في السلوك الاجتماعي للفتيات، رسالة الماجستير

في علم النفس، جامعة الجزائر، 1995.

225- علي عبدالله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية والاقتصادية حالة الجزائر، تقدم

بدراسة جامعية لنيل شهادة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، 1999.

قائمة متعلقة المجالات والملتقيات والدراسات:

226- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة،

2010.

227- خالد شنتوف، ماذا عن المرأة في، الملتقى الحادي عشر للفكر الإسلامي، المجلد 04،

منشورات وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، الجزائر، 1977.

228- زياد عبد الله الدريس، جريدة الوطن، العدد 10 نوفمبر 2001.

229- محمد أركون: نحو تقييم واستلهام للفكر الإسلامي، مجلة الفكر العربي المعاصر، العدد

29، 1984.

230- مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الثقافة والتسيير،

الملتقى الدولي المنعقد، بالجزائر، 28-30، نوفمبر 1992.

231- علي عبد الله العرادي، ملف بشأن مفهوم الجندرة وصحة الأمومة، قسم البحوث والدراسات

-إدارة شؤون اللجان والبحوث، 5 مارس 2012.

232- عمر عبد الله، تكوين وإعادة القادة، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الثاني حول إعدادات

القيادات الإدارية والمالية، المؤسسات العربية، ورشة عمل الإدارة تحت الضغوط القاهرة، 2008.

233- وصفة، علي، "الإرهاب التربوي"، جريدة البعث الأسبوعي، العدد، دمشق، 1990 .

234- المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 2006.

235- مجلة الفيسل-المشاركة في اتخاذ القرار-دار الفيسل للطباعة، الرياض، المملكة العربية

السعودية، العدد 290، أكتوبر /نوفمبر، 2000.

236- ميشال كروزييه، ظاهرة البيروقراطية، دراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في

فرنسا وهما :مؤسسة SETTA ومؤسسة Administration des chèques postaux ، 1922

237- Wolfram,Mohr, and Schyns ،الاحترام المهني للقيادة من الجنسين :عوامل جندرية

مؤثرة، 2007.

238- Al-Lamky ، تأنيث القيادة في المجتمعات العربية، وجهات نظر القيادات النسائية

العمانية، 2007.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 239- Anne Van Haecht, L'école à l'épreuve de la sociologies:
questions à la sociologie de l'éducation ,Bruxelles, De Boeck
Université, 1990.
- 240- Alain Duluc. Leadership et confiance. DUNOD, paris, 2003.
- 241- Bachelard (G) : La psychanase du feu, ed P.U.F, France,
1985.
- 242- Bernoux. (Ph). La sociologie des organisations. Edition du
Seuil .Paris 1985.
- 243- Braud philipe. sociologie politique . alger. Casbh edition.2004.
- 244- BenDix (T) : Bureaucray : International encyclopedia of social
sciences, vol (1-2), N.Y, the Macmillan press, 1972.
- 245- BLANCHET, ALAIN et TROGNON ,ALAINLa psychologie des
groupes, édition NATHAN. ISBN. , 1994
- 246- Durand (Jean-Pierre) et Weil (Robert): Sociologie contemporaine,
Paris, Editions Vigot, 1990.
- 247- Erhard Friedberg, Pouvoir et la Règle, Edition Seuil, France,
1997.

248– Etzioni (A) : Modern organisation, N.Y : England cliffs, prentice hale, 1964.

249– ZERDOUMI Nefessa, L'enfant D'hier, L'éducation De L'Enfant Au milieu, francaismaspéro, Paris, Traditionnel Algerian, ed, 1970,

250– Giddens A , Capitalism and Modern Social Theory , Cambridge . Univ , Press , London vill 1981.

**251– Jean Pierre Depuis ,Sociologie d'Entreprise Goton
Morin, 2emeedition ,2006.**

252– Jean Michel Berthelot, Sociologie et Epistémologie d'une discipline, Boeck, Textes Fondamentaux de Boeck Université.

253– Lourent (P) Bouard (F),Economie des organisation d'entreprise, edition,Paris,1997.

254– Lesnard. C. Organisationet Gestion d'Entreprise, Edition Dunod, Paris, 1969.

255– Michel Crozier: On ne change pas la société par une décret, Paris, Ed. Bernard Grasset, 1979.

256– Michel Crozier, Le phénomène bureaucratique, Paris, Editions du Seuil, 1963 .

257– Michel Fourrait, **Sociologie des organisations**, Paris, Pearson Education France, 2^e Ed ,2007.

258– Michel de Coster, Francois Pichault, **Traité de sociologie du travail**, Paris Bruxelles, De Boeck et Larcier, 2^e ed, 1998.

259– Marc Montoussé, Gilles Rmouard, **100 fiches pour comprendre la sociologie**, Breal édition, 3^{eme} édition, 2006.

260– Michel Crozier & Erhard Friedberg, **L'acteur et le système** ,les contraintes de l'action collective, Paris, Editions du Seuil, 1977.

261– Madeleine Grawitz **lexique des sciences sociales** Ed Dalloz paris 2 édition 1989.

262– Quivy. (R) & Van Campenhoud. (L). **Manuel de recherche en sciences sociales** , Bordas .Paris .1988.

263– Toualbiradia, **Les Attitudes Et Les Représentations Du Mariagechez la jeune fille**, Algérienne, these de doctorat en psychologie,Ed ENAL,1991,

264– Nicolas Fislilverlles, **Domaines De La Psychologie Sociale**, DUNOD, Ed : Bo-Pré, Paris, 1991.

265– BOUDON Raymond et autres, Dictionnaires de sociologies,

Larousse, France, 1999,

266– Shnmugaam .TE. Abnormal psychology. New York: Tata M

Grqaw hall.1981.

267– Claude louche. Armand coulin. psychologie socialr des

organisations. paris edition Dumod.2002.

268– HURTIG Marie Claude et autres: Sexe et genre: De la hiérarchie

entre les sexes. CNRS Éditions, Paris, 2003

269– Saadi Nouredine, La Femme Et La Loi En Algérie, Ed : Bouchéne,

Alger, 1991,

الملحق الأول

استبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة -2- لونيس علي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

فرع: تنظيم وموارد بشرية

استمارة البحث

أخي الموظف أختي الموظفة ...

