

Artical History

Received/ Geliş
15.12.2019

Accepted/ Kabul
20.12.2019

Available Online/yayınlanma

30.12.2019.

**WOMEN AND THE ADMINISTRATIVE LEADERSHIP
SKILLS OF THE INSTITUTION**

المراة ومهارات القيادة الإدارية بالمؤسسة

د. وردة برويس -أستاذ محاضر أ -جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -الجزائر

د. زهية دباب -أستاذ محاضر أ -جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر

**Berrous Ouard
Debbab Zahia**

الملخص

تتناول هاته المداخلة موضوع مهارات المراة القيادية بالمؤسسة باعتبار أن المراة شغلت مناصب مختلفة من بينها المناصب القيادية والتي تلزمها التحلي بالعديد من المهارات التي تساعد على أداء مهامها والتحكم في مختلف المشاكل الإدارية والمتعلقة بالعمل ولهذا سيتم التطرق في هاته المداخلة لأهم المفاهيم الأساسية للموضوع كمفهوم القيادة والمراة والإدارة ثم نتطرق إلى سمات المراة القيادية واهم نظرياتها لنصل إلى أهم المهارات القيادة للمراة.

الكلمات المفتاحية: السمات القيادية للمراة، المهارة، المراة القيادية، القيادة، الادارة.

Abstract

This intervention addresses the issue of women's leadership skills in the institution, given that the woman held her son's leadership position, which obliges her to suffer from the skills that help her to perform her duties, various administrative and work-related problems, and this will

be addressed in this intervention to the most basic concepts such as the concept of leadership, women and management, and then we turn to the characteristics of women leadership and the most important theory in order to reach the most important skills of women.

Keywords: The desired , leadership, characteristics, collapsed, , the leading women, leadership, except the dard.

المدخل:

تعتبر الموارد البشرية هي القوة القادرة على العطاء من خلال الاستثمار في هذه الطاقات من خلال صناعة القيادات الإدارية والتي تعتبر سمة العصر الحالي و الشغل الشاغل لرواد المؤسسات التي تسعى إلى حجز مكانتها في عالم الأعمال ، فكثيرا ما يكون إخفاق المؤسسات راجعا لافتقاد قيادة ذات كفاءة عالية، لأن نمط السلوك القيادي يؤثر تأثيرا جوهريا على أداء الأفراد ورضاهم. فالقيادة تلعب دوراً كبيراً في بناء الجماعات المختلفة، وللقائد أهمية في تماسك تركيب الجماعة، وجو الجماعة، وأهدافها، ونشاطها. ومع التقدم التكنولوجي والتغيرات التي واكبها العالم في مختلف المجالات فتح المجال أمام العنصر النسوي لتقلد مناصب قيادية، أي أن القيادة لا تقتصر فقط على الرجال إنما أصبحت تتعدى ذلك إلى قيادة مؤسسات من قبل نساء .

وتمكنت المرأة من إقحام بعض الوظائف التي كانت حكرا على الرجال، و شيئا فشيئا أصبح تواجد نسوي في الوظائف السياسية وكذا مختلف القطاعات، وارتفع هذا التواجد مع مرور الوقت.

وبما أن الأفراد هم أهم مورد بالنسبة للمؤسسات الحديثة حيث يعتبر المورد الإستراتيجي لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، لذا على القيادة النسوية أن تعمل على إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة و توجيههم عن طريق توفير فرص التدريب وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم، بإتباع أساليب قيادية ناجعة

في هذا المجال بغية الحصول على أداء أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة، وحتى يتم كل هذا وجب على المرأة القيادية بالمؤسسة أن تمتلك مجموعة من المهارات حتى تستطيع أداء مهامها بكفاءة وفعالية عالية. وبناء عليه ونظراً لأهمية القيادة لدى المرأة، جاءت فكرة البحث عن أهم المهارات التي يجب أن تمتلكها المرأة حتى تكون قيادتها ذات فعالية، وقد تم التطرق لبعض المفاهيم الأساسية كتعريف السمات القيادية للمرأة وتعريف المهارة بالإضافة إلى تعريف المرأة القيادية كما تطرقنا إلى تعريف القائد والقيادة، ثم بعد تحديد هذه المفاهيم عرجنا إلى دوافع الاهتمام بقيادة المرأة وأهم نظريات القيادة و المرأة لنصل إلى مهارات المرأة القيادية والصعوبات التي تواجهها.

