

"المرأة وأنماط القيادة الإدارية"

د. إبتهاج أحمد العالي

أستاذ مساعد

قسم الإدارة والتسويق

كلية إدارة الأعمال

جامعة البحرين

ص.ب. ٣٢٠٣٨

الصخير - البحرين

Yaraan@hotmail.com

المرأة وأنماط القيادة الإدارية

الملخص

قامت هذه الدراسة بفحص أنماط القيادة الإدارية المتبعة من قبل المرأة في المناصب العليا. وقد تم مقابلة 27 امرأة ممن يشغلن مناصب إدارية عليا في أجهزة ومؤسسات القطاع الحكومي والخاص. وتمحورت كل مقابلة حول مفاهيم القيادة والقائد ومواصفات الموقف وتأثيرها على أسلوب القيادة وخصائص المروّسين ودورها في اختيار الأسلوب القيادي واختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي. وقد اعتمد أسلوب البحث النوعي (Qualitative Research) لكون ظاهرة وجود المرأة في المناصب القيادية تعد حديثه نسبياً، ولعدم وجود أدبيات إدارية تختص بدور المرأة في الإدارة فيما يختص بدول مجلس التعاون بصورة عامة. وقد أوضحت الدراسة عدم وجود فروق بين الرجل والمرأة فيما يختص بالأنماط القيادية .

Women's Leadership Styles

Abstract

This study attempts to examine women's leadership styles in Bahraini organizations, and whether they differ in their styles from men. The study employs the qualitative research approach for understanding this phenomenon. 27 women leaders working in public and private organizations were interviewed. Interviews revolved around five areas related to leadership as indicated by the literature. These areas include definitions of leadership and leaders, situational characteristics, employees' characteristics and leaders' characteristics, and the effect of gender on choosing the leadership style. The content analysis technique was used in analyzing the in-depth interviews. The study showed a better understanding of women leadership styles but revealed that there is no gender difference in relation to leadership styles.

Keywords: leadership theory, organizational behavior, gender leadership, situational leadership

المرأة وأنماط القيادة الإدارية

١- مقدمة:

يمثل البحث محاولة لدراسة أساليب وأنماط القيادة الإدارية للمرأة في التنظيم . فمع التغيرات والتحولات في التنظيم بصورة خاصة والتحولات المحلية والإقليمية والدولية بصورة عامة، يبرز هنالك العديد من المجالات أو المحاور التي تتطلب الدراسة والبحث، لإيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها، ومن أهم المجالات والتحولات التنظيمية هو ولوج المرأة لميادين العمل مدفوع الأجر، أي العمل في التنظيمات الربحية والذي يرجع إلى بدايات الثورة الصناعية Larwood And Wood (1980), Green Wald (1977) .

ومع بروز ظاهرة الأنوثة في مواقع العمل "Feminiity in the Workplace" (Griffin ٢٠٠٧) وأهمية ما يطلق عليه بالتنوع diversity تزداد أهمية إجراء الدراسات والبحوث لتحديد معالم وإدراك ووضع مفهوم لأنماط المرأة القيادية. يفحص القسم الأول من هذا البحث أنماط وأساليب القيادة الإدارية تبعاً لما تم مناقشته من قبل النظرية النظرية النظريات والأدبيات الإدارية. ويناقش القسم الثاني النظريات الخاصة بالمرأة في الإدارة متطرقاً إلى معالم وخصائص النمط القيادي للمرأة. بينما يخصص القسم الثالث لتصميم البحث وتحليل المعلومات المستقاة. ويشكل القسم الرابع والأخير خلاصة هذا البحث والدراسة في محاولة لتحديد معالم أنماط المرأة القيادية.

٢- أنماط وأساليب القيادة الإدارية في التنظيم: مسح ادبيات النظرية الادارية:

وبالرغم من وجود مصطلح القيادة منذ عام ١٣٠٠ بعد الميلاد، إلا أن استخدامه في أدبيات النظرية الإدارية يعتبر حديثه نسبياً (Yuki 1989) . ويمثل موضوع القيادة أهمية خاصة في أدبيات النظرية الإدارية من حيث تأثيره على أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها.

ففي بداية القرن المنصرم برزت الدراسات لتناول موضوع القيادة في التنظيم بالدراسة والتحليل. وذلك للوصول إلى فهم وإدراك الأسلوب القيادي الأمثل لما لهذا من تأثير إيجابي على مستوى ونوعية أداء الموظفين Hellriegel Slocum and (1998), Woodman (1998), Moorhead and Griffin (1995), Hersey and Blanchard (1982)

أ- تعريف القيادة:

يرى (Yukl (1989) و (Tosti and Jackson (1999) صعوبة إيجاد تعريف محدد ودقيق لظاهرة القيادة. فالقيادة تختلف باختلاف المواقف والقادة والأشخاص المعنيين في كل موقف على حدة. وقد أوضح (Tosti and Jackson (1999) أن هناك أكثر من ٣٥٠ تعريف لمصطلح القيادة تم تحديدها ودراستها في الـ ٧٥ عام الماضية. وعليه فإنه من الأفضل تحديد مفهوم وظيفي تطبيقي وعملي لفهم مصطلح وظاهرة القيادة.

يعرف (Griffin (٢٠٠٧ القيادة من خلال منظورين: السمات والسلوكيات. والسمات هي مجموعة الصفات لدى فرد لكونه قائداً (Trait theory). والسلوكيات المتمثلة في قدرة القائد في التأثير على الأفراد من خلال السلوكيات المطلوبة المختارة. ويتفق (Hellriegel, Slocum and (1998) و Woodman مع الجزء الأخير من التعريف والخاص بمقدرة القائد في تشكيل والتأثير على سلوكيات الأفراد لتحقيق هدف معين، ويشدد Hersey & (1999) Hall, (1982) Blanchard على رؤية القيادة من خلال منظور العلاقات بين الأشخاص (Interpersonal view). وعليه فإن الفرد الذي يقوم بممارسة التأثير على الأفراد الآخرين من خلال العلاقات الشخصية، يكون هو القائم بدور القائد، والشخص المتلقي لذلك التأثير يكون هو الفرد المرؤوس. وعليه تتبنى القيادة على علاقة تعكس علو مقام ومنزلة القائد بالنسبة إلى المرؤوس. ويبين Rue and (2003) Byars أهمية القيادة في التأثير على المرؤوسين، بقبول توجيهات والالتزام بقرارات القائد استناداً على القوة النابعة من مصادر تنظيمية وشخصية، محددة بذلك السلطة التي يتمتع بها القائد. بينما يختلف (Jones and (٢٠٠٣) George عن Rue and Byars (2003) حيث يؤكدون على ضرورة مقدرة القائد على الهام وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم والمجموعة، من خلال العلاقات الفردية.

وبناءً عليه فإنه يمكن إيجاز مفاهيم القيادة كالتالي:-

١- القيادة هي خلاصة سمات وسلوكيات تميز القائد عن المرؤوسين من حيث القدرة على التأثير.

٢- تعرف القيادة من خلال علاقات الأشخاص وقدرتها على توجيه جهود الأفراد لتحقيق هدف ما، وذلك من خلال التزام الأفراد بقرارات القائد ذو السلطة الممنوحة من مصادر القوة التنظيمية والشخصية.

٣- تعكس القيادة علاقة هرمية موضحة بعلو مقام ومنزله القائد بالنسبة للأفراد المرؤوسين .

٤- القيادة هي عملية الإلهام والتشجيع والتحفيز للمرؤوسين لتحقيق أهداف معينة.