محاولة منا كطلبة جامعيين المساهمة في البحث العلمي، ومن أجل الاطلاع على واقع المرأة القائدة وإشكالية التسيير العقلاني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإبرازا الخلفية الثقافية للمرأة القائدة وأثرها على التسيير لجعلها أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني بالمنظمة؟
نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بكل دقة وعناية وأمان، وذلك بوضع الإشارة (x) في الخانة المناسبة، والإجابة على السؤال المفتوح في المكان المخصص، واستعمال ظهر الورقة في حالة عدم كفاية المكان المخصص لذلك.

نعدكم أن استخدام هذه المعلومات لن يكون إلا لغرض علمي بحت.

نشكر لكم اهتمامكم وتفهمكم

المحور الأول : البيانات الشخصية والاجتماعية

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن :
- 3- عدد سنوات الخبرة :
- 4- الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 5- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي الأول والثاني ☐ جامعي الطور الثالث ☐
- 6- ماهو ترتيبك بين اخوتك ؟ الكبير (ة) ☐ الأوسط ☐ الصغير (ة) ☐ الوحيد(ة) عند والديك ☐
- 7- هل لديك اخوة ذكور سؤال خاص بالإناث؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كان نعم هل لديهم سلطة عليك
- 8- هل تمارس السلطة في البيت ؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كان لا- لماذا؟
- 9- كيف يعاملك ابويك ؟ معاملة عادية ☐ اعطاؤك المسؤولية ☐ باللامبالاة ☐
- 10- هل والدتك عاملة او مأكثة في البيت ؟ عاملة ☐ مأكثة في البيت ☐
- إذا كانت عاملة ماهو رأيك في عمل المرأة؟
- إذا كانت مأكثة في البيت ماريك في مكوث المرأة في بيتها؟

1- المحور الثاني:

- 11- هل تعتبر ان المرأة المسؤولة في المؤسسة لها أهمية ؟ نعم ☐ لا ☐
- لماذا في كلتا الحالتين:
- 12- هل تعتبر ان هناك فرق في رئاسة المرأة و رئاسة الرجل؟ نعم ☐ لا ☐
- في كلتي الحالتين كيف؟
- 13- هل ترى ان هناك تعارض بين دور المرأة التقليدي (ربة بيت) ودورها في منصب المسؤولية حاليا ؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كان نعم- لماذا.
- 14- إذا كان لا -لماذا.
- 15- يُقال ان اثبات المرأة لجدارتها في مناصب المسؤولية ينقص في أنوثتها هل هذا ؟ صحيح ☐ خاطئ ☐
- في كلتا الحالتين لماذا
- 16- ماهو رأيك في المرأة المسؤولة عليك ؟

الرأي	العلامة (X)	العلامة (X)
قادرة على المسؤولية في المؤسسة		غير قادرة على المسؤولية في المؤسسة
واثقة من نفسها		غير واثقة نفسها
تحسن معاملة الآخرين		لا تحسن معاملة الآخرين
تقنع الآخرين في أثناء الحوار (المفاوضات)		لا تقنع الآخرين في أثناء الحوار (المفاوضات)
صارمة وجادة في العمل والتسيير		غير صارمة وجادة في العمل والتسيير
المرأة تصبر على العمل الطويل		المرأة لا تصبر على العمل الطويل

17- ما رأيك في اسلوب التسيير من طرف المرأة المسؤولة عليك ؟ ☐ متسلط ☐ عادل ☐ متسامح ☐

غير ذلك اذكره.....

18- هل تمت ترقيةك منذ دخولك للمؤسسة ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب بنعم لماذا؟ الخبرة و التجربة و الاقدمية ☐ بسبب القرابة ☐ حصولك على شهادة علمية ☐

أخرى اذكرها.....

- إذا كان الجواب لا لماذا ؟ لم تتوفر فيك الشروط ☐ هناك معرفة و محسوبة في الترقية ☐ بسبب خضوعك لعقوبات ☐

عندك عداء بينك و بين المسؤول ☐ أخرى حددها.....

19- هل توقيت العمل المعمول به مناسب لك ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

- إذا كان غير مناسب ، كيف تتكيف مع هذا التوقيت ؟

التأخر لقضاء أشغالك الشخصية و العائلية ☐ الخروج قبل الوقت الرسمي ☐ أخرى اذكرها.....

20- كيف هو مستوى العمل داخل المؤسسة:

بطيء في سير العمل ☐ سرعة في التنفيذ ☐ مواجهة مشاكل في الغالب ☐

21- سير العمل داخل المؤسسة يتميز:

الوضوح و الدقة ☐ في تناول بعض العمال ☐ أهداف غير واضحة ☐

22- هل تساهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

إذا كان "نعم" هل يؤخذ باقتراحاتكم ؟.....

23- هل تؤدي عدم مشاركتك في العملية التسييرية من قبل المرأة المسؤولة عليك بالمنظمة إلى:

الهروب من المسؤولية ☐ التعمد على خلق مشاكل في العمل ☐ الانضباط في العمل ☐ الملل و الضجر ☐

الإهمال و لا مبالاة ☐ التهاون و الكسل ☐ عدم الانصياع لأوامر المسؤولة ☐ التظاهر الشكلي بالعمل ☐

- 24- هل الزامك بالتقيد بالتعليمات و القواعد من طرف مسؤولتك تزيد في وتيرة الضغط المهني ؟ ☐ لا ☐ نعم
- 25- هل القوانين واللوائح تطبق بصفة أساسية والالتزام بها حرفياً؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ أحياناً
- 26- هل تعتبر المرأة المسؤولة المرؤوسين مجرد آلات تستخدمكم في تنفيذ قرارات المؤسسة والعمل فقط ؟ ☐ لا ☐ نعم
- 27- هل في رأيك عندما تعطى حق المشاركة للعامل يصبح عمله ؟
- تزيد الرقابة الذاتية ☐ زيادة أواصر الأخوة بين أفراد العمال ☐ زيادة الولاء لهذا المسؤول ☐ العمل بالجد والنشاط ☐
- زيادة معدلات الأداء والالتزام بقوانين القائدة طوعية وليس كراهية ☐

