



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت-  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



بمعنوان

# دور القيادة الجندرية في تحقيق التنمية المحلية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. بلجيلالي محمد

إعداد الطالبتين:

- عتو إيمان  
- خالد خوجة إكرام

الصفة	الرتبة	الاستاذ
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	د. محمد بلاق
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	د. محمد بلجيلالي
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	د. ساجي فاطيمة

الموسم الجامعي:

1443هـ-1444هـ/2022م-2023م



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار دربنا بالعلم والمعرفة، وأعاننا على أداء واجبنا،  
ووفقنا في أداء عملنا هذا حتى أتممناه على أكمل وجه،  
وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"،  
فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف "بلجباللي محمد"،  
على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا، وعلى نصائحه  
القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام،  
والشكر موصل إلى الأساتذة الكرام، أعضاء اللجنة المناقشة الذين شرفونا بقبولهم  
مناقشة هذا العمل البسيط، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا  
الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.  
وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد  
حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

# إهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأغلى ما لديه و الأجل أن يهدى الغالي للأغلى.

هي ذي ثمرة جهدي أجنيتها اليوم هي هدية أهديتها إلى:

— الوالدين الكريمين الأموات منهم رحمة الله عليهم

والأحياء أطال الله في عمرهم

— إخواني و أخواتي حفظهم الله

و إلى من ساندني في إنجاز هذا العم

# مقدمة

مقدمة:

تلعب القيادة أحد العمليات الأساسية في كافة التنظيمات بصرف النظر عن درجة تعقيدها وبساطتها الذي حظيت باهتمام أكثر من حقل معرفي، كونها العامل الأساسي في نجاح المنظمات والموجه لكافة أنشطتها وسلوكاته التي ظلت مقصورة على الرجال مع بعض الاستثناءات، إلا أن التحولات الحاصلة في البيئة العاملة الكلية دفعت بإيلاء أهمية للعنصر النسوي في تولي المناصب القيادية بعد خروجها لعالم الشغل مع بداية الألفية الأولى للقرن الثامن عشر.

وفي ذات السياق تعكس ظاهرة ندرة النساء في مراكز السلطة والقيادة وعمليات “بناء الاقصاء” التي تطبع مسارات وصول النساء إلى مستويات عليا في السلم الهرمي للتنظيمات. والواقع أن الأدوار والأنشطة المهنية التي ينهض بها الفرد هي أدوار متكاملة (أو استمرار) للأدوار الجندرية المبنية اجتماعيا على التمييز والتفاضل بين الجنسين. وعليه، فالإجراءات السياسية الساعية إلى تفعيل المساواة المهنية بين الرجال والنساء والرغبة في تأنيث الأطر المحتملة، وفق مبادئ تكافؤ الفرص والمساواة، لم تلغ قوة السقف الزجاجي الذي يشكل حاجزا لا مرئيا أمام تقدم النساء في السلم الهرمي.

وبالرغم من الإقرار بالمساواة المهنية التي أصبحت الآن موضوع إجماع واسع، لا تزال بعيدة عن أن تكون حقيقة ملموسة على أرض الواقع؛ فهي ترتبط بمحددات وعوامل اجتماعية عميقة وعملية دينامية لا تخلو من التزامات بين أطراف متعددة: فاعلين سياسيين واقتصاديين واجتماعيين بالمساواة المهنية، تشكل بالنسبة للنساء معركة مستمرة. وهكذا فوضع النساء في مراكز السلطة معقد جدا، تتداخل فيه عوامل متعددة: إكراهات تنظيمية وممارسات إدارية وضغوط ثقافية ترتبط بالهوية الجندرية والأدوار الاجتماعية التي تعكس هيمنة النماذج والأنماط الذكورية في المجال العام، مما يجعل النساء أمام عوائق “حتمية” تحول دون توليهن مناصب السلطة.

ويبدو أن الاستثمار النساء الكبير في مجال العمل وتطوير معارفهن ومستواهن التعليمي ليس كافيا أمام قواعد السلطة التنظيمية المعمول بها. فتعيين المدراء المحتملين يتم وفق معايير ذكورية تحده مجموعة من المحددات الثقافية والتنظيمية كالسمات الشخصية والطموح والمنافسة والقدرة على التأثير في فريق العمل والتفرغ لضمان الحركية المهنية وكذا الاندماج في شبكات النفوذ وغيرها من المعايير التي تضمن الاعتراف الرمزي والعمل بالاطر المحتملة.

ساهمت مجموعة من العوامل في تقوية وضع المرأة كشريك في الشأن العام. ورغم ما تعيشه الحركات النسائية من تصادم بين تياراتها واتجاهاتها، لم تتوقف عن السعي وراء مطلبها الأساسي المتمثل في التفاوض حول الامتيازات التي يتحكم فيها الرجل، وكذا المطالبة بإدماج المرأة وتحقيق المساواة المطلقة بين الجنسين، وذلك بالعمل على التمييز بين الهوية الاجتماعية والهوية البيولوجية التي شكلت أساس شرعنة الاستلاب والهيمنة الذكورية. كما شكلت التحولات السوسيو-سياسية والاقتصادية محددات موضوعية في تطوير وضعية المرأة في المجال العام بالمجتمع. مثلما أصبحت التنظيمات المدنية مجالاً مفتوحاً لاستثمار النساء وانخراطهن في الحياة الجموعية والمشاركة في تدبير السلطة العمومية.

كما ساهمت المدرسة الألمانية في ضرورة فسخ المجال للعنصر النسوي لاحتلال مراكز قيادية تبنته الأمم المتحدة مع الألفية الأخيرة من القرن العشرين، ودعت مختلف الدول الى اعتماد مبدأ المحاصصة في مختلف المؤسسات السياسية والاقتصادية حتى تتمكن النساء في خوض غمار هذه التجربة للقضاء على بعض السلوكات والذهنيات السالفة التي أعاقحت احتلال المرأة لمناصب قيادية، فعلاقة المرأة بالرجل علاقة تكاملية وليست تماثلية، فالدافع الأول للإنسان هو البحث عن الذات وإثبات الذات يليه تقدير الآخر له ولدوره وإنتاجه بالمجتمع فلا يمكن أن ينهض مجتمع ما بنصف طاقاته فقط، فالرجل والمرأة هما عماد الحياة ومصدر التاريخ البشري كله ولم يعرف التاريخ عصراً تخلفت فيه المرأة وحدها بل اقترن دورها دائماً بدرجة تقدم المجتمع ونهوض الأمة، مما يبرز أهمية توظيف قدرات المرأة في المشاركة وخدمة قضايا المجتمع والتأثير والتغيير في التنمية المحلية سواء من ناحية تطوير التعليم والأدوار المختلفة المنسوبة إليها، بالإضافة إلى النمو الاقتصادي والعدل في توزيع الخدمات وتحديث الميول والقيم والاتجاهات وتحقيق المشاركة الكاملة.

كما تشكل العملية التنموية الشغل الشاغل لصنّاع القرار ودارسي العلوم الإنسانية عموماً لما لها من أهمية في تلبية الاحتياجات المجتمعية وضمان الأمن بمعناه الواسع، الأمر الذي يستدعي اشراك كافة الفواعل في بلوغ هذه الغاية ومن بينها المرأة التي تعد حلقة مهمة في تحقيق السياسات والاستراتيجية التنموية من خلال انخراطها في الورشات التنموية في مختلف المجالات، وهو ما تسعى هذه الدراسة الى معالجته من خلال بحث دور القيادة الجندرية في تحقيق التنمية المحلية.

## الإشكالية :

إلى أي مدى يمكن للقيادة الجندرية أن تساهم في تحقيق التنمية المحلية؟

يتفرع عن هذه المشكلة البحثية حملة من الأسئلة الفرعية التالية

\_\_ ماذا نقصد بالقيادة الجندرية؟

\_\_ ما هي سبل تحقيق التنمية المحلية؟

- ماهي قيود تولي المرأة المناصب القيادية؟

- كيف تساعد المرأة القائد في تغير الواقع الاجتماعي؟

فرضيات الدراسة :

1\_ كلما زاد إشراك المرأة في العملية القيادية زادت فرص تحقيق التنمية المحلية.

2\_ تؤثر القيادة النسوية على عملية التنمية والإنتاج

3\_ ولوج المرأة إلى مواقع القيادة يؤدي إلى رفع الإقتصاد الذي يعود بالنفع على المجتمع

مجالات الدراسة:

المجال الزمني: تمتد الدراسة خلال فترة التكوين في فترة الماستر

المجال الموضوعي: يرتبط الموضوع بدور القيادة الجندرية في تحقيق التنمية المحلية لما لها من تأثير في مسارات هذه الأخيرة، كون المرأة تمتلك تجربة في طرق التنشئة والتربية في أسرتها كأحد اللبانات الأولى توفير متطلبات وبيئة العمل التنموي.

المجال البشري: ويتعلق الأمر العنصر النسوي وتوليه للقيادة الإدارية.

أسباب إختيار الموضوع :

\_\_ قابلية الموضوع للدراسة

\_\_ معرفة مدى مشاركة المرأة في القوة العاملة

\_\_ التعرف على أهم خصائص القيادة النسوية و مدى تأثير هذه القيادة على التنمية المحلية

\_\_ معرفة مدى تمتع المرأة بالمهارات القيادية لتعميم نتائجها على قطاعات أخرى مثل المنظمات الإنتاجية



## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية دراسة رسالتنا " دور القيادة الجندرية في تحقيق التنمية المحلية " في أن موضوع القيادة النسوية أصبح من المواضيع التي تشكل أهمية بالغة خاصة في الآونة الأخيرة و ذلك من خلال دخول المرأة في مجال العمل و توليها لبعض المناصب القيادية ، كما ركزنا على مكانة المرأة العملية في المجتمع و من بين أهداف الدراسة مايلي :

1\_ تبيان دور المرأة في عملية إتخاذ القرار

2\_ الكشف عن قدرة المرأة في التعامل مع التغيير

3\_ إعطاء فكرة واضحة عن القيادة النسوية و قوة خبرتها و دورها في تعزيز رأس المال

4\_ تتجلى أهمية الدراسة في تمهيد الطريق أمام الباحثين للتوسع في دراسة القيادة النسوية

## -المنهج المتبع:

أعتمدنا الدراسة على **المنهج التحليلي** من خلال تفكيك مختلف المتغيرات المتحركة في بروز القيادة النسوية كأحد الضرورات التي فرضها الواقع المحلي والدولي، وكذا طرائق تحقيق التنمية المحلية ودور الجندر كأحد الفواعل المهمة في البناء الاجتماعي، للوصول الى نتائج تستهدف فهم الواقع وتفسيره لبناء تصورات شمولية تعزز من تلك المساعي، كما اعتمدت الدراسة على مقارنة متعددة المستويات ومتعددة المتغيرات للإسهام في ضبط مسارات الموضوع محل الدراسة.