وبالتالي فإن القائد هو الفرد الذي تنطبق عليه أية أو كل المفاهيم السابقة. كما أوضح (1989) Yukl و (2007) Grifin و (2003) Rue and Byars فإن هناك اختلاف بين الإدارة والقيادة. فالإدارة هي عملية تستند على المقومات التنظيمية فقط من حيث السلطة والقوة لضمان التزام المرؤوسين بتنفيذ توجيهات المدراء. وعليه فليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً أو أن يكون كل قائد مدير، إلا أن الوضع الأمثل بأن تتمثل الإدارة والقيادة في الشخص الشاغل للوظيفة الإدارية في الهيكل التنظيمي.

ب- أساليب وأنماط القيادة الإدارية:-

يفحص هذا القسم أساليب وأنماط القيادة تبعاً لما تم مناقشته من قبل النظرية الإدارية. وبالرغم من غزارة البحوث والدراسات التي أجريت لفحص موضوع القيادة الإدارية (1989) Yukl (1999) Tosti and Jackson ، فإن النظريات الإدارية إجمالاً يمكن تصنيفها كالتالي:

١- المجموعة الأولى: النظريات تدور حول سمات القائد، وتمكين تصنيفها الى قسمين

- ١,١ النظرية الكونية ممثلة في نظرية السمات
- ١,٢ النظرية الموقفية ممثلة في نظرية Fiedler بخصوص زميل العمل الأقل تفضيلاً .

٢- المجموعة الثانية : تدور حول سلوكيات القائد وتقسّم الى قسمين

- ٢,١ دراسات ميشيغن و دراسات جامعة اوهايو
- ٢,٢ نظرية الأسلوب - الهدف . و نظرية عملية اتخاذ القرار

الموضوعة من قبل Vroom-Yetton-Jago-model

ويرى (Rue and Byars ٢٠٠٣) نفس هذا التقسيم بالإضافة إلى نظرية دورة الحياة Life cycle Theory و القيادة التحويلية Transformational leadership، والقيادة التبادلية Transactional leadership. ويتفق كلاً من Hersey & Hull (1999), Robbins (1997), Weirich & Blanchard (1982), Griffin (2007), Hellriegel, Slocum and Wooden Koontz (1993), Yukl (1989), Jones & George (2004) Comez-Mejia and (1995) Balking (2002), مع التقسيم المذكور سابقاً ولكن بدرجات متفاوتة. كما يوضحون بأن النظرية الإدارية للقيادة في التنظيم تنقسم إلى مجموعتين من حيث محتوى النظرية، والطريقة التي يتم بها دراسة ذلك المحتوى. وعليه فإن هناك أربعة أنواع أساسية. النوع الأول يتضمن نظرية السمات والتي تفترض بأن القيادة هي عبارة عن مجموعة من الخصائص والمزايا التي يتمتع بها القائد، بدون توضيح ماهية العلاقة بين تلك الخصائص وسلوكيات القائد الفعالة. هذا وإضافة إلى افتراض العالمية Universality بمعنى إغفال الاختلافات الفردية بين القادة.

ويفحص النوع الثاني سلوكيات القادة وكيفية تحديد ماهية السلوك الفعال، فدراسات ميشجن والتي تمت في النصف الأول من القرن المنصرم، أفادت بوجود نوعين من سلوكيات الأفراد مختلفين الأول يطلق عليه السلوكيات الوظيفية Job-Centered Leadership، وهنا يكون دور القائد منحصراً في إبداء السلوكيات التي تساعد الأفراد على إنجاز الأعمال المطلوب منهم. والسلوكيات الثانية يطلق عليها بالسلوكيات ذو العلاقة بالموظفين والتي تساعد على خلق جو عمل مساند ومساعد ومشجع للموظفين employees centered leadership. وكان الاعتقاد سائد بأن سلوكيات القائد لا يمكن أن تعكس ذلك النوعين من السلوكيات في آن الوقت، بعكس الذي أوضحته دراسات أوهايو والتي أنجزت من نفس الفترة الزمنية لدراسات ميشجن. وقد أوضحت دراسات أوهايو بأن سلوكيات القائد تنتمي إلى اتجاهين مختلفين الاتجاه الأول ذو علاقة بالاهتمام بالآخرين Consideration والآخر ذو علاقة بالوظيفة Initiating. وتفاوتت نسبة عكس سلوكيات القائد لهذين الاتجاهين، الاهتمام بالموظفين أو الاهتمام بالوظيفة، فتارة تكون عالية أو منخفضة أو الاثنین معا في آن واحد من ذلك الاتجاهين. وهذا النوع أيضا يتسم أم بالكونية وبعدم الأخذ في الحسبان الاختلاف بين الأفراد.

أما النوع الثالث من النظرية الإدارية الخاصة بالقيادة والمتمثل في نظرية فيدلر Fiedler فقد افترض بان فعالية سلوك القائد تختلف تبعا لخصائص الموقف والمتمثلة في خصائص متعلقة بالوظيفة، وعلاقة الموظفين بالقائد، ومصادر القوة المتاحة للقائد لتقديم التحفيز أو العقاب للموظفين . إلا أن فيدلر افترض بأن سلوكيات قائد ما تتسم بالثبات، التي إما أن تكون سلوكيات وظيفية أو تكون ذات علاقة بالموظفين . ويجب القيام بإيجاد توافق بين سلوكيات القائد والموقف المعنى . وعليه تعجز هذه النظرية عن إدراك قدرة الأفراد القادة على الاختلاف والتغير .

أما النوع الرابع فيشمل نظريات الإدارة المعاصرة بخصوص القيادة في التنظيم وهي: نظرية الأسلوب - الهدف : Path-Goal theory، ونظرية عملية اتخاذ القرارات Vroom-Yetton-jago Model .

وتوضح النظرية الأولى Path-Goal Theory ، قدرة القائد على تغيير سلوكياته والتي تم تقسيمها إلى أربعة مجموعات ، توجيهية ، مساندة وتشجيعية ومشاركة وأخيرا ذو اتجاه إنجازي أو تهتم بالإنجاز. ويتوقف الاختيار بين المجموعات على خصائص ذات علاقة ببيئة العمل وأخرى لها علاقة بالموظفين . فالخصائص المتعلقة ببيئة العمل تشمل نوع الوظيفة، سواء كانت روتينية أو غير روتينية ونظام توزيع السلطة، وكيفية إنجاز المهام في مجموعات العمل . وتركز الخصائص المتعلقة بالموظفين على دراسة موضع التحكم في سلوكيات الأفراد ، ويمكن وصف الموظفين بالمدفوعين داخليا للعمل والإنتاج وعندها يكون موضع التحكم في سلوكيات الأفراد داخليا. ويكون خارجيا إذا كانت سلوكيات الأفراد تنشأ كحصولها لعوامل خارجية.

وتوضح النظرية أيضا أهمية مدى إدراك الموظفين الذاتي للقدرات والمهارات التي يمتلكونها. لهذه النظرية صبغة تتسم بالعمومية وبمعنى اصح فإن هذه النظرية تتطلب المزيد من الدراسات والبحوث لتحديد معالمها التفصيلية. إلا أن الدراسات التي تمت لفحص فرضيات هذه النظرية أكدت مصداقية هذه الفرضيات مبدئياً. وتفترض

النظرية الثانية نظرية عملية اتخاذ القرار الموضوعه من قبل Vroom Yetton jago Model - في هذه المجموعة بأن أسلوب القائد يختلف تبعا للمساحة الممنوحة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار. وهناك العديد من الأمور التي يجب أن تؤخذ في الحسبان لتحديد مثل تلك المساحة. ومن هذه الأمور حاجة القائد إلى رفع مستوى التزام الموظفين بالقرار المتخذ، ومدى توافر المعلومات لاتخاذ القرار لدى الموظفين

أم لدى القائد. ونوع المشكلة، روتينية و غير روتينية، ونوع المعرفة التقنية المطلوبة لاتخاذ قرار ما.