أولاً : تحديد المفاهيم:

1- **تعريف السمات القيادية للمرأة:** الجزء الثابت والهادف من الشخصية التي تشير إلى نمط السلوك المستمر الذي يمارسه الشخص أو الفرد في المؤسسة أو المنظمة الإدارية ويستدل عليها من خلال تعرف الخصائص التي تتميز بها المرأة الإدارية القيادية ، وهذه الخصائص هي : خصائص شخصية كالثقة بالنفس ، واللباقة والمرونة ، والقدرة على تحمل المسؤولية وحب العمل ، والدافعية والالتزان وخصائص فيسيولوجية ، كالذكاء والطول والرشاقة وبنية الجسد والمظهر الخارجي وخصائص اجتماعية كالعدل والتعاون والمشاركة والاهتمام بالناس والصبر وقدرة الاشراف الفعال.

2- **تعريف المهارة:** ويقصد بها المهارات الادارية الثلاثة التي ذكرها كاتز كالمهارات الفنية ، والتي يقصد بها قدرة القائد على اتخاذ القرارات ، وتقسيم العمل وادارة الاجتماعات ومهارة الاتصال مع الآخرين والاهتمام بالعاملين وكذلك المهارات التصورية أي ان يكون لدى القائد القدرة على المبادرة والابداع ، والاحساس

بالمشكلات ، ووضع الاستراتيجيات والحلول العلاجية قبل حدوثها، وايضا المهارات الانسانية، وهي المهارات التي يمتلكها القائد، مثل التفاعل مع الآخرين، ومع المجتمع المحلي، ومع الرؤساء وكذلك تنسيق الجهود في المؤسسة، وتصميم جو من الديمقراطية والعمل بروح الفريق والتعاون وتبادل الافكار.

3- **تعريف المرآة القيادية:**هي كل من تشغل مركز رئيس او مدير مختص او مدير ادارة (ايمان

بشير محمد الحسين، 2011، ص-ص48-49).

4- **تعريف القيادة:**يعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية الموجودة فيها لذا

فقد اهتم علماء الاجتماع والإدارة بدراسة الوسائل التي تضمن الأعداد الجيد للقيادات الإدارية:

يرى البعض ان القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال من خلال الاتصال ليسعوا بحماس

والتزام إلى أداء منممر يحقق أهدافا مخططة.

ويرى البعض القيادة هي : مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي محصلة للتفاعل

بين خصال القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على

تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة

كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة.

كما يرى البعض ان القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي لايمكن ان تتم في فراغ وانما يلزم لها اطار من

العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الافراد الذين يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي

ويتحدد من خلالها التأثير والتاثر الذي ي تم من هذه العملية

الاجتماعية. (user<www.tceg.caoa.gov.eg>، بتاريخ: 2019/09/25 الساعة: 20:15، ص3)

5- تعريف القائد:

يعرف زكي محمود هاشم القائد بأنه: الشخص الذي يمكنه استمالة وتحفيز معاونيه وبث روح الفريق والتعاون بينهم، وبما يضمن تعاونهم واحترامهم لقيادته.

بينما يعرف ظاهر كلالدة القائد: هو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة من خلال قدرته على التأثير واستخدام براعته وذكائه ودهائه وشخصيته وتحصيله ووضع الاجتماعى ليوجه الجماعة الى الاستجابة لتحقيق هدف معين (ملاك سميرة، 2015: 26-27).

6- تعريف الادارة :

أ- لغويا: في مدلولها اللغوي تعني الإدارة أداء تحقيق غرض معين ، أو الوفاء بهدف محدد، أما من الناحية الاشتقاقية فتعود إلى الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين: AD و MINSTRARE وتعني أداء خدمة الآخرين. ويسود في الأدبيات المتخصصة والحديثة استخدام كلمة MANAGEMENT وذلك للدلالة على البعد الاجتماعى بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم (علي غربي وآخرون، 1996: 9).

ب- اصطلاحا: من بين التعاريف لبعض العلماء الغربيين نجد:

يعرفها أولين جونسون Olin Johnson : بأنها عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذي تنظيم معين ، عن طريق خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود للتسيير بالمؤسسة نحو أهدافها الموضوعة.

في حين تعرفها هيلين بيفرز Helen Bivers : بأنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المؤسسة ورسم السياسات والخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ، والعمل على تنفيذ تلك الخطط (سامية مُجد فهمي، 1996: 7).

أما سيشتر برنارد **Sichter Bernard** فيعرفها بأنها : ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.

في حين يعرفها **جيمس موي ويلان رايلي Moby James Whelan Riley** بأنها: الشرارة التي تنشط

وتوجه وتراقب خطة وإجراءات المنظمة" (هاشم حمدي رضا، 2010: 29).

ومن بين التعاريف لعلماء العرب نجد:

يعرفها **علاء عبد الرزاق السالمي**: بأنها عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه

العاملين فيها لإنجازها وذلك لتحقيق الأهداف المحددة(علاء عبد الرزاق السالمي، 2008: 13).