1- المحور الثالث

- 28- هل توجد بينك و بين المرأة المسؤولة عليك ؟
- صلة قرابة ☐ صلة زمالة ☐ تنحدرون من نفس المنطقة ☐ عدم وجود أي علاقة ☐
- أخرى اذكرها.....
- 29- هل المرأة المسؤولة تتعامل مع الموظفين والعمال بطريقة عاطفية؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- في كلتا الحالتين لماذا؟.....
- 30- هل المرأة المسؤولة تتميز بين العمال؟
- التمييز حسب الجنس (الحياز الى جنسه او العكس) ☐ التمييز حسب القرابة ☐ التمييز الاصل الاجتماعي (الجهوية) ☐
- التعامل بشكل عادي ☐ أخرى اذكرها.....
- 31- هل ترى أن المرأة المسؤولة تقدم الخدمات داخل المؤسسة لذوي الأقارب والمعارف فقط؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- في رأيك لماذا؟.....
- 32- ماهي طبيعة العلاقة برئاستك؟
- تفاهم وتشاور ☐ حيطة وحذر ☐ الاصطدام من الحين الى الآخر ☐ عدم الثقة بينهم ☐
- 33- في حالة حدوث مشاكل حول عملك الى من تلجأ ؟
- الأعلى منك في السلم الهرمي ☐ الأقل منك في السلم الهرمي ☐ تحل مشاكلك بنفسك ☐
- 34- هل تشعر ان هناك تمييز من طرف المرأة المسؤولة في التعامل مع المرؤوسين ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- اذا كان نعم ماهو السبب؟.....
- 35- كيف تتم عملية الرقابة من طرف المرأة المسؤولة داخل المؤسسة؟
- الرقابة اللصيقة الصارمة ☐ متساهلة ☐ التوجيه عن بعد ☐ رقابة مفاجئة ☐
- أخرى اذكرها.....
- 36- هل تسعى المرأة المسؤولة عليك من خلال عملية الرقابة إلى ؟

تحسين مستوى الخدمات ☐ زيادة الاتصال مع العمال ☐ تصحيح الانحرافات ☐ إعطاء المسؤولية للعمال ☐

37- هل تطبق المرأة المسؤولة العقوبات في مؤسستكم إذا أخطأ العمال؟ نعم ☐ لا ☐

38- عندما تواجه مشكل في المؤسسة كيف تتصرف؟

تعالجه بنفسك ☐ تلجأ للمسؤول المباشر ☐ تساهم في حله مع الزملاء ☐

39- هل تعتقد أن تنظيم الوقت و عدم الغياب ؟ من خصوصياتك ☐ من خصوصيات المؤسسة ☐

40- ما هي العراقيل التي تقف عائقاً أمام تأدية واجبك في المؤسسة؟ ضغوط المسؤول المباشر ☐ محدودية الصلاحيات ☐

- عدم مرونة النصوص القانونية و محدوديتها ☐ أخرى اذكرها.....

41- هل تسعى المرأة المسؤولة من خلال عملية الرقابة إلى تعزيز النفوذ و السلطة ؟

نعم كيف ؟

لا كيف ؟

42- ماهو رد المرأة المسؤولة عليك إذا تم قيامك بخطأ ؟ المعاقبة تبعاً للقوانين ☐ تعفو عنك ☐

43- هل إذا أنحيت كل إعمالك داخل المؤسسة ؟

تنصراف من المؤسسة ☐ انتظار الوقت المحدد للخروج من العمل ☐

45- كيف تقضي وقت العمل في المؤسسة؟

كله في العمل ☐ تفقد بعض الأصدقاء ☐ قضاء الوقت في الترفيه عن النفس ☐ قضاء الوقت في تسوية بعض الأمور الإدارية

أخرى اذكرها

46- هل تلاحظ وجود غيابات بين العمال؟ كثيرة ☐ أحياناً ☐ نادر ☐

47- هل يغادر بعض العمال أماكن عملهم قبل وقت الانصراف الرسمي؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

47- بماذا تفسر عدم الالتزام والتهاون في العمل ؟

عدم الشعور بالمسؤولية ☐ عدم الشعور بأهمية العمل ☐ عدم الاقتناع بالقوانين ☐ عدم الرضى عن المسؤول ☐

الشعور بعدم المساواة لوجود معرفة أو قرابة ☐ استغلال وقت العمل في الأمور الشخصية ☐

1-المحور الرابع

48-هل ترى ان هناك دفي ؟

القيادة ☐ الاشراف ☐ التنسيق ☐ العلاقات الإنسانية ☐ أخرى اذكرها

49-مارايك في أدوار المرأة الحالية في المؤسسات مقارنة بما هو في السابق: مثل البقاء خارج المنزل لوقت متأخر والسفر خارج ولاية

الإقامة؟.....

.....

50- كيف تفسر الأفكار التي تؤكد ادوارا محددة لكل الجنسين، وتنظر الى دور المرأة في البيت فقط؟

.....

51- هل طلب المرأة باستمرار الحماية من الرجل ينقص من دورها كإمارة قائدة؟

صحيح ☐ خاطئ ☐ لا ادري ☐

52- هل المرأة المسؤولة المباشرة عليك تشرح لك الأعمال التي تطلب منك القيام بها ؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب ب لا فهل ذلك راجع إلى ؟

عدم تحديد في التكنولوجيا ☐ المعلومات تأتي مكتوبة ☐ المسؤول لا يبالي

أخرى اذكرها.....

53- في رايك اذا كان الإتصال مبني على عمل الفريق الواحد كيف يكون رد فعلك ؟

عدم التهاون في العمل ☐ الالتزام والانضباط للنظام الداخلي ☐ تتعامل بشكل عادي ☐

54- إذا كنت من بين العمال الذين لا يستفيدون من التزيينات و الحوافز ما هو رد فعلك تجاه المؤسسة :

التهاون ☐ التسبب ☐ تقديم الخدمات إلى الزبائن بمقابل ☐ عدم الاهتمام بالعمل ☐

الكراهية و العداء مع العمال ☐ العمل بشكل عادي ☐

أخرى اذكرها.....

55- هل وجود مسافة كبيرة بين المرؤوسين والمرأة المسؤولة يزيد من حدة المقاومة للتعليمات ؟ نعم ☐ لا ☐

56- هل هناك مشاور مع المرؤوسين من طرف المرأة المسؤولة حول امور العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

اذا كان لا هل هذا يزيد من: فرص وجود الاشاعات الكاذبة ☐ يزيد من فرص التحايل على القواعد الرسمية ☐

عدم نقل الخبرات والمعرفة التنظيمية الى كافة المرؤوسين ☐ يقلل فرص تبادل المعلومات بين القيادة والمرؤوسين ☐

تزيد من فرص وجود صراعات ونزاعات في العمل ☐

57- هل هناك اتصالات صاعدة ؟ دائما ☐ احيانا ☐ نادرا ☐

اذا كانت موجودة فيما تتمثل؟.....