## الدراسات السابقة :

## الدراسة الأولى

مقران كريمة (2018\_ 2019) القيادة الإدارية للمرأة و إنعكاساتها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة بسكرة هدفت الدراسة إلى معرفة و كشف إنعكاسات إشراك المرأة القائدة للعاملين في إتخاذ القرار على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة وكذا نمط الإتصال الذي تعتمده المرأة القائد ، حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي و قام بتوزيع أداة الإستبيان على عينة قوامها 10 مفردات و هي دؤراسة ميدانية مرت عبر مرحلتين ، المرحلة الأولى هي الدراسة الإستطلاعية و فيها تم بناء أداة البحثية ( الإستمارة ) و المرحلة الثانية

تم من خلالها توزيع الأداة البحثية ثم تفرغ البيانات و تحليلها وإستخلاص النتائج و مناقشتها ، حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن مديرة المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية تتبع في قيادتها أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات أي الأسلوب الإستشاري فيما يتعلق بالمسائل التي تخص سير العمل مما يؤدي إلى تفعيل المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

### الدراسة الثانية :

كسور آسيا ( مركز البحث العلمي و التقني في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية crasc) القيادة النسوية من منظور سوسيولوجيا التنظيمات، هدفت الدراسة إلى الوقوف عند وضعية المرأة القائد والتي أصبحت عامل من عوامل إحداث التغيير ، كما تناولت الدراسة عدة شخصيات نسائية التي تحمل صفات القائدة الناجحة وذكرت الدراسة متغير مهم وهو المرأة ومواقع القيادة حيث تناولت فيه مجموعة من المرجعيات التي تحدثت عن الأسلوب القيادي للمرأة و إستخلصت نتائج الدراسة فيما يلي :

أن موضوع القيادة النسائية أصبح من المواضيع المهمة وذلك من خلال إقتحام المرأة مجالات العمل وقدرتها على القيادة وتحمل المسؤولية.

### هيكل الدراسة:

للإجابة على اشكالية الدراسة قمنا بقسيم البحث الى فصلين:

الفصل الأول تناولنا فيه القيادة الادارية من خلال مفهوم القيادة والقيادة الادارية ثم النظريات المفسرة لها وفي الاخير تناولنا عموميات حول القيادة الجندرية.

الفصل الثاني تناولنا فيه التنمية المحلية عموميات حول التنمية المحلية ثم دور القيادة النسوية في تحقيق التنمية المحلية.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black and white, framing the central text.

# الفصل الأول

القيادة الإدارية

## المبحث الأول : ماهية القيادة

## المطلب الأول : مفهوم القيادة

القيادة مصدر قاد ، يقود ، قيادة ، وقودا و جاء على لسان العرب 'القوم نقيض السوق ، يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها و هذا له دلالات لغوية عديدة و منها مكانة القائد إنا تكون في المقدمة لا في المؤخرة و هنا يبرز جانب التحفيز و التشجيع لإتباع و قيادة الصفوف كما يقال و يقيد معنى القيادة أيضا تركيز القيادة على البعد الطوعي لا الإكراه و معنى ذلك أن المعنى اللغوي ينحاز لما بات يسمى القيادة الديمقراطية بدليل القود من الأمام لا السوق من الخلف

## إصطلاحا :

يعرفها سالم القحطاني : بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد و التأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم و مهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة<sup>1</sup>

و تعرف أيضا على أنها الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك و توجيهات المرؤوسين ليربطو به بين تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الفرد و هي في مجملها مسؤولية إتجاه المجموعة كما يقول عمر بن عبد العزيز: ألا إني لست بخيركم و لكنني رجل مثلكم غير أنا الله جعلني أثقل حمل

و تعرف أيضا على أنها القدرة على التأثير على الآخرين و توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة ، أو يمكن القول بأن القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد و تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة ، و هي الجهود المبذولة للتأثير على سلوك أفراد المنظمات من أجل الوصول إلى أهداف محددة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الله ، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي ، ( أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات الإسلامية ) ، جامعة المقاصد الإسلامية ، بيروت ، 2016 / 1437 ، ص 36 ، 37

<sup>2</sup> الدكتور وفيق جابر النخلة ، القيادة الإدارية و فن التحفيز ، دار أأمجد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2014

### المطلب الثاني : القيادة الإدارية

لقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة و كانت لها أصولها و تقاليدھا و مفاهيمھا الخاصة بها و تميزت مفاهيم القيادة بصفات و خصائص كل حضارة و كل عصر، و في كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر الحديث و لا يوجد تعريف موحد للقيادة بل هناك تعاريف عديدة تلخص في مايلي أبرزھا :

1\_ هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة

2\_ عملية التأثير على أنشطة الأفراد و الجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين

3\_ القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الإتصال ليسعوا بحماس و إلتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة

4\_ القدرة الفائقة على توحيد و تنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة ، و ذلك عن طريق التأثير و النفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا و إقناع أو بإستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة<sup>1</sup>.

مما لاشك فيه أن موضوع القيادة الإدارية يعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات، ولهذا يصعب إيجاد تعريفاً موحداً للقيادة الإدارية، ومن أهم هذه التعريفات:-

**القيادة leadership** مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

ومن بين من عرف القيادة على النحو التالي:-

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1 ، ط2 ، عمان ، 2010 م ، 2014 م ، ص 18.

كون (Kohn) الذي يرى أن القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو إنجاز ما يحدده القائد.

بينما روبرت ليفجستون (Robert Lvingston) يعرفها على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.

ويعرفها ليكرت (Likert) بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التطور التاريخي للقيادة الإدارية

تعتبر الإدارة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية تطورت نظريتها و تداخلت حتى وصلت إلى ما يعرف بعلم الإدارة و مع هذه التطورات و التغيرات في المجتمعات زاد الإهتمام بالإدارة و زادت الدراسات و البحوث حولها و ظهرت مجموعة من المدارس الفكرية التي إهتمت بدراسة الممارسات و الأساليب الإدارية و نذكر منها ما يلي :

**1\_ المدرسة الكلاسيكية:** تعتبر المدرسة الكلاسيكية من أقدم المدارس و يعتبر كل من فريدريك تايلور و هنري فايول و ماكس فيبر من رواده و كل واحد منهما تناول جانب معين في دراسته للفكر الإداري نذكره فيما يلي :

#### أ/نظرية الإدارة العلمية :

يعد فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية و قد ركز أفكاره حول دراسة الحركة والوقت فالعمود الفقري لنظرية تايلور هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد و الأدوات المستخدمة في العمل و تتمثل المبادئ الأساسية للإدارة العلمية في النقاط التالية :

**1\_إدخال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من الأسلوب الوهمي القائم على التقدير العشوائي أي إتباع الطريقة العلمية في إكتشاف أجزاء العمل بدلا من التخمين و الحدس**

<sup>1</sup> عقيل أبو بكر غيلون ( ورقة مؤتمر بعنوان : القيادة الإدارية و التغير بمنظمات الأعمال ) ،جامعة العلوم الإسلامية الماليزية ، كلية القيادة والإدارة ،المؤتمر الدولي حول "الدعوة و الإدارة الإسلامية " ، الفترة ما بين 23/11/2010 م ، ماليزيا

2\_ إختيار و تدريب العاملين وفقا للمسلك العلمي و تنمية روح التعاون بينهم بدلا من العمل الفردي بغية تحقيق أهداف العمل

3\_ مهمة الإدارة الأساسية تتمثل في التخطيط و التنظيم بينما يتولى العاملون الجانب التنفيذي فقط دون سواه

4\_ تقسيم العمل و التعاون بين الإدارة و العمال

5\_ ركزت نظرية الإدارة العلمية على دراسة الحركة و الوقت لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل

\_ إن نظرية الإدارة العلمية ركزت على العلاقة المزدوجة بين الإنسان و الألة و لم تعط أهمية للحاجات الإنسانية و الإجتماعية و النفسية للعامل و نظرت إليه نظرة مادية مما لا يؤدي إلى إنتاج إداري أفضل و على الرغم من هذا إلا أن نظرية الإدارة العلمية

القائمة على أساس علمي لا زلت تستخدم في بعض المؤسسات و الإدارات<sup>1</sup>

ب / المبادئ العلمية الإدارية هنري فايول :

تعتبر نظرية المبادئ الإدارية مكملة للنظرية السابقة ( نظرية الإدارة العلمية ) ، فنظرية الإدارة العلمية ركزت على الفرد و الإنتاجية أما بالنسبة لنظرية المبادئ فركزت على إدارة المنظمة

ككل و من أهم روادها هنري فايول و الذي قام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان ( الإدارة الصناعية و العمومية )

و لقد ركز فايول على كيفية تنظيم المنشآت

الكبيرة و المعقدة و نظر إلى الإدارة باعتبارها نظاما منظبطا له قواعده الخاصة و إرشاداته ، و أوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و المراقبة و قد إقترح 14 مبدأ للإرتقاء بمستوى الإدارة و تحقيق فعاليتها و هذه المبادئ هي :

<sup>1</sup> ثامر ملوح المطيري ، فلسفة الفكر الإداري و التنظيمي ، دار اللواء للنشر و التوزيع ، ط1 ، المملكة العربية السعودية ، 1990 ، ص51 .

- 1\_ **تقسيم العمل** : و هو نفسه مبدأ التخصص أي أن يعطي كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه و يكون متخصص في هذا الجزء
- 2\_ **السلطة و المسؤولية** : و يشير هنا إلى أن السلطة هي حق إصدار الأوامر بينما المسؤولية هي حق الالتزام بالمسؤوليات المتعلقة بالموقع الوظيفي و إنجازها
- 3\_ **القواعد المنظمة للعمل** : و هي القوانين و الإتفاقات التي توضح العلاقة بين أعضاء التنظيم و التي يجب أن تطبق بالعدالة و القانون
- 4\_ **وحدة الأمر** : أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط
- 5\_ **وحدة الإتجاه** : ويقصد به ان كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد وتركز بنقص الاتجاه.
- 6- **خضوع مصالح الافراد لمصالح المنظمة**: اي تفضيل الصالح العام للمنظمة على المصالح الشخصية للافراد ويجب ان يكون هناك تكامل بينهما.
- 7 **مكافأة العاملين بعدالة**: اي دفع اجور العاملين مع الحوافز المناسبة للمجهودات المبذولة وبصورة عادلة.
- 8 **التدرج الهرمي**: اي التسلسل الهرمي ويعني تسلسل الرؤساء من الاعلى الى الاسفل.
- 10 **الترتيب**: ويقصد به وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث يتطلب الامر معرفة دقيقة بالمنظمات الانسانية والموارد المتعلقة بها.
- 11 **العدالة في المعاملة**: ويقصد بها تحقيق العدالة بين الافراد العاملين لكسب ثقتهم.
- 12 **استقرار الكادر**: ويشير هنا الى عدم التغير المستمر للموظفين اي ان يكرس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.
- 13 **المبادرة**: اي اعطاء فرصة للعاملين لممارسة قدرته وتقديم افكار جديدة اثناء تنفيذ الخطط وتنمية الابداع والابتكار.
- 14: **روح الفريق**: تنمية روح التعاون بين العاملون وتشجيعهم على العمل كفريق واحد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر محمد دره ، مدخل الى الادارة ، ماجستير ادارة الاعمال كلية التجارة، جامعة عين شمس ، 2009، ص102، 101، 98.