في حين يعرفها **علي غربي وآخرون**: بأنها العملية التي تشمل تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى

نتيجة مرغوبة، بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة ممكنة وأكثر دقة ، وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية

والاجتماعية والاقتصادية ، على اعتبار أن التنظيم ليس جزيرة منعزلة ، وإنما يتأثر ويؤثر في المجتمع الأكبر الذي

يوجد فيه (علي غربي وآخرون، 1996: 10).

7- تعريف المؤسسة:

تعرفها **دروكر** "بأنها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة،

وهي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية، المجتمع، الجماعة، العائلة، بتصميم قصدي إنتاجا بشريا

لقدوم لمدة معينة" (فضيل دليو، 2003: 20، 19).

"وهي كل ما ينشأ في مجال يجمع كله أو بعضه بين الجمهور لمدة معينة أو غير معينة سواء كانت هذه

المؤسسة تقوم بأداء خدمة إنسانية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأي غرض آخر" (سامية

مُجد فهمي، 1996، 185).

ثانياً: المرأة ومجال القيادة الادارية:

1- دوافع الاهتمام بقيادة المرأة:

إن موضوع القيادة النسائية هو من المواضيع الحديثة، وقد ازداد الاهتمام به في الآونة الأخيرة لعدة عوامل

يمكن أن تُلخص على النحو التالي:

- تزايد أعداد النساء في مواقع العمل، حتى أن تلك النسبة ارتفعت لدرجة أن نسبة النساء العاملات تجاوزت نسبة الرجال في القوى العاملة في بعض الدول كالدنمارك، السويد، بريطانيا، الولايات المتحدة، وألمانيا في العام 5117.

- تقدمهن في المجالات العلمية بصورة ملحوظة، فأصبح هنالك عالمات، ومبدعات، وحاصلات على جوائز نوبل.

- تقدم المرأة في الحصول على الدرجات العلمية العليا، جعل من النساء موجودات في كافة المهن والمجالات والتخصصات، فهذا جعل منها خيار يفرض نفسه بقوة في المنظمات.

- تحول المجتمع إلى مجتمع المعرفة، والذي أصبح يعتمد على القدرة الذهنية لا العضلية.

- ظهور النساء الريديات في مختلف المجالات بما فيها قطاع الأعمال، والمشروعات الصغيرة، والأعمال الإلكترونية.

- ظهور ما يسمى بالاقتصاد النسوي، فالمرأة أصبحت تمتلك قوة كبيرة في العمل والسوق، بل إن الشركة التي فيها نساء أكثر في الإدارة العليا تكون أكثر ربحاً، وذلك لأن النساء يطبقن قواعد جديدة للعمل، يتمتعن بمهنية عالية، وخصائص تلائم طبيعة المنظمات الحديثة.

- اكتسبت الحركة النسوية شعبية كبيرة في العديد من دول العالم، فهي تطالب بحقوق المرأة وعدم التمييز في المعاملة بينها وبين الرجل على أساس الجنس.

- لقد شهدت المنظمات المختلفة تطورا كبيرا في عمل المرأة، فبدأت تظهر في بعض مراكز الإدارة، بل أيضاً احتلت عدد من المناصب العليا والمراكز النوعية هنا وهناك، إلا أن هذا التطور لم يرتق للإنجازات التي حققتها المرأة في جانب التعليم ومقدار مشاركتها في قوى العمل (همسة مُجد يوسف كريم، 2015: 38-39)

2- سمات المرأة القيادية:

هنالك أدلة واضحة بأن المرأة والرجل في الوضع المعتاد في عملية القيادة هم غير متشابهين، بل إن المرأة تميل للنمط التحويلي أكثر من الرجل، وذلك نتيجة طبيعية لما لكليهما من خصائص شخصية، نمط في العواطف، وطريقه في التفكير. فهنالك العديد من الأبحاث التي بينت أن هنالك فرق في طريقة التفكير ومعالجة الأمور عقلياً، كذلك تختلف الوسيلة التي يعالج بها كل من الرجل المرأة التفاصيل المختلفة. فالمرأة تفكر بنطاق أوسع، أكثر شمولية، أكثر تفصيلاً، أكثر بعداً، وأكثر مرونة من الرجل، بينما يفكر الرجل في المشكلة بشكل أكثر تحديداً وتوقيت مستقل. أما عن المهارات الاجتماعية، فالمرأة تمتلك قدرة عالية على التعاون، التشبيك، احتواء الآخرين، ومشاركة السلطة، أما الرجل يضع نفسه ضمن الهرم، ويرى بأن السلطة هي رتبة ومركز، وللتعرف أكثر على المرأة في الموقع القيادي، قامت مجموعة من الدراسات ببحث سلوكيات المرأة وممارساتها، فقد نتج عن دراسة السويدي أن أبرز صفات المرأة القائد، الإنصات الجيد للآخرين، وتنفيذ خطط العمل بشكل فعال، ورؤية الصورة الكبيرة. بينما نتج عن دراسة الحسين: أن المرأة القائد تتسم بالاتزان، الثقة بالنفس، ودافعية عالية للعمل وتحمل المسؤولية، كذلك لديها قدرة عالية على إدارة الوقت والاجتماعات، والعمل مع الفريق بروح الفريق، والإنصات الجيد لهم، وتشجيعهم على الإبداع وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة. من جانب آخر وجدت نفس الدراسة، أن اهتمام المرأة القائد بتحقيق الأهداف يجعل منها، دقيقة، ملزمة، متسلطة، غير صبورة، غير مرنة، وغير لبقة. أما دراسة أبو تينة والقاسم: فقد وجدت أن المرأة القائد هي نموذج يحتذى به من قبل: مرؤوسيهها، وتتمتع بالعمل وتحقيق الأهداف وكذلك تتمتع بمرؤوسيهها، وتشجعهم على الإبداع وتحفزهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد تستخدم السلطة أكثر من

الحوافز المادية. لم تختلف كثيراً دراسة Kadyrkulova ، عن سابقتها، فقد وجدت أن المرأة القائد لها نظرة، شمولية، تشارك السلطة مع مرؤوسيهها، مع أنها قد تكون متسلطة بشكل ذكوري في بعض الأحيان، كذلك تهتم بالأفراد وتحفزهم لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.

يمكن أن نكون تصور عن طبيعة ممارسات المرأة كقائد من خلال ما سبق من الدراسات التي بحثت في قيادة المرأة والفرق بينها وبين الرجل في القيادة، فقد شهدت تلك الدراسات بتميز قيادة المرأة عن الرجل، ولو بدرجات متفاوتة، وذلك يعود لاختلاف طبيعة كل منهما، حتى أن جون غراي، تحدث عن أبرز الفروق بين الرجل و المرأة بشكل عام في كتابه، الرجال من المريخ والنساء من الزهرة، فكان يرى أن الرجل يبحث عن النجاح دائماً، ويفكر بالإنجاز، وتحقيق الأهداف، وفي حال مواجهته للمشاكل، كما يحتفظ بمشكلاته لنفسه ويحاول حله بمفرده. أما في الكوكب الزهري، النساء يقدرن العلاقات، ويقضين وقتاً في رعاية ومساندة اآخرين، ويشعرن بالإشباع من خلال المشاركة (همسة مُجد يوسف كريم، 2015: 38-39)

3- نظريات المرأة والقيادة:

تفحص النظريات التي ناقشت أنماط المرأة القيادية. أن الاهتمام والتركيز هنا هو محاولة توضيح الفروق بين المرأة والرجل فيما يختص بالأنماط القيادية، إذا وجدت. يوضح (2002) Vecchio إن مفهوم القيادة والجنس، من حيث التذكير والتأنيث، قد تطورا بصورة متقابلة ومتشابهة. ففي السابق كان التصور السائد بان الذكورة والانوثة قطبين متضادين.

وكذلك القيادة إما أن تكون Job-Cantered الاهتمام بالوظيفة أو أن تكون Employees-Centered، يكون التركيز في القيادة على الموظفين والعلاقات الإنسانية. ويمثل الرجل القطب الأول، الاهتمام بالوظيفة، وتشكل المرأة القطب الآخر، الاهتمام بالموظفين. إلا أن مفهوم القيادة تغير وذلك بعكسة اتجاهين لا

يشكلان قطبين متضادين. فهناك الاتجاه الذي يشدد على أهمية الوظيفة Initiating، والاتجاه الآخر الذي يبين أهمية علاقات الأفراد Consideration. ويعكس الأسلوب القيادي الاتجاهين في آن واحد. ومن هنا نشأ وتطور ما يسمى بـ Androgyny Style of Leadership. وقد كانت نتائج الدراسات والبحوث بخصوص هذا الأسلوب Androgyny غير قاطعه وغير واضحة.