58- هل الاتصال المعتمد في المؤسسة من طرف المسؤولة فقط وفقا للسلم الهرمي بمعنى إتصالا رسميا فقط ؟ نعم ☐ لا ☐

-اذا كان نعم : هل هذا الاتصال الرسمي الذي يحدده السلم الهرمي يزيد في بعد المرؤوسين عن القائدة؟ نعم ☐ لا ☐

84- هل غياب ديمقراطية الاتصال من طرف المرأة المسؤولة تضعف شبكة العلاقات الاجتماعية بين العمال؟ نعم ☐ لا ☐

..... اذا كان نعم : مارايك في الاتصال الغير الرسمي

59-هل يتم الاعتماد في المؤسسة في ايصال المعلومة على الإتصال العمودي فقط؟ نعم ☐ لا ☐

..... اذا كان نعم مارايك:

60-هل يتم عمل اجتماعات دورية في المؤسسة للعمال والمسؤولين للتناقش فيما يخص امور العمل؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

61-هل يعمل التفاعل بين المرأة المسؤولة والعمال على تنمية العلاقات الاجتماعية؟

نعم ☐ لا ☐ -اذا كان نعم هل يساهم في :

الحد من المضايقات بين العمال والمرؤوسين ☐ شعور العامل بالمسؤولية ☐ اتساع دائرة التعاون بين العمال والقيادة ☐

غياب الروتين المهني بين العاملين ☐ الحد من الخلافات بين العمال في المؤسسة ☐ تطوير العلاقات الاجتماعية بين العاملين ☐

62- في رايك كيف تساهم الخلفية الثقافية التي تكتسبها المرأة من تنشئتها الاجتماعية على التسيير بالمؤسسة؟

.....
.....
.....

الملق الثاني

دليل المقابلة

المحور الأول : البيانات الشخصية والاجتماعية

1- السن :

2- سنوات الخبرة :

3-الحالة العائلية :

4-المستوى التعليمي :

المحور الثاني : بيانات خاصة بالموضوع

5- ما رأيك في تفسير ما يطبع بيه عن قيادة المرأة أنهن ضعيفات وغير قدرات على تحمل الصعوبات وعدم مناسبتها للمناصب القيادية ؟

6- ما هو المسؤول المثالي في نظرك الرجل ام المرأة ؟ لماذا في الحالتين؟

7- هل هناك في الاصل أدور محددة للرجل او المرأة ؟ أم في الوقت الحالي أصبح هناك اختلاط في ادوار الجنسين ؟

8- هل إثبات المرأة لجدارتها في المناصب القيادية قد ينقص في أنوثتها ؟

9- كيف يكون تعاملك مع العمال الذين ينحدرون من نفس المنطقة، او الجهة، او تربطك معهم علاقة قرابة، مقارنة مع باقي العمال ؟

10- ما هو نوع الأسلوب المنتهج من طرف المسؤولة في المؤسسة في عملية التسيير؟ وكيف هو مستوى العمل داخل المؤسسة؟

11- على أي أساس يتم الترقية في المؤسسة ؟ بمعنى ما هي الاعتبارات التي يمكن ان يترقى بها العامل؟

12- هل تسمحوا للعمال أن يشاركوا في اتخاذ القرارات الخاصة بأمور العمل، وإعطاءهم الحرية أثناء العمل بقدر ما تسمح به قوانين المؤسسة ؟ إذا كان نعم او لا- لماذا في كلتا الحالتين؟

13- هل هناك تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، وهل القوانين واللوائح في المؤسسة تطبق بصفة أساسية والالتزام بها حرفيا ؟

14- كيف تتم عملية الرقابة داخل المؤسسة ؟

15- هل تعتقد أن الرقابة المستمرة و المباشرة من طرف المسؤولة تزيد من ضغط العامل داخل العمل؟ او انضباطه في العمل؟

16- هل تلاحظ وجود غيابات بين العمال ؟ في حالة وجود .الى ماذا يرجع السبب مثلا؟

17- هل تعمل المسؤولة المباشرة للعمال بشرح الأعمال الموجه لهم، وهل هناك مشاور حول امور العمل ؟

18- هل في رأيك وجود هوة او مسافة بين المرؤوسين والمرأة المسؤولة تزيد من حدة المقاومة للتعليمات من طرف العمال؟

19- هل يتم عمل اجتماعات دورية في المؤسسة للعمال و المسؤولين للتناقص فيما يخص أمور العمل ؟ إذا كان نعم هل في رأيك يعمل التفاعل بين المسؤولة والعمال على تنمية العلاقات الاجتماعية ؟

الملق الثالث

وثائق خاصة بالمؤسسة

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1435 الموافق 23 سبتمبر سنة 2014، ينظم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مكاتب.

إن الوزير الأول،

ووزير المالية،

ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-145 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1435 الموافق 28 أبريل سنة 2014 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-154 المؤرخ في 5 رجب عام 1435 الموافق 5 مايو سنة 2014 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو سنة 1990 الذي يحدد هيكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، لا سيما المادتان 3 و7 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-77 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-78 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المعدل، لا سيما المادة 10 منه،

- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 4 شعبان عام 1424 الموافق 30 سبتمبر سنة 2003 الذي ينظم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مكاتب، المعدل،

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقاً لأحكام المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 13-78 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013، المعدل والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مكاتب.

المادة 2 : تنظم المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين، كما يأتي :

1 - مديرية التعليم والمتابعة البيداغوجية والتقييم، وتنظم كما يأتي :

أ - المديرية الفرعية للتعليم، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب متابعة التعليم والتوجيه،

- مكتب البرامج وعروض التكوين،

- مكتب التقييم البيداغوجي والعلمي.

ب - المديرية الفرعية للمدارس خارج الجامعة، وتتكون من أربعة (4) مكاتب :

- مكتب متابعة التعليم والتوجيه،

- مكتب البرامج وعروض التكوين،

- مكتب التقييم البيداغوجي والعلمي،

- مكتب متابعة المسابقات.

ج - المديرية الفرعية للتقييم وضمان الجودة، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب التقييم،

- مكتب ضمان الجودة،

- مكتب التنظيم البيداغوجي.

2 - مديرية التكوين في الدكتوراه والتأهيل الجامعي، وتنظم كما يأتي :

أ - المديرية الفرعية للتكوين في الدكتوراه، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب البرمجة وتنظيم التكوين في الدكتوراه،

- مكتب تأهيل التكوين في الدكتوراه ومتابعتها،

- مكتب ما بعد التدرج المتخصص.