### النظرية البيروقراطية لماكس فيبر :

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين و يعد الألماني ماكس فيبر الرائد الرئيسي لهذه النظرية (1864\_1920) إذ يعتبرها على أنها النظرية المثالية القادرة على تحقيق أقصى درجات الكفاءة و الفعالية من خلال التقسيم الإداري و العمل المكتبي و قد هدف فيبر من خلال نظريته إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات.<sup>1</sup>

### خصائص النموذج البيروقراطي :

يتصف النموذج البيروقراطي بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة و دقة في تحقيق الأهداف و فيمايلي أهم خصائص النموذج :

1\_ تقسيم العمل بحيث توزع نشاطات التنظيم وفق القواعد القانونية أو التنظيمات الإدارية أي تحديد للصلاحيات و الحقوق و الواجبات

2\_ وجود قواعد قانونية تحدد الواجبات الرسمية التي على الموظفين القيام بها كما تعمل هذه القوانين على التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق الإستقرار و ضمان إستمرارية المنظمة

3\_ التعيين حسب النموذج البيروقراطي يكون عن طريق إجراء إختبارات خاصة و من جهة أخرى يشترط على الأفراد إكتساب المؤهلات المناسبة

4\_ وجود المعايير التي تأخذ الطابع الرسمي و ليس الشخصي أي أن العلاقات داخل التنظيم ليست علاقات شخصية و إنما علاقات تنظيمية تسير وفق القوانين و اللوائح التي تحددها المنظمة

5\_ فصل الإدارة عن الملكية حيث لا يشترط أن تكون الإدارة في يد مالكيها و لكن تستند إلى معايير رسمية و تفضل النشاط الرسمي للموظف

6\_ التدرج الهرمي أي تسلسل السلطة بشكل هرمي يكون رأسه الإدارة العليا أي من الأعلى إلى الأسفل مما يضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة في المنظمة و تحقيق أهدافها

مما تم ذكره نستنتج أن البيروقراطية تقوم على الإنضباط في العمل وفقا للقوانين و التعليمات التي يصدرها المدراء و المشرفين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سليمان و آخرون : العلاقات الإنسانية \_ دار النهضة العربية 2003 ، ص38

<sup>2</sup> حرشاو مفتاح ، تأثير البيروقراطية على الخدمة العمومية في الجزائر ، دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة ( رسالة ماجستير : إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية ) ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2015 / 2016 ، ص42

مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي إفتترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين و بالتالي إهمالها للجوانب الإنسانية و الإجتماعية و قد تطورت هذه النظرية بفضل أعمال "إلتون مايو " الناجمة عن مجموعة من التجارب التي إشتهرت بإجرائها شركة "وسترن إلكترىك " في مصانع هاوثورن بين (1924 / 1933) ، فأول ما بدأ به مايو في دراسته الإهتمام بالظروف الفيزيقية للعمل فقد سعى تايلور و زملاؤه على زيادة الإنتاجية بجمعها عقلائية ،بينما حرص مايو على زيادة الإنتاجية بإعتبارها إنسانية.<sup>1</sup>

و من أهم النتائج التي يمكن الوقوف عندها على ضوء تجارب هورثون مايلي :

1\_ إن المنظمة بناء إجتماعي و أن العامل بخلفيته الإجتماعية و روحه المعنوية يميل إلى الإدارة الجماعية

2\_ إن الحوافز المعنوية و المكافآت تلعب دورا في إثارة دوافع الأفراد للعمل

3\_ إشباع حاجات الأفراد النفسية و الإجتماعية مما يحفزهم على العمل

4\_ تلعب التنظيمات غير الرسمية دورا في تحقيق أهداف الإدارة و تحديد إتجاهات الأفراد العاملين

وأدائهم

5\_ للقيادة الإدارية دور أساسي في التأثير على الجماعات من خلال إتباع القادة للأسلوب الديمقراطي

و مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار

6\_ تحقيق الرضا الوظيفي للعامل مما يساهم في رفع الإنتاج

7\_ إستخدام أساليب الإتصال داخل المنظمة بغية خلق جو من الثقة و كذا تبادل المعلومات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصيبح صليحة ، العلاقات الإنسانية و فعالية إتخاذ القرار ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية نظور عبد الحميد \_ القل \_ ( رسالة ماجستير : علم الاجتماع ) ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 / 2016 ، ص 46

<sup>2</sup> بن زاف جميلة : (مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية : العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة ) ، العدد 21 ، ديسمبر 2015 ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، ص 61 ، 62 .

## نظرية Y و X :

إقترح دوغلاس ماكجرجور نظريتي ( X و Y ) و تناول فيهما فئتين من المديرين و هما :

**الفئة 1 :** المديرين في نظرية (X): هذا النوع من المديرين لا يمنح الموظفين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم فهم يعتبرون الموظف كسول بطبيعته و يحتاج إلى رقابة و إشراف مباشر فهم يطبقون فلسفة ( العصا و الجزرة ) أي أن الإدارة هي من بيدها عملية التوظيف و الأجور و المرتبات و غيرها و في المقابل أداء العامل لعمله و في حالة مخالفة الأوامر أو الإهمال تتحول هذه الوسائل إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على العاملين.

**الفئة 2 :** المديرين في نظرية ( Y ) و هذه الفئة ترى أن الفرد قادر على تحمل المسؤولية و يجب إعطائه الفرصة و الحرية لتوجيه نشاطه و تحقيق ذاته و زيادة قدراته الإبداعية و تكريس الجهود للعمل مما يساعد على العمل بمبدأ اللامركزية و الإدارة التشاركية<sup>1</sup>

## نظرية النظم:

ظهرت مدرسة النظم منذ منتصف الستينات من القرن 20, وتعتبر من اهم مداخل المدارس الحديثة , system approche وتعرف النظام بأنه كيان متكامل اي انه كوحدة واحدة يتكون من اجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف أو أنشطة محصلتها النهائية بمثابة النتائج الذي يحققه النظام كله ، و هذا المدخل ينظر إلى المؤسسة التعليمية بأنها نظام مفتوح على البيئة تأخذ مدخلاتها منها و من خلال عملياتها يتم تحويلها إلى مخرجات

## مضمون نظرية النظم في الإدارة :

و يتكون النظام حسب هذه النظرية من عناصر أساسية :

المدخلات : جميع ما يدخل المنظمة من البيئة ، من موارد بشرية و مادية

مدخلات مادية : ك رأس المال ، الألات و المعدات

<sup>1</sup> بوخميس بوفلة : مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية :الرضا الوظيفي تنمية استراتيجية هادفة للتأثير على الافراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العدد1, مارس 2020. قسم علم الاجتماع ,كلية العلوم الانسانية ,جامعة عنابة ص265.

مدخلات بشرية : عاملون و ما يحملونه معهم من قيم و رغبات و إتجاهات

العمليات و الأنشطة التحويلية : و يقصد بها مجموع النشاطات الإدارية و الفنية و العقلية التي تقوم المنظمة بإستعمالها و تحويلها إلى مخرجات بحسب الخطة المقررة من أجل تقديمها إلى المجتمع

2\_ المخرجات : و هي النتيجة النهائية للمدخلات و تشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية و الإنتاج المادي ممثلا بالسلع و الخدمات مقابل ثمن نقدي

3\_ البيئة : و تشمل بذلك البيئة الداخلية للتنظيم و البيئة الخارجية التي تتواجد فيها و التي تلعب دورا لآساسيا في تحديد السلوك التنظيمي

4\_ التغذية الراجعة : هي المعلومات أو الأهداف التي ترد إلى المنظمة حول ردود الأفعال السلبية و الإيجابية للمخرجات ، تهدف إلى تصحيح مسار العمل الإداري بحيث تصبح المعلومات الجديدة جزءا من المخلات في العملية الإدارية

و في الأخير نستنتج أن نظرية النظم ركزت على سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي و غير الرسمي ، كما أشارت إلى أهمية التكنولوجيا و الأدوات و كذا العاملين<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع : أهمية القيادة الإدارية :

للقيادة الإدارية أهمية بالغة في المنظمات الإدارية و تستمد القيادة أهميتها من المورد البشري كونه أهم عنصر في العملية الإنتاجية و لا بد من السيطرة و التحكم في سلوكه و ذلك بغية تحقيق أهداف المنظمة ، و يمكن تلخيص أهمية القيادة الإدارية فيما يلي :

1\_ تربط بين الفرد و المؤسسة لتحقيق و إنجاز خططها

2\_ القدرة على مواجهة مشكلات العمل و السيطرة عليها

3\_ تكوين الأفراد و تنمية قدراتهم بإعتبارهم أهم مورد في المنظمة

4\_ مساندة التغييرات التي تواجه المنظمة و التعامل معها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة

<sup>1</sup> بن عاشور عائشة ، نظرية النظم في الإدارة ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة بلقايد تلمسان

5\_ تعمل القيادة على تخطيط الأهداف و إتخاذ القرارات التي تصب في صالح المنظمة

6\_ خلق بيئة تسيطر عليها القوى الإيجابية و خالية من الصراعات التي تشكل عائق بينها و بين بلوغ

أهدافها

7\_ الإتصال الدائم بين الرئيس و المرؤوسين و تنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

توجد العديد من النظريات التي قدمت لتفسير موضوع القيادة الإدارية و قد تطورت هذه النظريات و تعددت مع تطور الفكر الإداري و منه بدأت مساهمات العديد من المفكرين و الكتاب فيها و من أهم الأطر النظرية المفسرة لظاهرة القيادة نجد :