أضاف Vecchio (Ibid) بأن كل النظريات الإدارية المتعلقة بالقيادة، والتي تم مناقشتها سابقاً عدا نظرية العلاقات التبادلية الهرمية Vertical Dyad Linkage، تستند على فكرة التساوي والمعادلة بين مفاهيم الانوثة والاهتمام بالموظفين، والذكورة مع التركيز والاهتمام بالوظيفة كأقطاب مختلفة. هذا الفكر المتعلق بالتساوي تعكس التفكير الجزأ فيما يختص بموضوع الجنس، ذكورة وانوثة. إلا إنه يؤكد بأنه لا يوجد هناك إية شواهد ودلائل على وجود فروق بين أساليب المرأة والرجل القيادية، استناداً على قوالب الأدوار الاجتماعية. ويبين (1991) Nelton أن التنظيمات الأكثر نجاحاً تسمح بالاختلافات فيما يختص بأساليب القيادة. فالمرأة القائدة حالياً تستخدم أساليب القيادة التقليدية (الاهتمام بالوظيفة) كأسلوب خاص بالرجل، مع أسلوبها الخاص (الاهتمام بالموظفين). وهذا يعكس شمولية سلوكيات القائد والعملية القيادية.

وتبين Marshall (1984) بأن لا يوجد اختلاف جذري بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة. إلا أن أسلوب المرأة يعكس ميزة وخصية المساندة والتشجيع بطريقة أكثر وضوحاً من أسلوب الرجل. وتضيف بأن الدراسات الحديثة المتعلقة بالقيادة تؤكد بأن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الأمثل للتنظيمات المستقبلية، والتي تعتمد كثيراً على تطوير الفريق الواحد. هذا الأسلوب يعكس استراتيجية المرأة الحياتية، والتي يمكن ان توصف بكونها Communion، والمتسمة بصورة شمولية لجوانب الحياة شاملة الأدوار المختلفة للمرأة. وان هذه الاستراتيجية ذات صبغة ايثارية لما فيه مصلحه وبناء المجموعة. بالرغم من هذا فإن أسلوب المرأة القيادي يوصم بأنه مناسباً لقوالب الدور الاجتماعي، مما يدفع بجهود المرأة وطاقتها المبدولة بأن تكون أكبر من الرجل لتحقيق

العدالة المنشودة. وتتفق (1985) Harriman مع (1984) Marshall بأنه لا توجد هناك فروق بين أسلوبي المرأة والرجل في القيادة. وبأن المرأة القائد تبذل جهداً وطاقة أكبر من الرجل. وقد اتفقتنا بأنه لا توجد هناك دلائل وبراهين قاطعه على اختلاف المرأة عن الرجل فيم يختص بالسلوكيات القيادية.

وتوعز (1977) Kanter اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي الى ميل ونزعه التنظيم الى توظيف النساء، في وظائف تعكس قوالب الأدوار الاجتماعية للمرأة. وغالباً ما تكون هذه الوظائف، كما يعتقد فيما يختص بالأدوار الاجتماعية، تتمتع بدويته فيما له علاقة بمصادر القوة. هذا الذي يجعل من النساء ضعيفات وعاجزات كما هو وضعهن في خارج التنظيم. والذي يؤدي بدوره الى عكس تصور سلمي عن المرأة القيادية. وتضيف بانه عموماً فإن الاستراتيجيات القيادية لا تستند ولا ترتبط بأية أمور تتعلق بالجنس، كالذكورة والانوثة. وتتفق Klenke مع Kanter من حيث كون النساء تحرم من مصادر القوة بسبب سياسات التنظيم المختلفة (Scandura and Williams 1998)

ويوضح (2003) Jones and George عدم اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالاسلوب القيادي، الأ أن المرأة تميل الى أتباع اسلوب المشاركة في اغلب الاحيان مقارنة بالرجل. وينسب ذلك الى أمرين. الأمر الأول: محاولة المرأة القائد من التغلب على الرفض الخفي لسلطتها كأمرأة قائد، هذا الذي يخالف التصور العام بضرورة كون القائد رجلاً. والأمر الثاني: هو كون المرأة أكثر قدرة على تطوير علاقات انسانية أفضل في التنظيم (ابتهاج احمد علي، 2003: 349).

ثالثاً: مهارات المرأة القيادية والصعوبات التي تواجهها :

1-المهارات الأساسية للقيادة النسائية للمرأة القائدة مهارات عديدة حتى تنجح في قيادتها ومن أهمها

ما يلي :

- مهارة إدارة الذات: وهو قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين، ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية، والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية.

• أسس إدارة الذات: إذا أرادت المرأة أن تكون قائدة وإدارية ناجحة لا بد أن تكون أكثر تأثيراً على

إدارة الذات، وبالتالي فعلها مراعاة أسس من أهمها ما يلي:

✓ لديها رسالة واضحة للحياة الشخصية تحدد من خلالها التطلعات الشخصية التي تطمح إلى تحقيقها

في حياتها، لتوجه جميع جهودها نحو تلك التطلعات وتكون بعيدة عن التخبطات في الحياة دون رسالة.