ب - المديرية الفرعية للبحث التكويني والتأهيل الجامعي، وتتكون من مكتبين (2) :

- مكتب البحث التكويني،

- مكتب التأهيل الجامعي.

ج - المديرية الفرعية للتكوين في العلوم الطبية، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب تأهيل برامج التكوين وميادين

التربصات،

1 - المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى بالخارج والإدماج، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب التكوين بالخارج،
- مكتب تحسين المستوى،
- مكتب الإدماج.

ب - المديرية الفرعية لتكوين الطلبة الأجانب، وتتكون من مكتبين (2) :

- مكتب إعداد وبرمجة مخططات التكوين وتنفيذها،
- مكتب توجيه الممنوحين الأجانب ومتابعتهم.

ج - المديرية الفرعية للتعاون الثنائي، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب متابعة التعاون الثنائي وتقييمه،
- مكتب تنشيط التبادل الدولي ما بين الجامعات،
- مكتب ترقية التبادل مع الجالية العلمية الوطنية المقيمة بالخارج.

د- المديرية الفرعية للتعاون المتعدد الأطراف، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب التعاون مع المنظمات الدولية،
- مكتب التعاون مع المنظمات الجهوية وغير الحكومية،
- مكتب تحليل وتلخيص توصيات المؤتمرات الدولية ومتابعة تنفيذها.

المادة 4 : تنظم مديرية الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال الجامعية، كما يأتي :

1 - المديرية الفرعية للهياكل القاعدية والشبكات، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب إدارة الشبكة المحلية للإدارة المركزية،
- مكتب الدراسة والاعتماد التقني لمشاريع شبكات المؤسسات،
- مكتب الدراسة والاعتماد التقني لمشاريع تجهيزات الإعلام الآلي للمؤسسات.

ب - المديرية الفرعية للأمن المعلوماتي، وتتكون من مكتبين (2) :

- مكتب متابعة الأمن المادي لشبكات القطاع،
- مكتب نوعية الخدمة وتسيير سرعة التدفق.

- مكتب متابعة التكوينات،

- مكتب متابعة الامتحانات والمسابقات الوطنية والهيئات البيداغوجية وما بين القطاعات.

3 - مديرية الشهادات والمعادلات والتوثيق الجامعي، وتنظم كما يأتي :

1 - المديرية الفرعية للشهادات، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب الشهادات الجامعية،
- مكتب شهادات المؤسسات تحت الوصاية البيداغوجية،
- مكتب المراقبة والتصديق.

ب - المديرية الفرعية للمعادلات، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب الاستقبال والإعلام والتوجيه،
- مكتب معادلات الشهادات والدرجات الأجنبية : أمريكا وأوروبا وأوقيانوسيا،
- مكتب معادلات الشهادات والدرجات الأجنبية : إفريقيا وآسيا والدول العربية.

ج - المديرية الفرعية للتوثيق البيداغوجي والعلمي، وتتكون من مكتبين (2) :

- مكتب النشرات الجامعية،
- مكتب الوسائل البيداغوجية والتعليمية.

4 - مديرية التكوين العالي، وتنظم كما يأتي :

1 - المديرية الفرعية للتكوين المتواصل، وتتكون من مكتبين (2) :

- مكتب برمجة التكوين المتواصل ومتابعته،
- مكتب تأهيل البرامج.

ب - المديرية الفرعية للوصاية البيداغوجية والتكوين العالي الذي تضمنه المؤسسات الخاضعة للقانون الخاص، وتتكون من مكتبين (2) :

- مكتب الوصاية البيداغوجية،
- مكتب التكوين العالي الذي تضمنه المؤسسات الخاضعة للقانون الخاص.

المادة 3 : تنظم مديرية التعاون والتبادل ما بين الجامعات، كما يأتي :

المادة 6 : تنظم مديرية الدراسات القانونية والأرشيف، كما يأتي :

أ - المديرية الفرعية للتنظيم، وتتكون من أربعة مكاتب (4) :

- مكتب إعداد النصوص التنظيمية للمؤسسات،
- مكتب هيئات سير مؤسسات التعليم،
- مكتب هيئات سير مؤسسات البحث،
- مكتب تنظيم المؤسسات تحت الوصاية وسيرها.

ب - المديرية الفرعية للدراسات القانونية والمنازعات، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب دراسة النصوص التشريعية والتنظيمية،
- مكتب التحليل والدراسات القانونية،
- مكتب متابعة المنازعات.

ج - المديرية الفرعية للمراقبة والرصد القانوني، وتتكون من مكتبين (2) :

- مكتب مراقبة المطابقة،
- مكتب الرصد القانوني.

د - المديرية الفرعية للأرشيف والوثائق، وتتكون من مكتبين (2) :

- مكتب الأرشيف،
- مكتب التوثيق القانوني.

المادة 7 : تنظم مديرية الموارد البشرية، كما يأتي :

أ - المديرية الفرعية لتخطيط الموارد البشرية وتطويرها، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب متابعة التسيير التقديري لتعدادات الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح،
- مكتب متابعة التسيير التقديري لتعدادات للأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين،
- مكتب تقييم برامج تخطيط التعدادات.

ب - المديرية الفرعية لمتابعة المسارات المهنية للمستخدمين وتطويرها، وتتكون من أربعة (4) مكاتب :

- مكتب تسيير المسارات المهنية لمستخدمي الإدارة المركزية ومتابعتها،
- مكتب متابعة تسيير المسارات المهنية للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح والمناصب العليا للمؤسسات تحت الوصاية،

ج - المديرية الفرعية لأنظمة الإعلام، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب تطوير نظام الإعلام للقطاع ومتابعته،
- مكتب تكامل وإدماج التطبيقات المهنية للقطاع ومتابعتها،
- مكتب استغلال النظام التعاوني والاتصال الموحد للقطاع.

د - المديرية الفرعية لأنظمة دعم المعرفة، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب التعليم عن بعد،
- مكتب الطب عبر الشاشة،
- مكتب التعليم الإلكتروني.

المادة 5 : تنظم مديرية التنمية والاستشراف، كما يأتي :

أ - المديرية الفرعية للاستشراف والتخطيط، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب جمع المعلومة الإحصائية ومعالجتها ونشرها،
- مكتب التخطيط والدراسات الاستشرافية،
- مكتب توجيه التدفق الطلابي وضبطه.