- ✓ 1\_ نظرية السمات (الرجل العظيم )
- ✓ 2\_ نظرية ليكرت في القيادة
- ✓ 3\_ النظرية الموقفية ليفيدلر
- ✓ 4\_ نظرية الشبكة الإدارية
- ✓ 5\_ نظرية البعدين
- ✓ 6\_ النظرية التفاعلية في القيادة الإدارية
- ✓ 7\_ النظرية السلوكية

### المطلب الأول : نظرية السمات (الرجل العظيم):

رائد هذه النظرية هو الفيلسوف توماس كريل في القرن التاسع عشر ، ترى هذه النظرية أن القائد يتصف بعدة سمات و خصائص تميزه عن غيره من الناس أي أنها تستند إلى الإعتقاد القائل أن الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدو و هم يحملون صفات القيادة فهي لا تركز و لا تهتم بتأهيل و إعداد القيادات الإدارية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مريم طافر ، أحلام بوجريك ، القيادة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج عين صالح \_الطاهير (رسالة الماجستير : علم الاجتماع) ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن ، يحي جيجل ، 2018 \_ 2019

<sup>2</sup> د هشام شعراوي، القيادة الإدارية نظرياتها و تأثيرتها ، ص54

كما أن هذه النظرية تعدد مجموعة من المهارات و المواهب التي يتميز بها الفرد و هي : الكاريزما ، الذكاء ، الحكمة ، السرعة في إختيار البدائل المناسبة و غيرها من القدرات التي من خلالها يستطيع الفرد تسير جماعته و التأثير فيهم و خلق الوحدة و تحقيق الترابط داخل التنظيم<sup>1</sup>

### المطلب الثاني :نظرية ليكرت في القيادة الإدارية

حاول ليكرت في هذه النظرية دراسة سلوك المشرفين الإداريين من ذوي الإنتاجية العالية مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإحتياجات المنخفضة فتوصل إلى أن مشاركة المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل كانت محدودة و ذلك راجع إلى تدخل القادة الإداريين في العمل الإداري من منظور التنظيم غير الرسمي بعيدا عن التدخل الرسمي و قد توصل ليكرت في الأخير إلى أن فعالية التنظيم غير الرسمي أو ما يعرف بالإدارة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل

و تمكن ليكرت من التمييز بين أربعة أنظمة من القيادة و هي كالتالي :

1\_ النمط الإستبدادي : و هنا تنعدم مظاهر الثقة بين الرئيس و المرؤوسين و تستخدم الأساليب الصارمة في تسير المنشأة الإدارية

2\_ النمط الإستبدادي الخير : و هذا النمط يتشابه نوعا ما مع النمط السابق ( الإستبدادي \_ التسلطي ) لأنه يعطي فرصة في بعض الأحيان للمشاركة في إتخاذ القرارات و لكن تحت رقابة شديدة للرئيس الإداري

3\_ النمط التشاركي الديمقراطي : يتميز هذا النمط بوجود ثقة كبيرة بين الرئيس و المرؤوسين أي هناك تجاوب بينهم

4\_ النمط الإستشاري الديمقراطي : و فيه تسود مظاهر الثقة المطلقة بين القائد و مرؤوسيه و يشاركونهم في إتخاذ القرارات و تسود أجواء الحرية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبير حسين آل قماش (المجلة العلمية إدارة البحوث و النشر العلمي ) العدد ، 12 ديسمبر 2020 قسم كلية التربية ، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم ، المملكة العربية السعودية ، ص 423\_ 394

<sup>2</sup> سهى عيسى ، بسام مسمار ، إنتهال الخوالدة : ( مجلة جامعة النجاح للأبحاث ) ، مجلد 67 (1) ، 2012 الأنماط القيادية لدى رؤساء الإتحادات الرياضية الأردنية ، تطبيقات نظرية ليكرت الرابعة ، كلية التربية الرياضية جامعة الأردن.

## المطلب الثالث : النظرية الموقفية

يرى فيدلر أن هذه النظرية تركز على الموقف تركز على الموقف و يمكن تطبيقها و العمل بها حسب الظروف و المواقف التي يتصادف و يتواجه معها القائد الإداري و قد أشار فيدلر إلى مجموعة من متغيرات الموقف التي تتحكم في شخصية القائد و هي :

1\_ علاقة القائد بمرؤوسيه : و يركز هذا المتغير على مدى وجود علاقة تفاعلية بين القائد و المرؤوس أي درجة الولاء و الثقة بينهم

2\_ مدى وضوح واجبات العمل و على رأسها أنشطة و مهام المرؤوسين حتى لا يقع القائد في مواقف صعبة

3\_ قوة و مركز القائد : و يشير هذا المتغير إلى درجة نفوذ و قوة القائد أي درجة تأثيره على المرؤوسين من خلال منح المكافآت أو الترقية لأفراد المنظمة أو العكس تطبيق المنظومة التأديبية عليهم.<sup>1</sup>

## المطلب الرابع :نظرية البعدين

في هذه النظرية قام باحثو جامعة أوهايو بمجموعة من الدراسات و الأبحاث حول موضوع القيادة و ذلك من خلال وضع مجموعة من الأسئلة هدفت إلى معالجة ظاهرة القيادة في إطار بعدين إثنين لسلوك القيادة و هما :

البيئة الهيكلية للعمل : أي مراعاة مبدأ المساواة في تحديد العمل و تنظيمه و ذلك من خلال تحديد الأنشطة و المهام و الأدوات المراد إنجازها أي أن إهتمام القائد هنا ينصب على العمل و علاقة الرئيس بمرؤوسيه و كل هذا بغية تحقيق أهداف المنظمة

2\_ الإعتبار :و هنا يشير إلى مراعاة الجانب الإنساني في القيادة أي الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و التركيز على الجانب غير رسمي من خلال تقوية و زرع الثقة بين القائد و مرؤوسيه مما يؤدي إلى وجود و تشجيع الإتصالات بينهم

<sup>1</sup> عمار كيرد ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز\_ مديرية التوزيع بالأغواط (رسالة الماجستير :تخصص إدارة أعمال ) ، جامعة أكلي محند أولحاج ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، البويرة ، 2014\_2015 ، ص 32 ، 33

و في الأخير أثبتت هذه الدراسات أن القائد الناجح و الفعال هو القادر على الأخذ و الجمع بين البعدين بغية بلوغ أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس النظرية السلوكية :

تتم هذه النظرية بدراسة سلوك الفرد داخل التنظيم الإداري أي تنظر إلى الأفعال و الأنشطة و التصرفات و غيرها التي يمارسها القائد بقصد تحقيق أهداف المنظمة و ضمان نجاحها و زيادة الإنتاجية و من أهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة نذكر :

1\_دراسة أبو : و هي دراسة قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة أبو أجريت على مجموعة من التلاميذ في سن العاشرة و قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قيادي و يتم إتباع 3 أنماط من السلوك القيادي :

1\_النمط الإستبدادي أو الأوتوقراطي : تتميز هذا النمط بإنفراد القائد بالرأي أي عدم إشراك الأعضاء في إتخاذ القرارات و من جهة أخرى إتباع أسلوب الإرهاب و الخوف في علاقة الرئيس بالمرؤوسين

2\_النمط الديمقراطي : إتبع هذا النمط أسلوب القيادة الجماعية أي أن القائد هنا في إتخاذه للقرارات يتناقش مع مرؤوسيه و ينظر إلى إقتراحاتهم بعين الإعتبار أي العمل بروح الفريق

3\_ النمط الحر : و تتميز هذا النمط بعدم تدخل القائد في أمور العمل أنه يترك القيادة للعاملين و لا يقوم بإرشاد أو توجيههم و لهم الحرية المطلقة في التصرف

و توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

من حيث الإنتاجية : تفوق المجموعة (أ) القيادة الدكتاتورية في البداية و لكن المجموعة (ج) القيادة الديمقراطية إستطاعت اللحاق بهم ثم التفوق عليها أما مجموعة (د) فكانت أقل إنتاجا

من حيث السلوك : سلوك أفراد المجموعة (أ) الدكتاتورية سلوك عدواني خاصة عند غياب القائد أما بالنسبة للمجموعة الثانية الديمقراطية فتميزو بالإخلاص في العمل و القيادة الجماعية

<sup>1</sup> علي محمد إبراهيم الكردي ، الإهتمام بموضوعات الإدارة بمختلف أقسامها و القيادة ، علم الإستراتيجية ، نشرت في 7 أغسطس 2012 بواسطة علي كردي

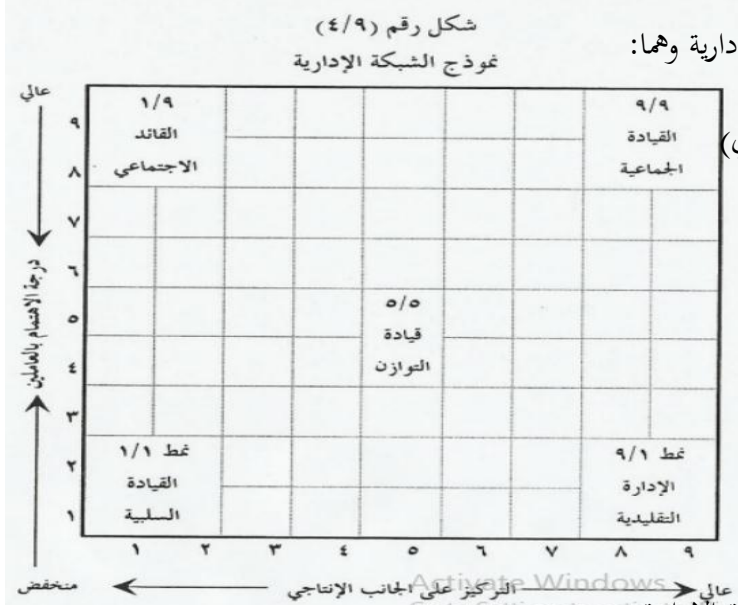


من حيث القائد : عند غياب القائد لم تتغير إنتاجية المجموعة الثانية عكس المجموعة الأولى إنخفض إنتاجهم أما بالنسبة للمجموعة الثالثة لم يتغير إنتاجها إلا قليلا فالقائد لا يتدخل في العمل.<sup>1</sup>

### المطلب السادس : نظرية الشبكة الإدارية

نظرية الشبكة الادارية تطور للنظريات السابقة وطورها كل من الباحثين روبرلاك وخدمس موتون تركز

هذه النظرية على نمطين اساسين في عملية القيادة الادارية وهما:



1\_الاهتمام بالأفراد العاملين (الجانب البشري)

2\_الاهتمام بالمروددية والاحتياج

والشكل المقابل يمثل نموذج الشبكة الادارية:

وقد شخص الباحثان 5 أنماط في هذه الشبكة الإدارية :

النمط 1: (9.9) :القيادة الجماعية والقائد هنا قائد مثالي و ذلك راجع لإهتمامه بالافراد والمروددية على حد سواء أي انه يوازن في اهتمامه ويحقق نتائج مرضية .