والمرأة المسلمة لها رسالة واضحة والله الحمد والمنة على الهداية، فالإسلام عني بالقيادة من حيث القواعد

العامة والأساسية، وربط أهداف القيادة من إدارة للشؤون العامة أو إدارة لتحقيق أهداف التنظيم والإنتاج والنمو،

والقيام بالمسؤوليات والواجبات تجاه الله تعالى والدين والجماعات والأفراد، وبالتالي إخلاص النية لله وحده.

✓ أن تلتزم القائدة الإدارية بوضع وتحديد الأهداف الذاتية لتحقيق تطلعاتها التي تعبر عنها الرسالة،

مع ضرورة التأكد من وجود حاجة حالية إلى تلك الأهداف، ومعرفة صريحة بما سيتحقق للقائدة تماماً عند تحقيقها

لأهدافها. والقائدة المسلمة لا بد أن تحدد أهدافها الذاتية، لتحقيق تطلعاتها التي تعبر عن الرسالة السامية التي

تحملها في جوفها.

✓ 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. فهي غير مستبدة ولا متسلطة، بل خلوقة متعاونة متفاهمة.....

✓ **التعهد بالالتزامات والوفاء بها**، فالقائدة مكلفة بأمور كثيرة عليها التعهد بالقيام بها، كما أن عليها أن تفي بتلك التعهدات حق الوفاء. وعندما تتعهد القائدة وتحافظ على التزاماتها - وإن كانت صغيرة- فإنها تكون قد بدأت في تأسيس التكامل الذاتي لديها، والذي يتيح لها إمكانية الوعي بضبط النفس لتقبل المزيد من المسؤولية تجاه حياتها.

✓ **التواضع في التعامل مع الآخرين**، والبعد عن التكبر واحتقار الآخرين، أو التقليل من قيمتهم الإنسانية أو الوظيفية. وهذا أمر لازم ينبغي أن يكون الأساس في تعامل القائدة مع غيرها؛ وهذا التواضع يزيد من رفعة وشرفها، وليس إهانة وضعفا. فبعض القائدات تظن أن في احتقار الآخرين وازدراءهم، رفعة ومهابة وليس ذلك بصحيح قال ما نقصت صدقة من مال، وما زاد الله عبداً بعفو إلا عزاً، وما تواضع أحد لله إلا رفعه الله.

✓ **أن تكون القائدة قدوة حسنة للآخرين** في كافة تصرفاتها وسلوكياتها المتعلقة بالجهة أو المتعلقة بحياتها بوجه عام.

القائدة في موقعها هي القدوة للآخرين التزاماً بتعاليم الدين، وفي التعامل مع الآخرين وأداء واجب العمل التزاماً وانضباطاً وسلوكاً ولذا على القائدات تقوى الله وتجنب تضليل الناس بفعل المعاصي والبدع وخاصة في مجتمعات الناس ومن يتعاملن معه، وقد لوحظ على بعض القائدات المريبات في واقعنا المعاصر تفريط وتساهل في هذا الجانب كبير، وعدم ظهور سمات أهل الصلاح والتقوى عليهن غفلة منهن لجانب الإقتداء بهن، والله المستعان.

✓ مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين:

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. وكافة مهام ووظائف القيادية والمديرة تبنى على كفاءة وفعالية اتصالها.

* وتعريف الاتصال الفعال:

الاتصال هو الخطوات المتضمنة نقل معلومات ما من المرسل إلى المرسل إليه، وبحيث تكون المعلومات واضحة ومفهومة لكلا الطرفين، وباستخدام عدة وسائل مقروءة أو مسموعة، وذلك لتحقيق هدف معين من خلال الاتصال.

وأيًا كان الأمر فإن الاتصال الجيد هو الاتصال المبني على الحوار الصريح والثقة المتبادلة بين الطرفين سواءً أكان ذلك في مجال التحدث أو الإصغاء.

ومن وسائل الاتصال :

- التعبير عن الأفكار بوضوح. يتوجب على القائدة الإدارية، إذا ما أرادت النجاح في الاتصال، أن تعبر عن أفكارها بوضوح، وهذا يتطلب أن تفكر وتخطط لما تريد أن تقول قبل أن تتسرع في الحديث. هذا المبدأ يتطلب منها أن تختار الكلمات واللغة الملائمة التي سوف تكون أفضل وسيلة لإيصال أفكارها للمستمع

والتحدث مهارة شخصية تشتمل على ثلاث مهارات فرعية تضم عناصر اللفظ ونبرة الصوت والحركة المرئية لما تقوله.