(Robbins (1997) ، Yukl (1989) ، Moorhead and Griffin (٢٠٠9) و (Griffin (2007)

وتطبق شجرة اتخاذ القرار فيما يختص بتلك الأمور وبناءً عالية ، فهناك خمس أساليب تتبع لاتخاذ القرار، والتي تعكس أنماط مختلفة للقيادة وهم كالتالي:

١- القائد يقوم باتخاذ القرار الفردي.

٢- يجري القائد مشاورات فردية ولكنه يقوم باتخاذ القرار.

٣- يجري القائد مشاورات جماعية ولكنه يتخذ القرار .

٤- يقوم القائد والموظفين مشاركة باتخاذ القرار.

٥- يقوم القائد بتحويل وتفويض الأمر للمرؤوسين لاتخاذ القرار.

يرى Yukl (1989) بأن هذه هي من اكثر النظريات مقدره على الأخذ في الحسبان بجديه خصائص الموقف والموظفين والقائد. إلا أن لهذه النظرية الكثير من النواقص وأهمها هو عدم قدرة القائد والذي لا يتمتع بمهارة عالية من تطبيق فرضياتها وكذلك لعدم وجود فروقات واضحة ودقيقة بين الأسلوب الأول والثاني لاتخاذ القرار.

وتركز القيادة التبادلية أو التي تختص بالمعاملات Transactional leadership على فهم وإدراك العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين. (Tosti and Jackson (1999) ، Gomez-Mejia and Balkin (2002) Jones and George (2003) ، Rue and Byars (2003) فالقائد يشجع ويحفز المرؤوسين عن طريق إثارة أهمية المنافع الشخصية من خلال أساليب الثواب والحوافز للعلاقة التبادلية المرغوبة. والقيادة التحولية Transformational leadership ، وفقا لهؤلاء الكتاب ، ترعى وتفصل وتكرس الوقت والجهد لرفع مستوى قبول المرؤوسين لرؤية القائد المستقبلية، وما لهذه الرؤيا من تبعات يتحملها القائد والمرؤوسين على حد سواء. وبالتالي فان القيادة لها طاقة وقوة خارقة سحرية على خلق النموذج المثالي للسلوكيات للتعامل مع التحولات والتغييرات وذلك لتحقيق الرؤية المأمولة. وقد بين Rue & Byars (2003), Hall (1999) and Jones and George (2003) وبأن القيادة التحولية تشتمل وتتضمن Charisma والطاقة والقوة الخارقة وهي التي تساهم على خلق النموذج السلوكي لتحقيق الرؤية المرغوبة. ويرى Yukl (1989)

بان الفصل بين القيادة التبادلية والقيادة التحولية محاولة غير مبررة وذلك بالإفراط في تبسيط ظاهرة معقدة ألا وهي القيادة.

ويوضح (2003) Jones and George بان القيادة التحولية تتضمن القيادة التبادلية، وتكون اكثر شمولية من حيث استخدام الحوافز لتشجيع المرؤوسين ولكن في إطار اكثر شمولية، الا وهي الرؤية العامة Vision، ومن خلال استخدام القوة الخارقة للقائد Charisma . ويذكر (1989) Yukl بان Bass يرى بان نظرية-Path Theory Goal Theory (الهدف - الوسيلة) ونظرية الاتصال الثنائية العمودية Vertical dyad linkage Theory تعبيران وانعكاسان لنظرية القيادة التبادلية. وتفترض نظرية الاتصال الثنائية العمودية

(Vertical Dyad linkage Theory) بان دور القيادة يختلف تبعاً لمواصفات ذات علاقة بالمرؤوسين من حيث تحقيق الأهداف المرجوة، والذي يؤدي بالتالي إلى وجود علاقات واتصال ثنائي وعمودي، بين ما يطلق عليه بالأفراد الذين ينتمون إلى المجموعة القريبة للقيادة، والأفراد الذي ينتمون إلى المجموعة البعيدة عن القيادة.

ويذكر (2007) Griffin and Moorhead بأن نظرية دورة الحياة للقيادة (Life Cycle theory) المفترضة من قبل Hersey and Blanchard ، تحدد القيادة من خلال منظورين، المنظور الأول والخاص بسلوكيات القيادة المتعلقة بالوظيفة Task Behavior ، والمنظور الثاني المتعلق بسلوكيات القيادة ذات الارتباط بالعلاقات الإنسانية Relationship Leadership.

فعندما تكون المجموعة التابعة للقيادة في المراحل الأولى من دورتها الحياتية فان سلوكيات الوظيفة أو السلوكيات الوظيفية تكون الأفضل لتحقيق مهام القيادة. وفي المراحل المتقدمة (مرحلة النضوج) في نفس الدورة الحياتية، فان السلوكيات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية تكون اكثر فعالية لتحقيق أهداف القيادة. وعند إتمام مرحلة الإنشاء وقبل الوصول إلى مرحلة النضوج فان القيادة تتسم بأسلوب مساند وتشجيعي واستشاري للموظفين. ويؤخذ على هذه النظرية اتصافها بالعمومية والذي يعنى عدم وجود مفاهيم محددة ودقيقة للمتغيرات في كل موقف على حدة، على سبيل المثال مفاهيم النضوج أو عدم النضوج أو غيرها من المراحل مما يؤدي إلى صعوبة قياس مدى فعالية القيادة.

إلا أنه من الأهمية القصوى ملاحظة ما أبداه (1997) Robbins بخصوص المتغيرات الثقافية وكيفية صياغتها للمواقف التي يتحتم على القادة من رجال ونساء

التعامل معها. فالقادة في التنظيمات سواء ما كان منها منتسباً للقطاع العام أو الخاص يعكسون ويمثلون نمط القيادة الأشمل المتبع من قبل القيادة الأكبر والأشمل في ظل ثقافة ما، فالقادة في التنظيمات يمثلون صورة وانعكاس لخصائص وسلوكيات القادة السياسيين والاجتماعيين والاقتصاديين في ثقافة مجتمعية ما، والذين يرغبون في استمرارية وديمومة أسلوبهم القيادي خاصة والذي هو في الغالب ذو صبغه ذكوريه.

٣- مسح نظريات المرأة والقيادة:

يفحص هذا القسم النظريات التي ناقشت أنماط المرأة القيادية. إن الاهتمام والتركيز هنا هو محاولة توضيح الفروق بين المرأة والرجل فيما يختص بالأنماط القيادية، إذا وجدت. يوضح (٢٠٠٢) Vecchio إن مفهوم القيادة والجنس، من حيث التذكير والتأنيث، قد تطوراً بصورة متقابلة ومتشابهة. ففي السابق كان التصور السائد بان الذكورة والانوثة قطبين متضادين.

وكذلك القيادة فإما أن تكون ذات تركيز على أداء الوظيفة Job-Cantered أو أن يكون التركيز في القيادة على الموظفين والعلاقات الإنسانية Employees-Centered. 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 ب Androgyny Style of Leadership . وقد كانت نتائج الدراسات والبحوث بخصوص هذا الأسلوب Androgyny غير قاطعه وغير واضحة.