النمط 2:(1.1):القيادة السلبية :وهو النمط القيادي الذي يكون فيه الاهتمام بالافراد منخفض والمروددية منخفضة ايضا وضعيف مما يؤدي الى تدني روح العمل والاداء.

النمط3:(9.1):القائد الاجتماعي:وفي هذا النمط يكون الاهتمام كبير بالافراد على عكس الانتاج يكون الاهتمام به ضعيف

النمط4:(5.5):قيادة التوازن وهنا القائد اهتمامه متوسط بالانتاج ومتوسط بالافراد أي انه لاينجذب ولا يميل الى لا الى الانتاج ولا الافراد أي اهتمام معتدل.

<sup>1</sup> ليلي بوعكاز ،الأنماط القيادية السائدة و علاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية أم البواقي (رسالة ماستر:علم الاجتماع ، تنمية و تسير الموارد البشرية) ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم بواقي ، 2015\_2016 ص 35، 37، 36

النمط 6:(1.9): يتميز هذا النمط باهتمام القائد بالمروددية الوظيفية مع عدم الاهتمام بالافراد العاملين يعتقد المدير هنا انه يوجد تعارض بين احتياجات العمل واحتياجات الافراد وبالتالي يجب التضحية باحتياجات العاملين.

مما يؤدي في الاخير الى تحقيق نتائج غير مرضية وغير مرغوب فيها.<sup>1</sup>

### المطلب السابع : النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريات السابقة (نظريات السمات والنظرية الموقفية): وهي ترى القيادة عملية تفاعلية اجتماعية تستند على فكرة التفاعل والتكامل مع جميع المتغيرات المحيطة .

بالفعل القيادي من شخصية القائد .مناخ العمل طبيعة الانشطة في المنظمة طبيعة العلاقات ... الخ.

فهي تركز على القيادة الجماعية وذلك من خلال تفاعل القائد مع مرؤوسية ومدى تاثره عليهم باعتباره يلعب الدور الالهم والابرز في العملية الادارية مما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة والمساهمة في حل مشاكلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د . د . طلق عوض الله السواط د . طلعت عبد الوهاب السندي د . طلال مسلط الشريف، نموذج الشبكة الادارية:

<https://almerja.com/more.php?idm=159316> ، تريخ النشر 2021/10/19 عل الساعة 11:45، تاريخ الاطلاع:

2023/05/25 على الساعة 17:25

<sup>2</sup> يوسف مظهر الدهمشي ، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور (رسالة الماجستير : العلوم الإدارية ) ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2011 م ص32.

## المبحث الثالث : القيادة الجندرية

## المطلب الأول : مفهوم الجندر

إتفقت مجموعة من الخبراء في مركز المرأة للتدريب و البحوث على تعريف النوع الإجتماعي (الجندر) على أنه إختلاف الأدوار ( الحقوق و الواجبات و الإلتزامات ) و العلاقات و المسؤوليات و الصور و مكانة المرأة و الرجل و التي يتم تحديدها إجتماعيا و ثقافيا عبر التطور التاريخي لمجتمع ما و كلها قابلة للتغير و جاء تعريف صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة للنوع الإجتماعي ( الجندر) بأنه الأدوار المحددة إجتماعيا لكل من الذكر و الأنثى ، و هذه الأدوار التي تحتسب بالتعليم تتغير بمرور الزمن و تتباين تباينا شاسعا داخل الثقافة الواحدة و من ثقافة إلى أخرى.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الجندر

برز مفهوم الجندر و تبلور بشكل واضح مع العقدين الأخيرين من الألفية الثانية ، و بالنسبة لمفهوم النوع ظهر قبل هذه الفترة و قد شاع إستخدامه تحديدا عقب مؤتمر بكين سنة 1995 م، حيث إنتشر إستعماله منذ ذلك التاريخ و تجاوز حدود ساحات العلماء الإنسانية و الإجتماعية نحو مجالات التنمية و حقولها المختلفة

تتلخص مجمل أفكار مدرسة " الثقافة و الشخصية " في محاولة فهم مدى تأثير ثقافة ما على شخصية عناصرها و أفرادها و تأكيدها على تنوع الثقافات و على خصوصية كل واحدة منها ، و قد أبدت هذه المدرسة إهتمامها بدور الطفولة و التنشئة الإجتماعية في تكوين شخصية ثقافية لها هوية محددة ، و من أبرز رواد هذه المدرسة " مارغريت ميدا " حيث إهتمت بتطوير و بلورة مفهوم النوع الإجتماعي و ذلك من خلال نضالها في صفوف الحركة النسوية الأمريكية ، و قد أكدت من خلال دراستها الحقلية المنجزة في منتصف الثلاثينيات على :

ـ أن الأنوثة مثل الذكورة تكتسب معناها من البيئة الثقافية التي تنتمي لها و ليس من الوراثة ، كما أن مختلف دراسات مارغريت ميدا و نتائجها النظرية بالإضافة إلى مختلف دراسات الأنتروبولوجيا الأمريكية مع ما

<sup>1</sup> أسيل عبد الله الصرايرة ، إدراك الدور الجندري و علاقته بفاعلية الذات لدى أطفال مرحلة الطفولة المتأخرة ( أطروحة ماجستير : علم النفس التربوي ) ، قسم علم النفس ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، 2015 ، ص 8 .

سبقت إليه أفكار سيمون دي بوفوار كان لها الأثر البالغ في ظهور أولى محاولات التأصيل العلمي و النظري لمفهوم النوع الاجتماعي

كما قامت مارغريت ميد بتطوير مقولة أدوار الجنسين مع بعض رواد المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع و كان لهم الإسهام الأبرز فيها حتى توصلوا إلى أن الهوية مرتبطة بالجنس مع تبيان مدى تلازم تعريفات المذكر و المؤنث بالأنساق الثقافية و الاجتماعية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : مفهوم القيادة النسوية

أكد مدخل القيادة النسوية وومن ليدرشيب على قيام النساء بالمهام القيادية و عرفها على أنها مجموعة من الخصائص و السلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص ، نمذجة الدور ، التوقعات و المكفآت ، الإلهام و تشاركية إتخاذ القرار التي تمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال المميزة في أداء النساء بالمقارنة مع الرجال و التي تمكن المرأة من تحقيق النتائج المرغوبة و الفاعلية والحفاظ على النجاح

و في الوقت الحالي هي الأدوار التي تقوم بها المرأة و التي كانت حكرًا على الرجال فقط و التي تساهم في نجاح عملية التغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نرجس أحفيظ ، التناول الإشهاري للمرأة في ضوء مقارنة الجندر دراسة تحليلية على عينة من إشهارا ام بي سي دراما ( رسالة ماستر : علوم الإعلام و الإتصال ) ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019 / 2020 ص 71 ، 72 ، 73 .

<sup>2</sup> مريم سلمان عباس الدبلي ، خصائص القيادة النسوية و أثرها في تطوير رأس المال النفسي إختبار الدور المحصل لقوة الخبرة ، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان ( رسالة ماجستير : إدارة الأعمال ) ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة شرق الأوسط ، أيار 2016 ، ص 17 .

# الفصل الثاني

أثر القيادة النسوية

على التنمية المحلية

## المبحث الأول: التنمية المحلية

### المطلب الأول: مفهوم التنمية

#### تعريف التنمية

**لغة:** التنمية مشتقة من الفعل نما ينمو . أي إرتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر ، مثل : نقول نما المال أي إزداد وكثر .<sup>1</sup>

**إصطلاحا :** عرفها أحمد رشيد على أنها عملية التعبير في الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والشفافية والسياسية ، لغته الرفع من المستوى المعيشي للمواطنين .

هي العملية المرسومة لتقدم المجتمع كله إجتماعيا و إقتصايا و ثقافيا و المعتمدة بأكثر قدر ممكن على مبادرة المجتمع المحلي وإشراكه ، وإكتشاف لموارد المجتمع و تنميتها و الإستخدام الأمثل لها من أجل بناء الطاقة الإنتاجية القادرة على العطاء المستمر .

التنمية تعني تحول المجتمعات من حالة إلى حالة أخرى أفضل ، و شمل هذا التعبير النظام الإجتماعي و الإقتصادي .<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم التنمية المحلية

. هي عبارة عن مجموعة من العمليات و النشاطات تقوم على اسس وقواعد من مناهج العلوم الإجتماعية و الإقتصادية تهدف إلى النهوض بالمجتمع و إحداث تعبير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة ، وذلك عن طريق المشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ من طرف القطاعات المحلية المؤسسية في كل المستويات عمليا وإداريا.

عرفت هيئة التنمية الدولية للولايات المتحدة الأمريكية التنمية المحلية على أنها عملية إجتماعية تساعد الناس على تنظيم أنفسهم للتخطيط و التنفيذ و ذلك من خلال تحديد مختلف الإحتياجات و المشاكل التي

<sup>1</sup> كمال بودالة ، أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية ، دراسة ميدانية ببلدية حاسي مجبج ، الجلفة (رسالة ماجستير : علم الاجتماع) ، قسم العلوم الإجتماعية كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، 2014 ، ص 12 .

<sup>2</sup> . الزهير رجراج ، التنمية المحلية في الجزائر . واقع وأفاق (أطروحة الدكتوراه: العلوم الإقتصادية ) ، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارة وعلوم التسير ، جامعة الجزائر 03. الجزائر ، 2012 / 2013 ص 4 .