ومن هذا المنطلق توجد علاقة وثيقة بين مهارات التكلم, وبين المهارات القيادية وإذا تحدث القائد بطريقة جيدة وواضحة فإنه يستطيع أن ينتزع الانتباه وينقل آراءه وأن يوفر لمستمعيه النظام والتوجيه ويحل المشكلات ويقنع الآخرين ويكسب ثقتهم .

- الاستعداد والقدرة على التعبير عن المشاعر بدون تردد.

إن الشخص الذي يتمتع بالقدرة على التعبير عن مشاعرهم هم من أكثر الأشخاص مغالبة في الاتصال مقارنة بالأشخاص الذين لا يملكون القدرة على التعبير عن مشاعرهم، إن الموظفين لا يرغبون في أن تقتصر علاقاتهم مع رؤسائهم على مجرد العلاقات الرسمية وتبادل المعلومات فقط، إنهم يودّون أن يعرفوا وجهات نظر قيادتهم الإدارية ومشاعرهم تجاه القضايا والمشكلات التي يتعرضون لها

- وضع الشخص نفسه في موقف الآخرين:

إن القادة الإدارية غالبًا ما توصف بأنها القادرة على التعاطف مع الآخرين وذلك من خلال قدرتها على مشاركة الآخرين في مشاعرهم و مرئياتهم.

- التعود على الاستماع إلى الآخرين بصورة جيدة (الإصغاء):

ينبغي على القادة الإدارية أن تعود نفسها على الإصغاء الجيد للآخرين. وهذا يعني أنه يجب عليها أن تسأل المتحدث معها الأسئلة الملائمة للاستيضاح، كما أن عليها أن تعتمد من حين إلى آخر إلى إعادة النقاط الرئيسية في حديث المتكلم لتشعره بإصغائها إليه.

- عدم التسرع في الحكم على أفكار الآخرين:

على القائدة الإدارية أن تتجنب الاستعجال في الحكم على أفكار الآخرين حتى تستوعبها وتتعرف على جوانب القوة والضعف فيها لأن ذلك سوف يكون أكثر جدوى وفعالية في عملية الاتصال.

- تجنب الظهور بمظهر الشخص العدواني عندما تكون وجهة نظر الطرف الآخر مختلفة عن وجهة نظرها.

فالقائدة الإدارية يتحتم عليها أن تعطي لنفسها الفرصة لمراجعة أفكار ومقترحات الآخرين حتى لو كانت تتعارض مع أفكارها وأن تتقبلها خاصة إذا ما وجدت الأدلة والشواهد التي تدعمها.

- استخدام كلمات قصيرة ومفهومة بدلاً من الكلمات الطويلة الغامضة، والتخلص من الكلمات الزائدة وغير الضرورية.

- مهارة التفويض: تعريف التفويض: delegation الاستعانة بالآخرين ممن تثق فيهم وفي قدراتهم لمساعدتك

على القيام ببعض مهامك على خير وجه ممكن مع دعمك وعونك لما فيه كل الخير. ولها أسس رئيسية وهي:

✓ تحديد المهمة التي ترغب في تفويضها.

✓ اختيار الشخص المناسب أو الأفضل.

✓ التمهيد للقيام بالمهمة:

فلا بد من القيام بتحديد الصلاحيات التي ستمنحها له لإنجاز هذه المهمة بالنيابة أو القيام بالتمهيد له مع الشخص الذي لديه المعلومات.

فكلامها هذا تمهيد منها للقيام بالمهمة وكذا دعوتها له للقاء أبيها فقد قال له: إني أريد أن أزوجك إحدى

ابنتي على أن تكون أجيراً لي ثمان سنوات, وإن أتممت عشرًا فذلك تفضل منك وليس بواجب عليك وما أريد

أن أشق عليك في العشر وستجدني حسن الصحبة والوفاء بما قلت. وما في هذا اللقاء من تحديد المهمة وصلاحياتها دلالة على مهارة التفويض.

✓ الإعداد النفسي: ومن ذلك تشجيعهم بإبداء الثقة في قدراتهم، وتقديم المساندة لهم بإظهار تواجدهم معهم وقدرتك على مساندتهم عند اللزوم.

والتخفيف من التوتر: إذا كانت هذه المهمة تستدعي مرؤوسيك الاجتماع بأشخاص جدد لا يعرفونهم أو أعلى منهم درجة في التنظيم، فقد يسبب لهم ذلك الشعور بالانقباض والتوتر. لذا ربما من الأفضل أن تقوم أنت بالوصل بين الطرفين وتعريفهما ببعض.