أضاف (2002) Vecchio بان كل النظريات الاداريه المتعلقة بالقيادة، والتي تم مناقشتها سابقاً عدا نظرية العلاقات التبادلية الهرميه Vertical Dyad Linkage ، تستند على فكرة التساوي والمعادلة بين مفاهيم الانوثة والاهتمام بالموظفين، والذكورة مع التركيز والاهتمام بالوظيفة كأقطاب مختلفة. هذا الفكرة المتعلقة بالتساوي تعكس التفكير المجزأ فيما يختص بموضوع الجنس، ذكورة وانوثة. إلا إنه يؤكد بانه لا يوجد هناك إية شواهد ودلائل على وجود فروق بين أساليب المرأة والرجل القيادية، استناداً على قوالب الأدوار الاجتماعية. ويبين (١٩٩١) Nelson 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 جدي 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 الامثل للتنظيمات المستقبلية، والتي تعتمد كثيراً على تطوير الفريق الواحد. يعكس هذا الأسلوب استراتيجيات المرأة الحياتية، والتي يمكن ان توصف بكونها Communion، والمتسمة بصورة شمولية لجوانب الحياة شاملة الادوار المختلفة للمرأة. وان هذه الاستراتيجية ذات صبغة إيثارية لما فيه مصلحه وبناء المجموعة. بالرغم من هذا فإن أسلوب المرأة القيادي يوصم بأنه مناسباً لقوالب الدور الاجتماعي، مما يدفع بجهود المرأة وطاقتها المبذولة بأن تكون أكبر من الرجل لتحقيق العدالة المنشودة. وتتفق Harriman (1985) مع (Marshall 1984) بأنه لا توجد هناك فروق بين أسلوب المرأة والرجل في القيادة. وبأن المرأة القائد تبذل جهداً وطاقه أكبر من الرجل. وقد اتفقنا بأنه لا توجد هناك دلائل وبراهين قاطعه على اختلاف المرأة عن الرجل فيم يختص بالسلوكيات القيادية.

وتوعز (Kanter 1977) 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 بدوينه فيما له علاقة بمصادر القوة. هذا الذي يجعل من النساء ضعيفات وعاجزات كما هو وضعهن في خارج التنظيم. والذي يؤدي بدوره الى عكس تصور سلبي عن المرأة القيادية.

وتضيف بأنه 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 (Jones and George (2003) 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.

٤- المنهج البحثي:

تعد هذه الدراسة محاولة من الباحثة لوضع مفهوم لأساليب المرأة القيادية ونظراً لعدم وجود دلائل وتفسيرات واضحة، محددة وتتسم بالاستمرارية عند إعادة إجراء الدراسات والبحوث فيما يختص بظاهرة المرأة والقيادة، ونظراً لعدم وجود دراسات تمت على واقع المرأة في المنطقة العربية، فإن هذه الدراسة تعتبر استكشافية بطبيعتها من حيث أنها تتطلب فهماً أعمق للظاهرة واستكشاف جوانبها (Zikmund (1991)).

وعليه فقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب البحث النوعي "Qualitative Research"، مفترضاً بان الإدراك ووضع تصور لظاهرة ما، القيادة على سبيل المثال، يكون فقط عن طريق جمع المعلومات مباشرة وبطريقة فردية وشخصية من المشاركين (Al-A'Ali (1991)). وبالتالي فقد تم اتخاذ أسلوب المقابلات المفتوحة المتعمقة Indepth Opened Interviews للحصول على آراء ومفاهيم المشاركين في البحث بصورة تكفل الوضوح والبعد الفكري للظاهرة تحت الدراسة (Bugdan and Taylor (1984)).

وتم استخدام التقنية البحثية "كرة الثلج" (Zikmund (1991)) وذلك لاختيار أوائل النساء المشاركات بصورة عشوائية، واللاتي من خلالهن يتم الحصول على أسماء مشاركات أخريات. وهكذا يتم بناء العينة المشاركة. ويتوقف إجراء أية مقابلات اضافية اذا وجد تواتراً وتمثالاً في المعلومات المستقاة.

عدد ومواصفات المشاركات في الدراسة:

تم إجراء مقابلات مع ٢٧ امرأة يشغلن مراكز ادارية عليا، في مؤسسات واجهزة القطاع الحكومي والخاص كما يوضح الجدول التالي:

المشاركات في دراسة المرأة وانماط القيادة	
١٨	القطاع الحكومي
٩	القطاع الخاص
٢٧	المجموع

ويمثل القطاع الحكومي وزارات و أجهزة الدولة، واما القطاع الخاص فتمثله البنوك وشركات الخدمات.

الدراسة الميدانية:

تفاوتت الفترة الزمنية للمقابلات الشخصية مع المشاركات في ما بين ٣٠ دقيقة الى الساعة والنصف، وقد تمحور النقاش حول المواضيع الاساسية التالية:

- ١- مفهوم القيادة والقائد، والفروق بين القائد والمدير
- ٢- خصائص الموقف وتأثيرها على الاسلوب القيادي
- ٣- خصائص المرؤوسين ودورها في اختيار الاسلوب القيادي
- ٤- خصائص القائد ومدى تأثيرها على اسلوب القائد المتبع
- ٥- كيفية اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالاسلوب القيادي

أسلوب تحليل المعلومات:-

استخدمت هذه الدراسة أسلوب التحليل المضموني للمعلومات المستقاة Content Analysis. ويعتمد هذا الاسلوب التحليلي على فحص ودراسة دقيقة للمعلومات المقدمه من قبل المشاركات، وذلك للوصول الى المحاور الاساسية ذات الصلة بالمواضيع الاساسية، والتي تم مناقشتها في المقابلات المفتوحة (العالى (١٩٩١)).

هذا وقد كانت نتائج تحليل المعلومات المستقاة كالتالي:-

- ١- مفهوم القيادة والقائد والفروق بين القائد والمدير:

فيما يتعلق بمفهوم القيادة:

دار تعريف وتحديد مفهوم القيادة حول المحاور التالية:

- ١- القيادة هي مسئولية مشتركة مع الموظفين لتحقيق رسالة ورؤية يجب ان تكون محددة وواضحة.
- ٢- القيادة هي سلوكيات تأخذ في الاعتبار الموقف المعني، والافراد كأشخاص، وكمجموعة والمتغيرات الاخرى. فالعلاقات الانسانية Interpersonal Relationship هي جوهر القيادة.
- ٣- القيادة هي علم وفن. فالعلم هو الجانب الاداري والفني هو الجانب القيادي المتعلق بالجانب الالهامي. وكل مدير هو قائد لمجموعته والذي يكون في راسها الهرمي.

٤- القيادة هي كيفية العمل في الفريق لتحقيق اهداف المجموعة والافراد في آن واحد وذلك من خلال رؤية استراتيجية وقيادة لها قوة خارقة .Chrisma

٥- يمكن تعريف القيادة من خلال المنصب الوظيفي الهرمي، والذي يمنح لشاغل مثل تلك الوظيفة بالصلاحية لتوجيه الافراد لتحقيق اهداف معينة.

٦- يمكن تعريف القيادة من خلال عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والقرار هو حصيلة مشاركة المعنيين بالأمر، اذا أستلزم الأمر.

٧- القيادة هي المقدرة على التأثير على سلوكيات الموظفين، لتحقيق اهداف التنظيم عن طريق الحوافز والتشجيع، وجعلهم قادرين على رؤية اهمية تكوين فريق العمل.

٨- القيادة هي الرؤيا طويلة الاجل، آخذة في الاعتبار المتغيرات المهنية والسوقية.

٩- القيادة هي جوهر العملية الادارية والتي تعني تعليم وتدريب الموظفين بطريقة مستمرة لتنفيذ مهام التنظيم أستناداً على روح الفريق الواحد.