يعاني منها أفراد المجتمع مع رسم خطط تساهم في سد هذه الإحتياجات و علاج تلك المشكلات و ذلك من خلال الإعتماد على الموارد التي يمتلكها المجتمع و إستكمال هذه الموارد إذا لزم الأمر عن طريق الخدمات و المساعدات من طرف الهيئات الحكومية و الأهلية.<sup>1</sup>

تهدف عملية التنمية إلى إحداث تغيرات إقتصادية و إجتماعية بإعتمادها على الطاقات و الإمكانيات الموجودة بالمجتمع بالإضافة إلى الجهود المحلية و الجهود الحكومية بغية تحسين الأحوال المعيشية للأفراد حيث يرى هذا التعريف أن عملية التنمية عملية ديمقراطية مبنية على أساس التعاون بين المواطنين و الجهات الحكومية من خلال وضع البرامج و الخطط الهادفة إلى بناء المجتمع.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : أبعاد التنمية المحلية

للتنمية المحلية أبعاد هامة لا تكاد تختلف عما شوهدها عن أبعاد التنمية سابقا و يمكن تحديدها فيمايلي :

#### البعد الإقتصادي :

ترتكز التنمية المحلية على البعد الإقتصادي بهدف تنمية الإقليم المحلي إقتصاديا ، حيث أنها تهتم بالقطاعات الإقتصادية التي تختص بها المنطقة سواء القطاع الزراعي أو الصناعي أو الحرفي ، فالمنطقة التي تقوم بتحديد هذه الخصائص مسبقا تستطيع النهوض بهذا النشاط الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق التنمية الإقتصادية ، بالإضافة إلى ذلك يمكن دمج أفراد المجتمع الباحثين عن فرص العمل في النشاط الإقتصادي و بهذا تحقق التنمية البعد الإقتصادي عن طريق إمتصاص البطالة و خلق فرص العمل من خلال توفير منتجات الإقتصاد التي تتميز بها المنطقة ، و كذلك تعتمد التنمية المحلية على بناء الهياكل القاعدية المحلية التي تسمح بدمج طالبي العمل و تجذب رجال الأعمال المتواجدين في الأقاليم الأخرى من أجل الإستثمار في هذه المنطقة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بلقيل ،أثر أليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية ، دراسة ميدانية بولاية مسيلة و باتنة ( أطروحة دكتوراه ، علوم إقتصادية ) ، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة 2018\_2019 ص27.

<sup>2</sup> أحمد الشريف ، دور الجماعات الإقليمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر ( أطروحة دكتوراه : العلوم الإقتصادية و علوم التسير ) ، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسير ، جامعة الجزائر 03\_2009\_2010 ص11،12

<sup>3</sup> شايع فاطمة : ( دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية المستدامة ) ، العدد 1 ، 2020 ، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسير ، جامعة غليزان ، الجزائر ، ص23 .

### البعد الإجتماعي :

يعتمد البعد الإجتماعي للتنمية المحلية على الإنسان الذي يشكل جوهرها و هدفها النهائي ، و ذلك من خلال الإهتمام بالعدالة الإجتماعية و مكافحة الفقر و توفير الخدمات الإجتماعية لجميع أفراد المجتمع بالإضافة إلى تكريس الديمقراطية و مشاركة الشعوب في إتخاذ القرار بكل شفافية

فالبعد الإجتماعي يلعب دور مهم في تطوير الحياة الإجتماعية و دمج كل طاقات المجتمع لزيادة الثروة و القيمة المضافة و عليه ينتج مجتمع واعي ينبذ الجريمة و محبا لمنطقته ووطنه ، كما تتوفر التنمية المحلية على عدة ميادين لها صلة بالبعد الإجتماعي مثل : التعليم ، الصحة ، الأمن ، السكن ..... إلخ ، كل هذه إيجابا أو سلبا.<sup>1</sup>

### البعد البيئي :

أدى التدهور في الوضع البيئي على العالم في الإحتباس الحراري و فقدان طبقة الأوزون و نقص المساحات الخضراء و ما إلى ذلك إلى مشاكل بيئية تقتحم الحدود الجغرافية للدول ، و من خلال ذلك عقدت الأمم المتحدة مؤتمرا على البيئة و التنمية " مؤتمر الأرض في ريو دي جانيرو " بالبرازيل لسنة 1992 و من أهم خصائص هذا المؤتمر الدعوة إلى دمج الإهتمامات الإقتصادية و البيئية و الإجتماعية على الدول ، و تطرق المؤتمر إلى السؤال المهم هو وضع خطط و إستراتيجيات لتحقيق التنمية المستدامة

و يهتم البعد البيئي للتنمية المحلية على الحدود البيئية التي يجب أن تكون لكل نظام بيئي حدودا معينة لا يمكن الإستغناء عنها من الإستهلاك ، و إذا تم تجاوز تلك الحدود فهنا يتدهور الوضع و يظطرب النظام البيئي ، و على هذا المنبر يجب تطبيق الحدود أمام الإستهلاك و النمو السكاني و التلوث و إنجراف التربة ..... إلخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دريسي عبد الحميد ، براهمي أحمد ، دراسة حالة ولاية أدرار : (رسالة ماستر : تنظيم إداري و سياسي ) ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة أحمد دراية ، أدرار ، 2020\_ 2021 ، ص 15 .

<sup>2</sup> كمال بودانة : مرجع سابق ، ص 84



## المطلب الرابع : اهداف التنمية المحلية:

تكمن اهداف التنمية المحلية في انها ترمي الى تحقيق الرفاهية لكل الافراد والجماعات في المجتمع ,بالاضافة الى تحقيق العدالة الاجتماعية وتلبية جميع الحاجيات على مختلف الاصعدة ,ولجميع الفئات وتمثل اهداف التنمية المحلية في:

توسيع وزيادة المشاريع الاقتصادية المحلية وتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي

القضاء على كل مظاهر الفقر والجهل والتخلف وذلك من خلال توفير مناصب شغل عن طريق

المشاريع مما يخفض من معدل البطالة ويرفع من القدرة الشرائية للافراد

العمل على تنمية الريف عن طريق توسيع الهياكل التربوية كبناء المدارس من اجل ضمان التمدرس

للاطفال ودفع المناطق المعزولة نحو الانفتاح والتحضر تدريجيا

استغلال الامكانيات البشرية والمادية والمحلية بما في ذلك موارد مالية وغيرها من الامكانيات.<sup>1</sup>

التنمية المؤسسية وتعني الاعتماد على المشاركة الشعبية من خلال رفع كفاءة المنظمات المحلية والتعميق

المستمر لللامركزية للتنمية المحلية بالزيادة المطرودة لدور ومسؤوليات المنظمات المحلية في هذه التنمية

ان اهمية التنمية المحلية جعلت الامم المتحدة تعطي اهتماما بالغا من النصف الثاني من القرن

20,لتدعيم فكرة التنمية المحلية وابلاغ الدول وخاصة الدول النامية باهميتها لتجعل لها برامج ومخططات خاصة

كما ساهمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ,ببرامج خاصة في اطار مايسمى :لاد(التنمية الاقتصادية

المحلية,وذلك لتقوية ودعم الفاعلين المحليين على الاستفادة من القطاع العمل المحلي وراس المال ومصادر التمويل

المتاحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شمار فتيحة :دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية (رسالة ماستر:قانون اداري),قسم الحقوق والعلوم السياسية ,كلية الحقوق والعلوم السياسية

,جامعة محمد خيضر ,بسكرة ,2018/2019,ص40 41

<sup>2</sup> علواني عمار : (المجلة الجزائرية للابحاث الاقتصادية والمالية :التنمية المحلية ,الاهداف والسياسات),العدد1,جوان 2019,قسم العلوم الاقتصادية

,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة سطيف ,ص96

## المبحث الثاني: دور القيادة النسوية في تحقيق التنمية المحلية

## المطلب الأول: دور المرأة في عملية التنمية

يشير دور المرأة في التنمية على أنه نهج للمشاريع التنموية التي ظهرت في عام 1970 والتي تطالب بمعالجة قضايا المرأة في مشاريع التنمية, وهو ادماج المرأة في الاقتصادات الشاملة واقترح نهج الجنسين والتنمية في وقت لاحق مزيدا من التركيز على العلاقات بين الجنسين بدلا من رؤية قضايا المرأة بانفراد

وتعد المرأة الركن الاساسي في عملية التنمية لأنها تمثل الفاعل الاجتماعي الاساسي في المجتمع, من خلال مشاركتها في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وكنتيجة للتأثير الذي تقوم بها النساء انبثقت عن الاعلان العالمي لحقوق الانسان, اهداف الالفية للتنمية التي تؤسس هدف ملموس بجدول زمني سنة 2015, ومن اهدافها مايلي:

\_القضاء على الفقر والجوع

\_اجبارية تحقيق التعليم الابتدائي للجميع

\_تحقيق المساواة بين الذكر والانثى

\_تحسين صحة المرأة وتمكينها

\_ضمان الاستدامة البيئية

تكوين شراكة عالمية من اجل التنمية, حيث سجلت مكانة المرأة ومدى مشاركتها في شتى المجالات مكانة محورية في خطط التنمية واهدافها المستدامة لمشروع خطة 2015 وفي خطة 2030

حيث ان الاهداف الالفية ركزت على مؤشرات اساسية اهمها المساواة بين الجنسين (الذكر والانثى), وتمكين المرأة لأنها تعد نصف المجتمع, وعملية التنمية ليست بواسطة الرجال فقط، لان المرأة ايضا عنصرا اساسيا في التغيير

\_وقد اتفقت المجموعة الدولية لتعزيز المرأة وتفصيل ادوارها التنموية على :

\_تعديل في الجهاز الاداري للدولة

\_\_تدريب المرأة في الريف والحضر

\_\_دور الاعلام والاتصال لتنوير الراي العام والمرأة خصوصا

\_\_التحديد في التشريعات الخاصة بوضع المرأة وقوانين توظيفها لازالة العوائق امام تقدم المرأة

\_\_وكشرت مجالات مشاركة النساء في التنمية فنجدها:

في المجال الصحي , والاجتماعي , والاقتصادي , والسياسي

ففي الصحي: تكون المرأة نافعة لتربية الاطفال ,العناية بالحوامل والتوجيه الى طرق العلاج

في المجال الاجتماعي: تكون مشاركة المرأة عن طريق جمع التبرعات لمشروعات المساعدة ,مساعدة الاسر

المحتاجة , وتدريب النساء على عدة حرف مختلفة ,المساهمة في بعض المشروعات العمرانية

في المجال الاقتصادي:هنا تكون المرأة عنصرا مهما في التنمية الاقتصادية كمساعدة في تدريب الامهات

والفتيات على الصناعات التقليدية اضافة الى الصناعات الزراعية والريف<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: المعوقات التي تحد دور المرأة التنموي

\_\_ان دور الامراة مهم في المجتمع خاصة في يومنا هذا,وتمكنها في مختلف المجالات داخل المجتمع ,يعتبر

احد التحديات الاساسية لجميع الدول الساعية للنمو والتطور والازدهار ,وذلك نتيجة لمعوقات التي تصنع

حاجزا للمرأة في عملية التنمية ومن هذه المعوقات نذكر مايلي:

\_\_الفقر وانخفاض الدخل الفردي للاسرة

\_\_انخفاض المعرفة وارتفاع الامية لدى النساء

\_\_العادات والتقاليد التي اصبحت فرضا في المجتمع

\_\_النقص في كفاءة وخبرة المرأة

\_\_ضعف المستوى الصحي والتعليمي والاجتماعي لدى النساء

\_\_عدم تنفيذ الدراسات التي تؤكد على ضرورة واهمية مشاركة المرأة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن شويب نوردين: دور المرأة المقاتلة في تحقيق التنمية المستدامة (رسالة ماستر:قسم علم الاجتماع),كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ,جامعة 8ماي 1945,قلمة, 2017-2018, ص54-55.