ب - المديرية الفرعية لبرمجة وتمويل الاستثمارات، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب برمجة الاستثمارات،
- مكتب التسيير المالي لميزانية التجهيز،
- مكتب تنفيذ الاستثمارات ومتابعتها.

ج - المديرية الفرعية لمتابعة البناءات والتجهيزات والتقييس، وتتكون من أربعة (4) مكاتب :

- مكتب عمليات الدراسات،
- مكتب البرنامج القطاعي المركز،
- مكتب البرنامج القطاعي غير المركز،
- مكتب التقييس.

د - المديرية الفرعية للمحافظة على الممتلكات الجامعية، وتتكون من مكتبين (2) :

- مكتب بطاقية ممتلكات القطاع،
- مكتب متابعة وضعية الممتلكات الجامعية والمحافظة عليها.

- مكتب دراسة ومعالجة الطعون ومنازعات الصفقات العمومية والعقود،

- مكتب متابعة تنفيذ الصفقات العمومية والعقود.

المادة 9 : تنظم مديرية تحسين إطار حياة الطلبة والتنشيط في الوسط الجامعي، كما يأتي :

أ - المديرية الفرعية لظروف الدراسة وحياة الطلبة، وتتكون من مكتبين (2) :

- مكتب ظروف الدراسة للطلبة،

- مكتب المرافقة وظروف حياة الطلبة.

ب - المديرية الفرعية للتنشيط في الوسط الجامعي، وتتكون من مكتبين (2) :

- مكتب تطوير نشاطات تنشيط حياة الطلبة،

- مكتب الحركة الجموعية الطلابية.

ج - المديرية الفرعية لنوعية الخدمات الجامعية، وتتكون من مكتبين (2) :

- مكتب الدراسات حول نوعية الخدمات الجامعية،

- مكتب التحاليل والتقييم.

د - المديرية الفرعية للوقاية من الأخطار، وتتكون من مكتبين (2) :

- مكتب برامج الوقاية من الأخطار،

- مكتب الإعلام ومتابعة التدابير الوقائية في مجال النظافة والأمن والصحة.

المادة 10 : يلغى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 4 شعبان عام 1424 الموافق 30 سبتمبر سنة 2003، المعدل والمذكور أعلاه.

المادة 11 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 28 ذي القعدة عام 1435 الموافق 23 سبتمبر سنة 2014.

وزير المالية

محمد جلاب

وزير التعليم العالي
والبحث العلمي

محمد مبارك

من الوزير الأول

وبتفويض منه

المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

بلقاسم بوشمال

- مكتب متابعة تسيير المسارات المهنية للأساتذة الباحثين،

- مكتب متابعة تسيير المسارات المهنية للأساتذة الاستشفائيين الجامعيين.

ج - المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب المخططات السنوية والمتعددة السنوات وبرامج التكوين،

- مكتب تنفيذ مخططات التكوين،

- مكتب متابعة التكوين وتقييمه.

المادة 8 : تنظم مديرية الميزانية والوسائل ومراقبة التسيير، كما يأتي :

أ - المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب ميزانية تسيير الإدارة المركزية والخدمات الجامعية وديوان المطبوعات الجامعية،

- مكتب ميزانية تسيير المؤسسات الجامعية،

- مكتب المحاسبة للإدارة المركزية.

ب - المديرية الفرعية لمراقبة التسيير، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب متابعة التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات الجامعية وديوان المطبوعات الجامعية،

- مكتب متابعة التسيير المالي والمحاسبي للخدمات الجامعية وإعداد أساليب التسيير المالي والمحاسبي وتطويرها،

- مكتب استغلال ومتابعة تقارير مؤسسات وهيئات الرقابة ومتابعة حركة الأملاك المنقولة والعقارية.

ج - المديرية الفرعية للوسائل العامة، وتتكون من أربعة (4) مكاتب :

- مكتب وسائل النقل للإدارة المركزية،

- مكتب التكليف بالمهام والنقل والتنقلات والمؤتمرات والملتقيات،

- مكتب الصيانة وأمن الأملاك المنقولة والعقارية للإدارة المركزية،

- مكتب الوسائل والجرد للإدارة المركزية.

د - المديرية الفرعية للصفقات والعقود، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب اللجنة الوزارية للصفقات العمومية،

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدیرة العامة للتعليم والتكوين العالیین
DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA FORMATION SUPERIEURS
مدیرة التكوين في الدكتوراه والتأهیل الجامعی
Direction de la Formation Doctorale et de l'Abilitation Universitaire

ANNUAIRE INTERNE

CABINET DU MINISTRE				
Nom et prénom	Poste Interne	Téléphone	Fax	e-mail
Ministre	Ministre	295/296	023 23 89 98	023 23 80 97
	Secrétariat			
	Secrétaire Général	704	023 23 80 26	023 23 80 44
Secrétariat Général	Secrétariat	703		sq@mesrs.dz
Directeur d'études	HAKEM Nassima	321/297	023 23 80.11	n.hakem@mesrs.dz
	MEZACHE Nacera	237	023 23 85 92	n.mezache@mesrs.dz
	ZAID Noureddine	241	023 23 80 49	n.zeid@mesrs.dz
	DAHMANI Hakim	239	023 23 80 75	h.dahmani16@mesrs.dz
Chef de Cabinet	BOUDJANA Achour	770	023 23 80 15	cabinet@mesrs.dz
	Secrétariat	769		a.boudiana@mesrs.dz
Chargés d'études et de Synthèse	DIEDDI Ramdane	220	023 23 85 59	r.dieddi@mesrs.dz
	SAGHOUR Said	717/718	023 23 80 31	s.seghour@mesrs.dz
	MÉZIANE Abderahmane	...	023 23 85 65	a.mezian@mesrs.dz
	KECHROUD Mohamed		023 23 80 07	m.kechroud@mesrs.dz
	MEDAD Noureddine		023 23 85 69	n.medad@mesrs.dz
	BOUDEHANE Moussa		023 23 80 02	m.boudehane@mesrs.dz
	KADRI Mohamed Laïd		023 23 80 54	m.kadri@mesrs.dz