١٠- القيادة هي عملية تفويض الصلاحيه والتحويل للمؤوسين بانجاز الاعمال، من دون فقدان قدره على مراقبة الاداء والانجاز، وذلك من خلال التدريب والتعليم لتحقيق الاهداف المحدده .

ومن خلال دراسة المحاور المذكورة أعلاه فإنه يمكن ان تقسم الى مجموعات تتعلق بالسمات كما هو في المحور رقم (٤)، أو سلوكيات كما هو الحال في المحاور الأخرى، فعلى سبيل المثال تناولت المحاور رقم ١، ٢، ٦ و ٩ القيادة من خلال علاقات الاشخاص Interpersonal Relationship . ويتضح مفهوم القيادة كعلاقة هرميه من خلال المحاور ٣، ٥ و ١٠.

وأخيراً فإن القيادة كعملية الهام وتشجيع وتحفيز قد تم مناقشتها في المحاور ٤، ٧ و ٨ . وعليه فإن المفاهيم السائدة للقيادة لدى المشاركات كانت مماثلة لمفاهيم القيادة لتي تم مناقشتها اعلا.

تعريف القائد والفروق بين القائد والمدير:-

- وقد تبلورت المناقشة مع المشاركات فيما يختص بتعريف القائد في الامور التالية:
- ١- القائد هو الفرد الذي لديه الاستعداد الذاتي الداخلي، والمعرفة لقيادة أفراد المجموعة، لتحقيق الاهداف المرجوه. ولذلك ليس من الضروري بان يكون كل مدير قائداً.
 - ٢- القائد هو قلب الفريق ومركز الحركة وواضع الرؤيا وتحديد الاستراتيجيات، ومن ثم تعيين الافراد، المناسبين لتحقيق تلك الرؤيا وليس كل قائد مدير.
 - ٣- القائد هو الفرد الذي توجد لديه بالطبيعة مؤهلات القيادة وخصوصاً الا **Chrisma**. ليس كل مدير قائد، ولكن كل قائد يمكن ان يكون مديراً ناهجاً. فالقيادة متوارثه اكثر من كونها مكتسبة.
 - ٤- القائد هو الشخص الشاغل لوظيفة اداريه تمنحه الصلاحية والقوة لتوجيه الافراد لتحقيق اهداف معينة. ويجب ان تتوافر المرونه فى القائد لمواكبة التغيير .
 - ٥- القائد هو متخذ القرار. وبمعنى اصح القائد هو الشخص الممنوح الصلاحية والقوة لاتخاذ القرار وتنفيذه.
 - ٦- القائد هو الشخص الذى يتمتع بالمزايا والخصائص المناسبة للتأثير على الموظفين، لخلق فريق العمل. ويجب ان تكون لديه القدرة على خلق علاقات انسانية جيدة داخل التنظيم.
 - ٧- القائد هو الفرد المكتسب لمواصفات القيادة من خلال التربية في العائله كالاب، والام والزوج والاولاد.
 - ٨- القائد هو الفرد الذي يضع خطة العمل، والخطط طويلة الاجل والمستقبلية، ويضع جدول زمني وخطوات تنفيذ الخطة من خلال الموظفين.
 - ٩- القائد هو الشخص الذي له رؤية، ويمكن من دفع الافراد العاملين لتحقيق تلك الرؤية.
- وبعد دراسة المحاور المذكورة اعلاه يمكن ان تنسب الى مجموعتين مختلفتين ولكنهما متكاملتين. المجموعة الأولى من المحاور تعكس تعريف القائد من خلال السمات

والخصائص الذاتية والمكتسبة (المحاور ٣، ٦، ٧) . وتبين المجموعة الثانية مفهوم القيادة من خلال سلوكيات القائد (المحاور ١، ٢، ٤، ٥، ٨ و ٩).

٢- خصائص الموقف وتأثيرها على أسلوب القيادة:-

حاول الموضوع الثاني معرفة وتحديد مقدمات وعناصر موقف ما، والتي تؤثر على أسلوب القيادة المتبع من قبل المرأة. وقد قدمت المشاركات تلك المقومات طبقاً لأولويات اختلفت تبعاً لمواقفهم الفردية المختلفة.

ودارت المحاور المختصة بهذا الموضوع حول الامور التالية:-

١- القيادة في التنظيم تتأثر بالتمط القيادي الاكثر قبولاً وشيوعاً في كل ثقافة مجتمعية على حدة.

٢- الموقف هو ما يبتناه القائد من تصور ويأمل وضعه موضع التنفيذ .

٣- المهام ورسالة التنظيم التي تتغير تبعاً لتغير الظروف الخارجية ، بما في ذلك افراد التنظيم.

٤- التغير الآتي في الادارة والمتطلب لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، في ضوء الاطار العام المتمثل في الحاجه الى فريق العمل.

٥- الأسلوب القيادي المتبع يتغيراً تبعاً لاحتياجات المروؤسين للتعلم والتدريب. فالتجربة والتعامل مع الاخرين يمكن ان تساعد على اختيار الاسلوب القيادي الافضل .

٦- الجوانب الإنسانية في الموقف والتي تتطلب من القائد بان يكون مرناً لاحتواء احتياجات المروؤسين. ومن الافضل ان يحافظ القائد على علاقات جيدة مع المروؤسين .

الموقف يحدد أسلوب القيادة من حيث الحاجه الى اتخاذ قرار سريع لعدم توافر الوقت المناسب، أوالى العكس بمعنى توافر الوقت مما يسمح بمشاركة الاخرين في اتخاذ القرار .

٧- إن الثقافة التنظيمية تحدد الاسلوب القيادي الذي يتبعه الفرد. فهناك التنظيم الهرمي وتكون القيادة فيه توجيهية. والتنظيم الأفقي ويكون الاسلوب القيادي فيه أكثر ميالاً للمشاركة .

- ٨- إن الأسلوب القيادي يختلف باختلاف ومدى أهمية موقف ما. فإذا كان الموقف على جانب كبير من الأهمية فالقائد نفسه سيقوم بالتأكد من انجاز اللازم لتحقيق النتائج الأفضل .
- ٩- أهمية المشاورة والتشاور في الموقف المعني، لضمان التزام الموظفين بالقرار بالرغم من قيام القائد باتخاذ القرار عموماً .
- ١٠- مدى نضوج وتماسك فريق العمل، والذي هو حصيصة لهيكل تنظيمي تام وكامل النمو، يحدد أسلوب المرأة القيادي . فإذا كان فريق العمل ناضجاً ومتماسك حيث المعرفة والخبرة متوافره فإن أسلوب القائد يكون أكثر ميلاً نحو المشاركة والاهتمام بالعلاقات الانسانية.
- ١١- أن أسلوب المرأة القيادي يختلف بمقدار وحجم ونوعيه الثقة الممنوحة للمرأة لاتخاذ القرارات. هذا الذي يعكس في اغلب الاحيان صورة ايجابية اذا توافرت الثقة او ينعكس بصورة سلبية اذا لم تتوافر الثقة، وعليه تصبح وظيفة المرأة القيادية صورية وليست حقيقة .
- ١٢- إن أسلوب القائد يجب أن يوضح المهام التي يتطلب تنفيذها من كل فرد على حده، وتدريبهم وتوجيههم لتحقيق أهداف التنظيم. وغالباً ما يقوم القائد باتخاذ القرار المناسب.

وبناء على تحليل مضمون ما ذكر من المشاركات عند مناقشة هذا الموضوع ينضح ان المحور رقم (١) يمثل ما أشار اليه (Robbins 1997) من عكس انماط القيادة التنظيمية لاساليب قياديه الاشمل والمتبعه في ضوء ثقافة مجتمعية ما، سواء كانت تلك القيادة سياسية، اجتماعية أم اقتصادية.