<sup>2</sup> بن شويب نوردين: نفس المرجع السابق,ص 56

# خاتمة

خاتمة:

تعد المرأة شريكا أساسيا في تحقيق أهداف التنمية وتطوير المجتمع، فلا يمكن أن نحقق أي تقدم فعلي دون إشراك المرأة في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، كيف لا والمرأة تشكل نصف سكان الجزائر، وهو ما شكل أحد أهم الدوافع التي جعلت من انخراطها داخل المجتمع بشكل فعلي أمرا ملحا، على اعتبار أنه لا يمكن لهذا المجتمع أن يحقق قفزة نوعية في مجال التنمية ونصفه مشلول. كما يمكن القول أن إدماج المرأة في كل مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية السياسية للدولة وترقية، بقدر ما (\*) دورها، لا يجب أن يكون تنفيذا لإلتزامات دولية واستجابة لضغوط المنظمات النسوية المتطرفة يرتبط بتمكينها الفعلي في التنمية، بشكل لا يتعارض وخصوصية المجتمع ونسقه القيمي، وهذا انطلاقا من أن أدوار الرجال والنساء تختلف من ثقافة إلى أخرى.

لعبت القيادة الجندرية دورا محوريا في نهضة المجتمعات القديمة والحديثة وأثبتت من خلال هذا الدور قدرتها على التغيير الإيجابي في تلك المجتمعات، فحضورها اللافت في مختلف جوانب الحياة وإصرارها على الوقوف بجانب الرجل ومساندتها له دليل على كونها عنصرا أساسيا في إحداث عملية التغيير في المجتمع.

إن التغيير الإيجابي الذي تسعى له المجتمعات مرهون بشكل كبير بواقع القيادة الجندرية ومدى تمكنها من القيام بأدوارها في المجتمع، فهي تشغل دور أساسي في بناء أسرتها ورعايتها لهم، من خلال ما يقع على عاتقها كأم من مسؤولية تربية الأجيال، وما تتحمله كزوجة من أمر إدارة الأسرة، ومع تقدم المجتمعات وتطورها نجد أن الجندر لم تلتزم فقط بواجبها تجاه أسرتها وتربية الأبناء بل أصبح لها دورا اجتماعيا كبيرا في شتى المجالات، وبناءً على مؤهلاتها العلمية والثقافية والاجتماعية تنوعت أدوارها في المجتمع على مختلف الأصعدة،

إن القيادة الجندرية مثل الرجل من حيث التأثير في النشأة والتكوين، فهي الأم والأخت والزوجة والجددة والمعلمة والمربية والعاملة و... إلخ، وعلينا أن نكرمها بمنحها كافة حقوقها لكي تستطيع أن تنخرط في شؤون البناء والتنمية على نحو فعال وحيوي، فالإحصاءات تشير إلى أن تعليم المرأة وتمكينها من القيادة انعكس إيجابا على الأسرة، سواء في الأمور التربوية أو الاقتصادية أو الصحية، فأصبحت المرأة في أغلب الدول تشكل قوة ديناميكية داعمة للتطور والتحول في المجتمع، لذلك من الجيد التأكيد على أهمية تمكين الجندر لكي تكون قادرة على القيام بأدوارها بفاعلية، والمقصود بالتمكين هي العملية التي تُشير إلى امتلاك المرأة للموارد وقدرتها على الاستفادة منها وإدارتها بهدف تحقيق مجموعة من الإنجازات للإرتقاء بالفرد والمجتمع وبالتالي التنمية المحلية.

A decorative border with intricate black floral and scrollwork patterns on a white background, framing the central text.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع:

1. بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1 ، ط2 ، عمان ، 2010 م ، 2014 م .
2. ثامر ملوح المطيري ، فلسفة الفكر الإداري و التنظيمي ، دار اللواء للنشر و التوزيع ، ط1 ، المملكة العربية السعودية ، 1990..
3. محمد سليمان و آخرون : العلاقات الإنسانية \_ دار النهضة العربية 2003 ، ص38
4. وفيق جابر النخلة ، القيادة الإدارية و فن التحفيز ، دار أ مجد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2014،

المجلات:

5. بن زاف جميلة : ( مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية : العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة ) ، العدد 21 ، ديسمبر 2015 ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة..
6. بن عاشور عائشة ، نظرية النظم في الإدارة ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة بلقايد تلمسان.
7. بوخميس بوفلة : مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية :الرضا الوظيفي تنمية استراتيجية هادفة للتأثير على الافراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العدد1،مارس 2020.قسم علم الاجتماع ,كلية العلوم الانسانية ,جامعة عنابة.
8. سهى عيسى ، بسام مسمار ، إنتهاء الخوالة : ( مجلة جامعة النجاح للأبحاث ) ، مجلد 67 (1) ، 2012 الأنماط القيادية لدى رؤساء الإتحادات الرياضية الأردنية ، تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية ، كلية التربية الرياضية جامعة الأردن.
9. شايع فاطمة : ( دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية المستدامة ) ، العدد 1 ، 2020 ، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة غليزان ، الجزائر .

10. عبير حسين آل قماش (المجلة العلمية إدارة البحوث و النشر العلمي ) العدد ، 12 ديسمبر 2020  
قسم كلية التربية ، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم ، المملكة العربية السعودية.
11. عقيل أبو بكر غيلون : ( ورقة مؤتمر بعنوان : القيادة الإدارية و التغيير بمنظمات الأعمال ) ، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية ، كلية القيادة والإدارة ، المؤتمر الدولي حول "الدعوة و الإدارة الإسلامية " ، الفترة ما بين 23/24/11/2010 م ، ماليزيا
12. علواني عمار : (المجلة الجزائرية للابحاث الاقتصادية والمالية : التنمية المحلية ,الاهداف والسياسات),العدد1,جوان 2019,قسم العلوم الاقتصادية ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة سطيف .
13. علي محمد إبراهيم الكردي ، الإهتمام بموضوعات الإدارة بمختلف أقسامها و القيادة ،علم الإستراتيجية ، نشرت في 7 أغسطس 2012 بواسطة علي كردي

#### الأطروحات والرسائل:

##### دكتوراه:

14. . الزهير رجراج ، التنمية المحلية في الجزائر . واقع وأفاق (أطروحة الدكتوراه: العلوم الاقتصادية ) ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03. الجزائر ، 2012 / 2013 . .
15. أحمد الشريف ، دور الجماعات الإقليمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر ( أطروحة دكتوراه : العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ) ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 2009\_ 2010 .
16. أحمد بن عبد الله ، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي ، ( أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات الإسلامية) ، جامعة المقاصد الإسلامية ، بيروت ، 2016 / 1437.
17. نور الدين بلقليل ، أثر أليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية ، دراسة ميدانية بولايي مسيلة و باتنة ( أطروحة دكتوراه ، علوم إقتصادية ) ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة 2018\_2019.



رسائل:

18. أسيل عبد الله الصرايرة ، إدراك الدور الجندي و علاقته بفاعلية الذات لدى أطفال مرحلة الطفولة المتأخرة ( أطروحة ماجستير : علم النفس التربوي ) ، قسم علم النفس ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، 2015.
19. بن شويب نوردين : دور المرأة المقاتلة في تحقيق التنمية المستدامة (رسالة ماستر:قسم علم الاجتماع )،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ,جامعة 8ماي 1945,قالمة، 2017-2018.
20. حرشاو مفتاح ، تأثير البيروقراطية على الخدمة العمومية في الجزائر ، دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة ( رسالة ماجستير : إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية ) ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2015 / 2016 .
21. دريسي عبد الحميد ، براهمي أحمد ، دراسة حالة ولاية أدرار : ( رسالة ماستر : تنظيم إداري و سياسي ) ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة أحمد دراية ، أدرار ، 2020\_ 2021 .
22. شمار فتيحة : دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية (رسالة ماستر:قانون اداري),قسم الحقوق والعلوم السياسية ,كلية الحقوق والعلوم السياسية ,جامعة محمد خيضر ,بسكرة ,2019/2018,ص40 41
23. عمار كيرد ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز\_ مديرية التوزيع بالأغواط (رسالة الماجستير :تخصص إدارة أعمال ) ، جامعة أكلي محند أولحاج ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، البويرة، 2014\_2015 .
24. عمر محمد دره ، مدخل الى الادارة ،ماجستير ادارة الاعمال كلية التجارة، جامعة عين شمس ، 2009.
25. كمال بودالة ، أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية ، دراسة ميدانية ببلدية حاسي ببح ، الجلفة (رسالة ماجستير : علم الاجتماع) ، قسم العلوم الإجتماعية كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، 2014 .
26. ليلي بوعكاز ، الأنماط القيادية السائدة و علاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية أم البواقي (رسالة ماستر:علم الاجتماع ، تنمية و تسيير الموارد البشرية) ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم بواقي ، 2015\_2016 .

27. مريم سلمان عباس الديلمي ، خصائص القيادة النسوية و أثرها في تطوير رأس المال النفسي إختبار الدور المحصل لقوة الخبرة ، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان ( رسالة ماجستير : إدارة الأعمال ) ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة شرق الأوسط ، أيار 2016 .
28. مريم طافر ، أحلام بومجريك ، القيادة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج عين صالح \_ الطاهير \_ ( رسالة الماجستير : علم الاجتماع ) ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن ، يحي جيجل ، 2018 \_ 2019
29. مصيبح صليحة ، العلاقات الإنسانية و فعالية إتخاذ القرار ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية نظور عبد الحميد \_ القل \_ ( رسالة ماجستير : علم الاجتماع ) ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 / 2016 .
30. نرجس أحفيظ ، التناول الإشهاري للمرأة في ضوء مقارنة الجندر دراسة تحليلية على عينة من إشهارا ام بي سي دراما ( رسالة ماجستير : علوم الإعلام و الإتصال ) ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019 / 2020 ص 71 ، 72 ، 73 .
31. يوسف مظهر الدهمشي ، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور ( رسالة الماجستير : العلوم الإدارية ) ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011 .