INSPECTION

Inspection Générale	SABA Mohammed Cherif	600	023 23 85 81		m.sabba@mesrs.dz
	Secrétariat	601			
	SAID-MANSOUR Djillali	650	023 23 80 84		d.saidmansour@mesrs.dz
	DRISSI Lahcene	654	023 23 89 96	023 23 89 86	l.drissi@mesrs.dz
	DEROUES Bachir	764	023 23 80 61		b.deroques@mesrs.dz
	FASSI Nassredine	656	023 23 89.86		n.fassi@mesrs.dz
	SERAY Rabia	660	023 23 85 89		r.seray@mesrs.dz
	LAFRI née BENSMAN Anissa	659	023 23 80 03		a.bensmain@mesrs.dz
	MANSOUR Adel	655	023 23 89 87		a.mansour@mesrs.dz
	ABDAT Mourad	288	023 23 85 73		m.abdat@mesrs.dz
Inspection Générale de la Pédagogie	CHERIFI Ouiza	605	023 23 85 84	023 23 80 42	o.cherifi@mesrs.dz
	BACHIR-BOUADIJA Nouredine	150	031 64 28 39	031 92 91 54	n.bachirbouadija@mesrs.dz
	KHARCHI Fatoum	148	0555 41 60 43		f.kharchi@mesrs.dz
	MEKIDECHE Daïlla	148	0553 57 88 98		d.mekideche@mesrs.dz
	RAHMOUNI Mustapha	149	023 23 85 89		m.rahmouni@mesrs.dz

Direction Générale des Enseignements et de la Formation Supérieurs

Directeur Général

GHOUALI Nouredine
Secrétariat

726
725

023 23 80 48

n.ghouali@mesrs.dz

Direction des Enseignements, du Suivi Pédagogique et d'évaluation

Directrice

ABABOU Assia
Secrétariat

399
211

023 23 80 77

a.ababou@mesrs.dz

Sous-Direction des Enseignements

AMINE Faiza
Secrétariat

262

023 23 89 90

f.amine@mesrs.dz

Sous-Direction des Ecoles Hors Université

AIT ZAI Abdelhakim
Secrétariat

768
767

023 23 81 11

a.aitzai@mesrs.dz

Direction de la Formation Doctorale et de l'Habilitation Universitaire

Directrice

BOUALLOUCHE Rachida
née SAADI
Secrétariat

740
779

023 23 85 57

0550 48 64 06

r.bouallouche@mesrs.dz

Sous-Direction de la Formation Doctorale

KHETTAL Messaoud
Secrétariat

738
737

023 23 80 70

m.khettal@mesrs.dz

Sous-Direction des Sciences Médicales

FISSAH Aziza
Secrétariat

324
307/444

023 23 85 79

a.fissah@mesrs.dz

Sous-Direction de la Recherche Formation et de l'habilitation Universitaire		BOUCHICHE Alcène	736	023 23 80 68	0773 88 39 00	a.bouchicha@mesrs.dz
		Secrétariat	735			
Direction des Diplômes et des Équivalences						
Directeur	BENALI M'hamed	11.110	023 23 85 88	m.benali@mesrs.dz		
	Secrétariat	11.107				
Sous-Direction des Diplômes	KOUCHEIDA Safia	11.145	023 23 80 73 ~~023 23 80 73~~	s.kocheida@mesrs.dz		
	Secrétariat	11.140				
Sous-Direction des Équivalences	KHANOUEF Ilham	11.141	023 23 85 64	i.khenmoufi@mesrs.dz		
	Secrétariat	11.143				
Sous-Direction		11.153	023 23 85 ..	Soufia M / M u 2		m.khanouf@mesrs.dz
	Secrétariat					
Direction de Formation Supérieure						
Directeur	BOUKEZZATA Djamel	728	023 23 89 95	d.boukezzata@mesrs.dz		
	Secrétariat	727				
Sous-Direction de la Pédagogie et des Écoles Privés	ALLOUCHE Mohand	742	023 23 80 24	m.allouche@mesrs.dz		
	Secrétariat	741				

Direction de la Coopération et des Échanges Interuniversitaires

Directeur	SAIDANI Arezki	610	023 23 80 40		a.saidani@mesrs.dz
	Secrétariat	611			
Sous-Direction de la Formation, du Perfectionnement à l'étranger et de l'insertion	BELHOUCHE Karima	614	023 23 80 67 8567 8067		k.belhouche@mesrs.dz
	Secrétariat	616			
Sous-Direction de la coopération bilatérale	LAFLAH Mamma	665	023 23 80 86		m.lafjah@mesrs.dz
	Secrétariat	673			
Sous-Direction de la coopération multilatérale	KHECHENI Karim	612	023 23 85 93		k.khecheni@mesrs.dz
	Secrétariat	613			
Direction du Développement et de la Prospectives (DDP)					
Directeur	DIEBRANI Hakim	730	023. 23.8 0.27	023 23 80 89	h.diebrani@mesrs.dz
	Secrétariat	729			
Sous-Direction de la Prospective et de la Planification	LAOUFI Omar	734	023 23 80 05		o.laoufi@mesrs.dz
	Secrétariat	733			
Sous-Direction de la Programmation et du Financement des Investissements	BENDOUMA Djelloul.	766	023 23 80 09		d.bendouma@mesrs.dz
	Secrétariat	765			
Sous-Direction du Suivi des	Ali HAMHAM	732	023 23 80 72		a.hamham@mesrs.dz

Constructions, des Equipements et de la Normalisation	Secrétariat	731			
Sous-Direction de la préservation du patrimoine universitaire	KICHER Samir	720	023 23 89 88		s.kicher@mesrs.dz
	Secrétariat	719			

Direction des Études Juridiques et des Archives (DEJA)

4. Directeur	BOUKRA Idris	716	023 23 80 81		i.boukra@mesrs.dz
	Secrétariat	715			
Sous-Directeur de la Réglementation	BENARBIA El hadj Elhadi	710	023 23 80 88		h.benarbia@mesrs.dz
	Secrétariat	709			
Sous-Directeur des Etudes Juridiques et du Contentieux	BACHIRI Ali	707	023 23 85 90		a.bachiri@mesrs.dz
	Secrétariat	707			
Sous-Directeur du contrôle et de la veille juridique	LAFRI Rachid	723	023 23 85 62		r.lafri@mesrs.dz
	Secrétariat	722			
Sous-Directeur des Archives et de la Documentation C F	SAADNA Omar	712	023 23 85 68		o.saadna@mesrs.dz
	Secrétariat	711 713 714			

Direction de l'Amélioration du Cadre de Vie des Étudiants et de l'Animation en Milieu Universitaire (DACVEU)