وتبين المحاور ٤، ٧، ١٠ و ١١ عملية اتخاذ القرار والتي تختلف تبعاً لمعطيات الموقف. فمحور (٤) يوضح دور فريق العمل كمحدد اساسي للاسلوب القيادي الافضل. ومحور (٧) يأخذ عامل الوقت في الحسبان وكيفية تأثيره على الاسلوب القيادي. ودور القائد في التعامل مع الموقف تبعاً لدرجة الأهمية لذلك الموقف (محور ١٠)، واخيراً فإن محور ١١ يوضح اسلوب القائد الاستشاري لضمان التزام الموظفين بالقرار . وجميع هذه المحاور تعكس فرضيات نظرية عملية اتخاذ القرار الموضوعة من قبل Vroom-Yetton-Jago Model .

وتشير المحاور ٥، ٦، ٩ و ١٣ الى فرضيات نظرية الاسلوب - الهدف Path- Goal Theory . فالأول (٥) يوضح الاسلوب التوجيهي، والثاني (٦) يشير الى الاسلوب المشارك، والثالث (٩) يشير الى التغييرات الخارجية والداخلية والتي تؤثر في أسلوب المرأة القيادي، والآخر (١٣) يشير الى درجة هيكلية وبنية الوظيفة القيادية للمرأة . كما أن هذا المحور يعكس ما أوضحه Robbins (1997) بان القيادة التنظيمية تعكس خصائص وسمات القيادة الأشمل في دولة ما، أو ثقافة معينة، وتلك القيادة والتي تكون على وجه العموم رجالية.

ويبين المحوران ٨ و ١٤ كيفية تقسيم المواقف التنظيمية الى مجموعتين، مواقف تتطلب سلوك وظيفي المحورين (٨ و ١٤) ومواقف اخرى تتطلب سلوك يهتم بالموظفين (محور ٨) . أما القيادة التحولية ومقوماتها تظهر بصورة واضحة من خلال قدرة القائد على التغيير والتغاير (المحورين ٢ و ٣). والمحور الأخير (١٢) يعكس المراحل الرئيسية في دورة حياة فريق العمل وكيفية تأثير تلك المراحل على اختيار الاسلوب القيادي الامثل .

٣- خصائص المرؤوسين ودورها في اختيار الاسلوب القيادي:

بعد دراسة آراء المشاركين فيما يتعلق بخصائص المرؤوسين وتأثيرها على الاسلوب القيادي انبثقت المحاور التالية:

- ١- ان الاستغراق والانهماك في العمل يكفل احساس المرؤوسين بالانتماء، مما يساعد على زيادة الانتاجية ورفع مستوى الاداء الوظيفي. وبالتالي تشجيعهم بتقديم الحوافز المناسبة التي يقوم القائد بمنحه .
- ٢- يجب على القائد ادراك وفهم حافز العمل لدى المرؤوسين. فهناك مجموعه من المرؤوسين تتمتع بدافع داخلي للعمل والانتاجية. وهناك المجموعة الاخرى والتي تكون بحاجة للتدريب ومراقبتها وتخفيفها المباشر.
- ٣- إن دوافع الموظفين الحقيقية وذات التأثير الايجابي هي الدوافع الذاتية والتي لا تتوقع وجود مردود مادي.
- ٤- يجب أن يمنح الموظفين مساحة من الحرية لاتخاذ القرار المناسب فيما يختص باعمالهم اليومية والمباشرة، مما يرفع من مستوى الاداء للموظفين ويزيد الاحساس بالانتماء.

إن إدراك حاجات الموظفين ضرورة. وذلك لتقديم الدعم والمساندة والتدريب اللازم لمساعدتهم في تحقيق احتياجاتهم واحتياجات التنظيم في آن واحد .

٥- يسمح بهامش من الحرية لاتخاذ القرار للموظف، الذي يمتلك الخبرة والمعرفة ولكن من الضروري وجود متابعه من قبل القائد.

٦- يأخذ القائد درجة المعرفة ومستوى خبره للموظفين عند الرغبة في السماح لهم في المشاركة باتخاذ القرار، والتي يجب ان تكون ذات صلة بالاعمال الموكلة لهم.

٧- إن المرؤوس يجب ان يكون عضو جيد في فريق العمل، وان مصلحة المجموعه لها أفضلية على مصلحة الفرد .

٨- إن الإدراك العالي للمهارات والقدرات الذاتية ونسبة الذكاء لدى المرؤوسين تشجع القائد على منح مساحة اكبر للمشاركة الا ان القرار النهائي يقوم القائد بأخاذه.

٩- إن روح المبادرة العالية المدعمه بالمعرفة والخبرة تمنح اساساً قوياً لمبدأ المشاركة في العمل والتي بالتالي تؤدي الى رفع مستوى الالتزام بتنفيذ القرارات.

١٠- إن المهارة والخبرة مع وجود الدافع الداخلي للمرؤوسين يعتبر اساساً ضرورياً لمنح السلطة للموظفين كمجموعه عمل والذين يكونون مسئولين امام القائد.

١١- يقوم القائد باستشارة الموظفين فيما يختص بالاعمال التي يقومون بها، ولكنه في النهاية يقوم بأخذ القرار وخاصة اذا ما كانت ضوابط واجراءات تنفيذ العمل واضحة ومحددة.

١٢- إن من المهم جداً استخدام العلاقات الانسانية كعامل أساسي يتم من خلاله تحقيق اهداف التنظيم.

١٣- ان التدريب في موقع العمل On-Job-Training يساعد المرؤوسين على المساهمه بشكل أفضل في تحقيق اهداف التنظيم .

توضح نظرية عملية اتخاذ القرار لـ Vroom-Yetton-Jago أهمية تحديد درجة الاستغراق والانهماك في العمل كعنصر مؤثر في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي في تشكيل الأسلوب القيادي (محور ١).

كما أن مساحة من الحرية للموظفين في اتخاذ القرار فيما يختص بأعمالهم اليومية ضروري لرفع مستوى الأداء (محور ٤)، وتختلف مساحة الحرية الممنوحة تبعاً لدرجة المعرفة، مستوى الخبرة للموظفين (المحاور ٦، ٧ و ١٠).
وأشارت نظرية الأسلوب الهدف Path-Goal Theory الى أمور عديدة تؤثر في تحديد الأسلوب القيادي المتبع من قبل القائد. فموقع التحكم والذي يعنى وجود دوافع داخلية وخارجية لسلوكيات المرؤوسين يتضح من خلال المحورين (٢ و ٣).

وتعكس المحاور ٥، ١٢ و ١٤ مدى ادراك المرؤوسين الذاتي لمستوى المعرفة والخبرة التي يمتلكونها. وما لهذا من تأثير على الأسلوب القيادي المتبع فيما يختص بالمشاركة (محور ٥)، والمشاورة (محور ١٢) والتوجيه (محور ١٤).
أما المحورين ٨ و ١١ فقد ركزا على المراحل الحياتية لمجموعات العمل. فالاول (٨) يوضح مرحلة نضوج المجموعة وهي مرحلة تذاؤب اعضاء فريق العمل، والثاني (١١) يبين أهمية منح السلطة الى الموظفين كمجموعة لتوافر المعرفة والخبرة.

و أما المحور ١٣ فيشير الى أهمية الأسلوب القيادي المهتم بالموظفين Consideration Structure كوسيلة لتحقيق اهداف التنظيم.