(<https://vb.tafsir.net/tafsir35213/#.XSYpRLWj8tI>)

2- الصعوبات و التحديات التي تواجهها المرأة في الوظائف القيادية: أثبتت العديد من

الدراسات أن المرأة السعودية في المنصب القيادي تواجه بعض الصعوبات و التحديات ومن أهمها:

- عدم تفويضها السلطات و الصلاحيات الكافية.
- نقص برامج التأهيل و الإعداد القيادي.
- عدم مشاركتها الفعلية في رسم السياسات.
- عدم وجود توصيف واضح للمهام و المسؤوليات .
- صعوبة التنسيق والاتصال بالرؤساء.
- عدم اعتراف الرؤساء (الرجال) بقدرات النساء .
- تدخل الرؤساء الرجال في بعض القرارات الداخلية .
- عدم تقبل المرأة لقيادة نسائية.

يتضح مما سبق أن معظم الصعوبات تتصل بالجوانب الإدارية وليست راجعة إلى قدرات وتكوين المرأة أو طبيعة جنسها. مما يستلزم العمل على حلها لأن عمل المرأة بصفة عامة وتوليها قيادة مؤسساتها النسائية بصفة خاصة هو بمثابة عنصر إنتاجي هام لا بد من الاستفادة منه و العمل على تخطي العقبات و الصعوبات لتحقيق الأهداف المنشودة. (نورة عبد الغفار، 2006: دص)

خاتمة

مما سبق يتضح أهمية عمل المرأة في مجال القيادة بالمؤسسة ودورها الفعال في تحقيق الاهداف من خلال امتلاكها العديد من المهارات منها ما هو متعلق بجوانب ذاتية للمرأة كأن تكون لديها رسالة واضحة للحياة الشخصية تحدد من خلالها والتزامها بتحديد الأهداف الذاتية لتحقيق تطلعاتها التي تعبر عنها الرسالة كما تواضعها في التعامل مع الآخرين وحرصها على ان تكون دائما قدوة حسنة للآخرين يزيد من تمكنها في عملها القيادي بالاضافة الى امتلاكها مهارة الاتصال والتواصل مع الاخرين كقدرتها على التعبير بوضوح والاصغاء الجيد لاي طرف ، كما توصلنا الى وجود مجموعة من الصعوبات التي يمكن ان تحد من عمل المرأة في منصبها القيادي كتنقص برامج التأهيل و الإعداد القيادي و عدم اعتراف الرؤساء بقدرات النساء و عدم تقبل المرأة لقيادة نسائية. وتبقى المرأة القيادية بإمكانياتها وقدراتها ان تعمل على التصدي ومواجهة هذه الصعوبات وغيرها.

المراجع المعتمدة:

○ أولاً: الكتب:

- حمدي رضا، هاشم، (2010)، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية، عمان، دار الراية، عمان.
- دليو، فضيل، (2003)، اتصال المؤسسة - اشهار - علاقات عامة مع الصحافة-، القاهرة، دار الفجر.
- السالمي، علاء عبد الرزاق (2008)، الإدارة الإلكترونية، الأردن، عمان، دار وائل.
- 4- علي، غربي وآخرون، (1996)، تنمية الموارد البشرية، دط، الأزاريطة، دار المعرفة الجامعية.
- 5- مُجّد فهمي، سامية (1996)، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الأزاريطة، دار المعرفة الجامعية.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

- 6- مُجّد يوسف كريم، همسة، (2015)، السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية، اشراف ديبة موسى الزبي، رسالة ماجستير تخصص الادارة والقيادة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى.

7- ملاك، سميرة، (2015)، المرأة القائد بالادارة في الجزائر-دراسة ميدانية بمختلف الادارات التي تتواجد بها المرأة الفائزة بولاية المسيلة، اشراف: نوي الجمعي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر، جامعة سطيف 2.

ثالثا: المقالات العلمية:

8- بشير محمد الحسين، ايمان، (2011)، السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الاردنية والمعوقات التي تواجهها، العدد الثالث+العدد الرابع، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، كلية الادارة التربوية، لاردن، جامعة البلقاء التطبيقية.

المؤتمرات العلمية:

9- أحمد علي، ابتهاج، (13- 16 أكتوبر 2003)، المرأة وأنماط القيادة الإدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة البحرين، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، مملكة البحرين، دمشق، جامعة الدول العربية.

مواقع الانترنت:

10- القيادة والمدير الفعال. (2019)، نقلا عن الموقع:

بتاريخ: 2019/09/25 الساعة: 15:20 user<www.tceg.caoa.gov.eg

11- عبد الغفار، نورة (2006)، المرأة و الوظائف القيادية ، نقلا عن الموقع:

الساعة: 20:30 بتاريخ: 2019/09/25.XSYpRLWj8tI2019/09/25/#.XSYPRLWj8tI2019/09/25:20:30