Directeur	BELLIFA Boumediene	11.108	23 23 85 66		
	Secrétariat	11.111			

Sous-Directeur des conditions d'étude et de vie des étudiants	ROUABAH Menouar	11.174	023 23 80 05		
	Secrétariat	11.173			
Sous-Directeur de l'animation en milieu universitaire	SAHRAOUI Assia	11.187	023 23 80 18		
	Secrétariat	11.169			
Sous-Directeur de la prévention des risques	CHERCHALI Chiraze El Khansa	11.172	023 23 80 37		
	Secrétariat	11.171			

Direction du Budget, des Moyens et du Contrôle de Gestion (DBMCG)

Directeur	KAMLI Hadj	748	023 23 80 67		h.kamli@mers.dz
	Secrétariat	747			
Sous-Directeur du Budget et de la Comptabilité	Fatah Mansour KHODJA	746	023 23 85 80		f.mansourkhodja@mers.dz
	Secrétariat	745			
Sous-Directeur du Contrôle de Gestion	Khelifa BABA	761	023 23 80 64		k.baba@mers.dz
	Secrétariat	762			
Sous-Directeur des Moyens Généraux	Taib CHAABANE	744	023 23 80 33		t.chaabane@mers.dz
	Secrétariat	743			
Sous-Directrice des Marchés et des	Malika LARID	752	023 23 85 94		

Contrats		Secrétariat	751			m.jardj@mesrs.dz
Direction des Réseaux et Système d'Information et de Communication Universitaires (DRSICU)						
Directeur	MOSTEGHANEMI M'hamed	602	023 23 80 30			m.mosteghanemi@mesrs.dz
	Secrétariat	603				
Sous-Directeur de l'infrastructure de base et réseaux	Kezzar Khaled	662	023 23 80 73			k.kezzar@mesrs.dz
	Secrétariat	661				
Sous-Directeur de la sécurité informatique	Mohamed HAMANI	604	023 23 80 50			m.hamani@mesrs.dz
	Secrétariat	605				
Sous-Directeur des systèmes de support à la connaissance	Mohammed LAGGOUNE	608	023 23 85 82			m.laggoune@mesrs.dz
	Secrétariat	609				
Direction des Ressources Humaines (DRH)						
Directeur	Directeur : DAOUDI Emir Kassem	758	023 23 80 10			e.daoudi@mesrs.dz
	Secrétariat	575				
Sous-Directrice de la Planification et du Développement des Ressources Humaines	SAOUDI MABROUK Aïda	754	023 23 80 16			a.saoudi@mesrs.dz
	Secrétariat	753				
Sous-Directrice du Suivi et de la	BEZZITOUNI El-aidja	760	021 91 18 79			

Progression des Carrières des Personnels	Secrétariat	759			<u>l.bezzitouni@mesrs.dz</u>
Sous-Directeur de la Formation, du Perfectionnement et du Recyclage	Farid BOUZID	756	023 23 85 77		<u>f.bouزيد@mesrs.dz</u>
	Secrétariat	755			

Résumé:

La gestion rationnelle de l'institution, qui fait l'objet de notre recherche, est l'un des problèmes les plus épineux et les plus importants pour comprendre le comportement organisationnel des employés au sein des organisations en général et pour tenter de clarifier le comportement du leadership féminin à la lumière de l'organisation qui est elle-même entourée par un ensemble de valeurs et de normes que les subordonnés ont acquis. Et on ne peut pas négliger le contexte social acquis par la femme au cours de son développement et construire une image claire et réaliste de "l'institution de gestion" au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique. L'une des raisons les plus importantes qui a suscité notre intérêt pour l'étude de ce sujet est de savoir comment la femme leader dirige les institutions et les organisations ainsi que la méthode et la stratégie adoptée dans le processus de gestion, en partant de sa propre culture en tant que femme, en décrivant certains des comportements et des méthodes qu'elle utilise pour réaliser une gestion rationnelle établie sur des bases logiques pour atteindre les objectifs de l'institution. En ce sens, l'importance de notre étude découle de la connaissance de la compatibilité des spécificités et des caractéristiques sexuelles de la femme avec les exigences du rôle de diriger l'institution administrative du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et de la manière dont l'idée de genre social influe sur le comportement de diriger de la femme leader. A travers notre recherche, nous avons essayé de prouver ou de nier à quel point le leadership de la femme dans l'institution contribue en tant qu'élément très important qui distingue et dirige ce leadership, à savoir le contexte culturel, ses dimensions de valeurs et de société, et l'idée du genre social, et un autre aspect plus important est la gestion rationnelle de l'institution: le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique est un modèle de terrain pour notre étude. Lorsque nous analysons la relation entre le comportement de leadership chez la femme et la

gestion rationnelle dans son institution, nous devrions, sans aucun doute, clarifier le contexte social que la femme a acquis "dirigeante" de son éducation, qui oriente son comportement et son style de gestion au sein de l'organisation. Lors de nos observations sur la femme leader au sein de l'administration au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, nous l'avons trouvé différent du leadership similaire chez l'homme du point de vue biologique et du rôle social aussi. Nous avons traité la problématique de l'étude sous forme d'une question importante : Savoir comment le fond culturel contribue à la rationalité de la gouvernance de la femme dirigeante ? Et pour donner à cette perception un caractère scientifique, et sur la base des informations tirées du fait que la femme dirigeante au sein du siège du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique dispose de nombreuses compétences en gestion, elle gère efficacement les réunions, travaille avec l'esprit d'équipe, interagit et coopère avec tout le monde et se caractérise par la créativité, par des traits de personnalité équilibrés, sa capacité de prendre des responsabilités, sa haute motivation à travailler. Elle est précise en donnant des informations, mais elle manque de souplesse. Elle ne s'intéresse qu'au travail et elle traite les autres avec supériorité. Dans cette analyse, on peut dire que le leadership de la femme diffère du leadership similaire de l'homme en raison des caractéristiques féminines qui la distingue de l'homme, telles que l'empathie avec les autres, la délégation de certaines prérogatives et tâches à des subordonnés et sa capacité à communiquer et à dialoguer. Peut-être cela rend-il la relation de la femme leader avec ses subordonnés plus profonde que les relations de l'homme leader avec ses subordonnés. Seules quelques-unes des difficultés rencontrées par la femme dans l'institution, issues elles aussi de la culture de la femme leader et de ses subordonnés dans l'institution, sont les stéréotypes négatifs de la femme dans l'esprit de l'homme et de la femme également

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