٤- خصائص القائد ومدى تأثيرها على أسلوب القائد المتبع:

تناول النقاش بخصوص الموضوع المتعلق بخصائص القائد والتأثير على الأسلوب القيادي المتبع المحاور التالية:

- ١- وضوح الرؤيا الأنبية والمستقبلية .
القدرات الفردية على تطوير علاقات انسانية مميزة من خلال القدرة على تحقيق الاتصال المناسب .
- ٢- القوة الخارقة والسحرية Charisma والتي تكون متوارثة لدرجة كبيرة.

- ٣- خصائص القائد يجب ان تتسم بالاستقرار والثبات وليست متغيرة. فالقائد الديمقراطي سيبقي دائماً كذلك.
- ٤- القدرة على خلق فريق عمل.
- ٥- تؤثر الثقافة المجتمعية في دولة ما والثقافة التنظيمية في خصائص القائد المناسب في موقف ما في ضوء تلك الثقافات.
- ٦- المهارات الإدارية سواء ما كان منها شخصياً وفكرياً ومهنياً.
- ٧- قدرة القائد على ان يصنع من نفسه نموذجاً يقتدي به الموظفين.

يشير المحورين ٣ و ٤ الى سمات القائد المؤثرة في اتخاذ القرار. ومن المثير للاهتمام هو الافتراض الخفي لصفات الديمومة واستمرارية لتلك الصفات غير المتغيرة، والذي هو انعكاس لاسلوب الكونية والعالمية فيما يختص بالاسلوب القيادي. أما باقي المحاور (١ ، ٢ ، ٥ و ٦) فتشير الى خصائص القائد السلوكيه فيما يتعلق بالقيادة التحويلية (محور ١) والقيادة التشجيعيه والدعم (محور ٢) والقيادة المشاركه (محور ٥) واخيراً فان المحور (٦) يوضح ما تم الاشارة اليه سابقاً عن دور الثقافة الاشمل والاكبر في دولة ما في تحديد خصائص القائد والقيادة في ظل موقف ما.

٥- اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالاسلوب القيادي:-

- تم فحص مساهمة المشاركات في هذه الدراسة البحثية المختصة بكيفية اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالاسلوب القيادي، ومن ثم تبلورت المحاور التالية:
- ١- يتسم أسلوب المرأة بالحكمة والاستقرار وذلك لشمولية التفكير القيادي، لتكامل العقل مع العاطفة عند المرأة مقارنة بالرجل .
 - ٢- من أهم معوقات المرأة في القيادة الميل والنزعة العاطفية في السلوكيات، على خلاف السلوك العقلاني للرجل.
 - ٣- لا توجد فروق بين المرأة والرجل فيما يختص باساليب القيادة، طالما توافرت المهارات والقدرات القيادية للفرد.
 - ٤- الفروق بين المرأة والرجل فيما يختص بالاسلوب القيادي ايجابية ولمصلحة المرأة. فالمرأة أكثر تنظيمياً وترتيباً وصرامة فيما يختص بتحقيق الاهداف .
 - ٥- المرأة أكثر حذراً ولكن جراً وكفاءة في عملية اتخاذ القرار عن الرجل واكثر قدرة على تخطيط المستقبل.

- ٦- المرأة تلعب دوراً قيادياً في أكثر من موقع ومجال، وعليه يمكن ان توصف المرأة بالمحاربة فيما يختص بالمحاولة لتحقيق التكامل في جميع الادوار التي تقوم بها وهذا ما يغني تجربة المرأة القائد.
- ٧- المرأة أكثر ميلاً الى خلق علاقات انسانية اكثر نجاحاً من الرجل داخل التنظيم، وعليه تحصد المرأة القائد احتراماً أكبر من الرجل القائد.
- ٨- المرأة أكثر قدرة من الرجل على التعامل مع التغير والتغاير وذلك لاسلوبها المرن في القيادة.
- ٩- الثقافات الحضارية تهيأ للرجل معطيات القيادة، كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية والشخصية، مما يسمح له بالتعبير عن ذاته في جميع الاشكال والتي تعد مقبولة. اما بالنسبة للمرأة فتعبرها لذاتها وسلوكياتها يكون أكثر محدودية عن الرجل. متضمنة بذلك السلوك القيادية.
- ١٠- الاختلاف بين المرأة والرجل بخصوص الاسلوب القيادي لا يمكن ايعازة الى اختلافات فردية ولكن يمكن ان ينسب الى فروق تنظيمية فالمرأة لا تمنح كل الصلاحيات والقوة التي تمنح للرجل.

تشير المحاور ١، ٢، ٤، ٥، ٦، ٧ و ٨ الى ما تم مناقشته من قبل Marshall (1984) و (1985) Harriman. فيوضح المحورين ١ و ٦ استراتيجية ومنظور المرأة الشمولي للشئون الحياتية والتي اطلقت Marshall عليه مسمى Communion. وتعكس المحاور ٢، ٤، ٥، ٧ و ٨ خصائص وسلوكيات المرأة المنسمة بالمرونه، وذلك لأمر يعتقد بأنها مكتسبة، ولكنها تنصب في تحسين الاسلوب القيادي المتبع للمرأة مقارنة بالرجل. وقد اوضحت غالبية المشاركات عدم وجود فروق بين اسلوب المرأة القيادي عن الرجل (محور ٣). واذا وجدت فهي فروق ايجابية كما وضحت المحاور (٢، ٤، ٥، ٧ و ٨).

ويعزز ويؤكد Robbins (1997) بان اسلوب المرأة القيادي لا يختلف عن الرجل. الا أن المرأة تتمتع بخصائص ومزايا مكتسبة للتعامل مع المواقف المختلفة، لتحقيق اهداف التنظيم بالصورة المناسبة، وذلك لكون القيادة بصورة عامه، في ظل ثقافه تتمتع بصفة رجالية، ترغب في اعادة انتاج نفسها او باستمرارية وديمومه نفس خصائصها الحالية (محور ٩).

وقد أفادت اقلية من المشاركات بان الفروق بين المرأة والرجل تنتج عن مبادئ تنظيمية ذكورية ذات صبغة فوقيه، والتي لا تنسب المرأة اليها (محور ١٠). وهذا المحور يعكس فرضية (Kanter 1977) والخاصه بكون المرأة تحرم من مصادر القوة والسلطة، وتعين في المناصب التي تعزز ادوارها الاجتماعية.

الخلاصة:

أوضحت المحاور المذكورة اعلاة بخصوص الموضوعات التي تمت دراستها بان أسلوب المرأة القيادي يعكس، في أغلب الاحيان، فرضيات النظرية الادارية المتعلقة بالقيادة.

إن مفاهيم وتعريف القيادة وخصائص وسمات القائد، تبعاً لما عبرت عنه المشاركات، كانت مماثلة لمثيلاتها في النظرية الادارية فالقيادة يمكن ان توصف من منظورين، وهما السمات والسلوك. والقائد هو الفرد الذي له القدرة على التأثير على الاخرين من خلال ذلك المنظورين.

كما عززت نتائج هذه الدراره الفرضية المستقاة من المسح لنظريات المرأة والقيادة، بعدم وجود اختلاف بين المرأة والرجل فيما يختص بالاسلوب القيادي في التنظيم. فقد أوضحت المحاور المتعلقة بخصائص المواقف، المأخوذه من قبل المرأة بعين الاعتبار، بأن اغليبتها تنسب الي نظرية الاسلوب - الهدف Path-Goal Theory ونظرية عملية اتخاذ القرار المسمى بـ Vroom-Yetton-Jago Model.

إلا أن قلة من المحاور ذكرت وبطريقة واضحة بان المواقف التي يحتم على المرأة ان تتعامل معها قد تكون مختلفة عن المواقف التي يجد الرجل نفسه يواجهها. فخصائص المواقف التي تتعامل معها المرأة تعكس ثقافه الاكبر والاشمل التفضيلية للرجل، وبالرغم من ذلك فان المرأة تبعاً للمحاور، قد تجاوزت تلك الثقافه التفضيلية للرجل، وقامت بتطوير وتطبيق النمط القيادي الخاص بها حسبما تتطلب الحاجة.

هذه النتيجة والتي جاءت متناغمه مع خصائص المرؤوسين والتي تأخذها المرأة بعين الاعتبار عند اختيار الاسلوب القيادي الامثل لموقف ما.

فقد عكست أغلبية المحاور المتعلقة بخصائص المرؤوسين أساسيات وفرضيات نظرية Vroom-Yetton-Jago Model ، بخصوص تفاوت درجة المساحة الممنوحة

للمرؤوسين فيما له علاقة بعملية اتخاذ القرار (٥ محاور). أحياناً اخرى أكدت مقبولة أسس نظرية الاسلوب الهدف Path-Goal Theory والخاصه بدراسه سمات المرؤوسين فيما يتعلق بالادراك الذاتي للمعرفه والخبره. وموضع التحكم في السلوكيات، سواء كان التحكم بدافع داخلي ام بدافع خارجي (٤ محاور). الا أن هناك نسبه قليلة من المحاور والتي اوضحت بان الادراك الذاتي للمعرفه هو سمه وصفه ذات علاقة بمجموعة العمل كمرحلة من مراحل الدورة الحياتية لتلك المجموعه او فريق العمل. وليست صفة ذاتية الفراد . وهناك محور واحد فقط الذى ناقش حاجة المرؤوسين للمساندة التشجيع لتحقيق اهداف التنظيم .

وبالرغم من هذا الخلاصه فان هذه الدراسه البحثية توصى باجراء المزيد من الدراسات التفصيلية بخصوص الفروقات الشخصية بين الرجل والمرأة فيما يتعلق باتباع وتطبيق فرضيات واساسيات نظريتي الاسلوب والهدف Path-Goal Theory و Vroom-Yetton-Jago Model

وذلك لسببين :-

الأول: هو كون نظريتنا الاسلوب - الهدف Path-Goal Theory و Vroom- Yetton Jago Model حديثتين نسباً. وأن النتائج العامه والخاصه بدراسة وتمحيص هاتين النظريتين لازالت واعدة .

ثانياً: أن هاتين النظريتين عامتين وليست مستندتين أو مرتكزتين على اساس جنس المرأة، بل على العكس من ذلك، فان المسح النظري يوضح بان هذه النظرية وكأغلب نظريات الادارة القيادية قد اعتمدت الرجل كمحوراً للدراسة وليس المرأة.

الخاتمة:

قامت هذه الدراسة الاستكشافية بدراسة المرأة وانماط القيادة الادارية. وقد اتبعت هذه الدراسة اسلوب البحث النوعي، وقد تم مقابلة ٢٧ امرأة قائد، ١٨ منهن يعملن في القطاع العام، أما الأخريات منهن يعملن في القطاع الخاص.

وقد ركزت الدراسة على ثلاثة عناصر لتطوير فهم وإدراك اسلوب المرأة القيادي، وهم خصائص المواقف خصائص المرؤوسين وسمات القائد. فخصائص المواقف أوضحت بان المرأة تقوم بدراسة الموقف من خلال فرضيات النظريات الادارية الخاصة بالقيادة. وتأخذ المرأة القائد، عند اختيارها للاسلوب القيادي، بعين الاعتبار خصائص المرؤوسين فيما يختص بالادراك الذاتي للمعرفة والخبرة، وموضع التحكم الذاتي ام الخارجي للسلوك، والمساحة الممنوحة للمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك تبعاً لما تم مناقشة في النظرية الادارية. وتبين هذه الدراسة البحثية بان في الواقع لا توجد هناك فروق بين المرأة والرجل فيما يتعلق بالاسلوب القيادي المتبع.

كما أوضحت هذه الدراسة تماثل اساليب المرأة القيادية في البحرين مع النظريات الادارية المتعلقة بالأسلوب القيادي.

وهذا يمكن أبعازه لسببين:-

أولاً: إن التنظيمات الرسمية Formal Organizations تم تشكيلها من خلال شركات النفط العاملة في البحرين ي أوائل القرن الماضي Al-AAli (1991).

ثانياً: إن المعرفة ذات العلاقة بالنظرية الإدارية القيادية وضعت وطورت في الغرب. هذا الذي يؤدي بالدراسيين ومن ثم الممارسين لاكتساب معرفة تتسم بكونها غريبة.

References

- Al-A'Ali, E. (1991) "The Phenomenon of Women in Management: An Alternative Perspective and its implication in the case of Bahrain:" (Unpublished Ph.D. Thesis). University of Lancaster.
- Burrell, G. and Morgan, G. (1979) Sociological Paradigms and Organizational Analysis Aldershot, Hampshire: Gower Publishing Company Ltd .
- Gomez-Mejia, R. and Balkin, D.B. (2003) Management New York: McGraw-Hill .
- GreenWald, G.S. (1980) Women in Management (Studies in Productivity: Highlight of the literature 12) New York: Work in America Institute Inc.
- Griffin, R.W. (2007) Management Boston: Houghton Mifflin Company .
- Hall, R. H. (1994) "Organizations: Structures, Processes, and outcomes" New Jersey: Prentice-Hall International 7 ed.
- Harriman, A.(1985) Women/Men/Management Connecticut: Praeger Publishing.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W.Jr. and woodman, R.W. (1995) "Organizational Behavior" Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing 8 ed.
- Hersey and Blanchard (1982) "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources" New Jersey: Prentice-Hall 14 ed..
- Jones, G.R and George, J.M (2003) Contemporary Management New York: McGraw-Hill .

Kanter, R.M. (1977) Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books Inc. Publishers .

Larwood, L. and Wood, M. (1977) Women in Management Lexington, Massachussets: Lexington Books .

Marshall, J. (1984) Women Managers: Travelers in a Male World Chichster: John Wiley and Sons Inc. .

Moorhead, G. and Griffin, R.W. (2009) “Organizational Behavior Managing people and Organizations” Boston: Houghton Mifflin Company.

Robbins, S.P (1997) Management Today New Jersey: Prentice Hall. Inc.

Robert P. Vecchio (2002) “Leadership and gender Advantage” , leadership quarterly 13, PP 643-671.

Rue, L.W. and Byars, L.L. (2003) Management, Skills and Application Boston: McGraw-Hill 10 ed..

Scandura and Ehiya William (1998) “Women and Leading”, leadership quarterly 9(2)-PP. 229-238.

Sharon Nelton (1991) “Men/Women & Leadership” , Nations Business, May 91, Vol. 79. Issue 5, PPS. 17-24.

Taylor, S. and Bogdan, R (1989) Introduction to Qualitative Research Methods. New York: John Wiley and Sons .

Tosti, D and Jackson, S.F. (1999) "Influencing others to Act" in Harold D. Stolovitch and Erica J. keeps (eds) Handbook of Human Performance Technology San Francisco: International Society for performance Improvement .

Wehrich, H. and Koontz, H. (1993) Management: A Global Perspective San Francisco, California: McGraw-Hill, Inc. 10 ed..

Yukl, G.A. (1989) "Leadship in organizations" New Jersey: Prentice-Hall International 2 ed. .

Zikmund, W. G. (1991) "Business research Methods", Orlando, U.S.A. The Dryden Press, a division of Holt, Reinehart and Winston, Inc.