# فہرِس



صفحة	المحتويات
	شكر
	اهداء
أ	مقدمة .....
	<b>الفصل الأول: القيادة الإدارية</b>
7	المبحث الأول : ماهية القيادة .....
7	المطلب الأول : مفهوم القيادة .....
8	المطلب الثاني : القيادة الإدارية .....
9	المطلب الثالث: التطور التاريخي للقيادة الإدارية: .....
15	المطلب الرابع : أهمية القيادة الإدارية: .....
16	<b>المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية</b> .....
16	المطلب الأول : نظرية السمات (الرجل العظيم): .....
17	المطلب الثاني: نظرية ليكرت في القيادة الإدارية .....
18	المطلب الثالث : النظرية الموقفية .....
18	المطلب الخامس النظرية السلوكية: .....
19	المطلب السادس : نظرية الشبكة الإدارية .....
20	المطلب السابع : النظرية التفاعلية: .....
21	<b>المبحث الثالث: القيادة الجندرية</b> .....
21	المطلب الأول : مفهوم الجندر .....
21	المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الجندر .....
22	المطلب الثالث : مفهوم القيادة النسوية .....

الفصل الثاني: التنمية المحلية

25	.....المبحث الأول: التنمية المحلية.....
25	.....المطلب الأول: مفهوم التنمية.....
25	.....المطلب الثاني: مفهوم التنمية المحلية.....
26	.....المطلب الثالث : أبعاد التنمية المحلية.....
28	.....المطلب الرابع : اهداف التنمية المحلية:.....
29	.....المبحث الثاني: دور القيادة النسوية في تحقيق التنمية المحلية.....
29	.....المطلب الأول: دور المرأة في عملية التنمية.....
30	.....المطلب الثاني: المعوقات التي تحد دور المرأة التنموي.....
32	..... خاتمة.....
35	..... قائمة المراجع.....

دراسة لمؤسسة ناشئة المعنونة بـ: مركز الأمل لتنمية المرأة والطفل



## مقدمة :

تعد المرأة اللبنة الأولى في بناء المجتمع، يتوقف عليها تربية جيل المستقبل الذي يرفع مشعل أي تطور، وعليه فالتركيز على تكوينها تكويناً تربوياً وعلمياً ينعكس على الأسرة من جهة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من جهة أخرى ، فمركزنا "مركز تنمية المرأة و الطفل " يولي إهتمامه بهذه الفئة ، فئة النساء من طالبات ، متعلقات أميات ، مراهقات...إلخ وفئة الأطفال من عمر 3 سنوات فما فوق وذلك من خلال تقديم مجموعة من البرامج والأنشطة الإجتماعية والصحية والتعليمية والثقافية ، بالإستعانة بمدربين ومؤهلين وذوي الخبرة لتزويد مركزنا بيد العون من خلال التدريبات والتكوينات في مختلف المجالات.

فصدق الشاعر حين قال :

أعددت شعبا طيب الأعراق

الأم مدرسة إذا أعددتها

## المحور الأول : تقديم المشروع

بمجال نشاطنا خدماتي يتمثل في إنشاء مركز لتنمية المرأة والطفل كيف بدأت الفكرة؟ وكيف تطورت؟ :  
بما أن المرأة نصف المجتمع والمدرسة الأولى التي يتلقى فيها الطفل التربية والرعاية كان لزاما علينا أن نعطي لها الإهتمام البالغ حتى يتسنى لها إعداد جيل المستقبل (الطفل) إعدادا بدنيا و فكريا للتماشي مع التطور المفروض علينا لمواكبة ما يحدث حولنا (العالم) من تقدم و رقي في جميع المجالات و بهذا يمكننا أن نساير عجلة التنمية المستدامة

ـ تم إختيار منطقة تيارت لرصيدها التاريخي و الثقافي بإعتبارها عاصمة الدولة الرستمية ومنطقة ظهور مؤسس علم الإجتماع العلامة (إبن خلدون).  
ـ إفتقار المنطقة لمثل هذه المراكز .

## القيم المقترحة :

ـ تحصيل معرفي في مجال تكوين المرأة الطفل وإعداده للمستقبل.  
ـ إكتشاف مواهب الأطفال وتطويرها مثلا في مجال الرياضة ، الفنون ، الموسيقى.... إلخ  
ـ تشجيع المنتجات الحرفية والمشغولات اليدوية.  
ـ جلسات للإستشارات والتوعية القانونية عن حقوق المرأة والطفل.  
ـ دروس تقوية اللغة للأطفال و جلسات نقاشية لأمهات الأطفال.  
ـ تخصيص قاعة لتعليم القراءة والكتابة والمهارات السلوكية.  
ـ جلسات الدعم النفسي لأمهات وأطفال السرطان.  
ـ أيام تثقيفية  
ـ تنظيم خرجات وحفلات للأطفال مثل فاعلية اليوم العالمي للطفولة من خلال تقديم عروض، مسابقات حساب ذهني.... إلخ



- \_ نادي رياضي وصحي للمرأة للياقة بأناقته وحمائتها من السمنة.
- \_ برامج التطوير الذاتي للمرأة لفائدة التطوير الذاتي للمرأة.
- \_ دورات في القيادة وإتخاذ القرار.
- \_ ورشات في ريادة الأعمال.
- \_ دورات حول كيفية تنفيذ المشاريع الصغرى بالإضافة إلى مهن أخرى كالحياطة والطبخ..... إلخ
- \_ تدريب النساء على آليات التربية السليمة.

### فريق العمل :

يتكون فريق المشروع من :

الطالب 1 :عتو إيمان تخصص : إدارة الموارد البشرية قامت بدورة تدريبية في مجال  
عون حفظ البيانات

الطالب 2\_ : خالد خوجة إكرام تخصص : إدارة الموارد البشرية

- يتمثل دور الطالبان في تسيير المشروع و إدارته و البحث على الأسواق و التسويق
- \_ التنظيم المناسب : ( توزيع المهام و المسؤوليات ) و ذلك من خلال تحديد ماهية الأعمال المطلوبة وجميع الأفراد الذين يصلحون لهذا العمل
- \_ التأكد من أن فريق العمل لديه رؤية واضحة لتحقيق أهداف المشروع و نجاحه
- \_ التفاعل التواصل بين فريق العمل وذلك من خلال تقديم كل عضو من أعضاء الفريق أفضل ما لديه في الدور الذي يشغله
- \_ تعزيز و بناء العلاقات المتينة بين فريق العمل للحفاظ على التركيز على ما يهم.
- \_ تحفيز الفريق لهدف وواقع مشترك

## أهداف المشروع :



\_\_ تأهيل المرأة وإستثمار طاقتها وقدراتها لزيادة مشاركتها في بناء المجتمع وتطوره بالإضافة إلى مشاركتها في سوق العمل

\_\_ توسيع الدور القيادي للمرأة بغية الوصول إلى مواقع صنع القرار

\_\_ نشر الوعي بالجوانب القانونية و الإجرائية التي تخص المرأة و خدماتها

\_\_ التمكين الشامل للمرأة في مختلف المجالات

\_\_ بناء طفل الغد

الإهتمام بتنمية مهارات الأطفال بما يناسب أعمارهم و مراحل تعليمهم

جدول زمني لتحقيق المشروع خلال عام واحد : حيث يساعدنا هذا الجدول على التخطيط بشكل

جيد ويوضح لنا الموارد المطلوبة وكيفية إستغلالها وذلك من خلال:

الأعمال	المدة الزمنية للمشروع خلال سنة
<p>_دراسة السوق المستهدف بالإضافة إلى تحليل المنافسين</p> <p>_جمع البيانات اللازمة لدراسة السوق من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع العملاء و تحديد متطلباتهم</p> <p>_تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع و نتائجه</p> <p>_تحديد المهام الرئيسية الخاصة بالمشروع</p>	الشهر الأول _ الشهر الثالث
<p>تخصيص الموارد اللازمة التي يتطلبها المشروع (مادية بشرية_ مالية_ أنظمة_ شبكات التوزيع ... إلخ)</p> <p>إدارة جدول زمني للمشروع</p> <p>كراء المحل المناسب للمشروع</p>	الشهر الرابع_ الشهر الخامس
<p>_تحديد طرق التوصل بين بفاعلية و سهولة _بين أعضاء فريق العمل و كل الأطراف الأخرى</p> <p>_تحديد المخاطر المحتملة و كيفية التعامل معها</p> <p>_تنفيذ مهام المشروع حسب الخطة الموضوعية</p>	الشهر السادس _ الشهر الثامن
<p>_التسويق عبر الأنترنت من خلال إنشاء الحملات الإعلانية ، الإستعانة بمشاهير و مؤثري السوشيال ميديا ، عبر الراديو</p> <p>_التسويق عبر محركات البحث</p>	الشهر التاسع _ الشهر العاشر
<p>_متابعة سير العمل يوميا مع فريق العمل لمعرفة مدى الإنجاز و حل أي مشكلة أو عائق أول بأول</p> <p>_مراقبة التكلفة الفعلية مقابل الميزانية المعتمدة للمشروع</p> <p>_مراقبة معدل إنجاز المهام مقابل الجدول الزمني</p> <p>_تسليم المطلوب من المشروع و كل التقارير الفعلية و المستندات و سداد كل الإلتزامات المالية للمشروع</p>	الشهر الحادي عشر الشهر الثاني عشر

## المحور الثاني : الجوانب الإبتكارية



### مجالات الإبتكار :

أول مشروع في تيارت يصب في صالح المرأة على وجه الخصوص من خلال الدورات و التكوينات الموجهة لها و تنمية قدراتها بإعتبارها عنصر فاعل في المجتمع.

### الميزات الجديدة:

- ✓ تشجيع الأطفال على توليد أفكارهم و تطويرها.
- ✓ إتباع أساليب و مناهج لتعزيز إنتاج إبداعي لكل من المرأة و الطفل
- ✓ تقديم خدمة نقل الأطفال وتوصيلهم مثلا من دور الحضانة خاصة بالنسبة لأطفال الأولياء المنشغلين.
- ✓ إستهداف فئة جديدة :المرأة و ذلك من خلال العمل على تنميتها وتكوينها مما ينعكس إيجابا على إحداث عملية التغير من أجل مستقبل مستدام ، حيث لا يقل دور المرأة عن دور الرجل في إيجاد حلول لتحديات المناخ.

## المحور الثالث : التحليل الإستراتيجي للسوق



### 1\_ عرض القطاع السوقي :

السوق المحتمل هو : النساء ( أمهات ، حرفيات ، خريجات ، عاملات...إلخ ، بالإضافة إلى الأطفال من عمر 3 سنوات فما فوق.

\_ السوق المستهدف: نسعى لتقديم أفضل الخدمات لكل من المرأة والطفل.

\_ تم إختيار هذه الشريحة ( المرأة و الطفل ) باعتبار المرأة الركيزة الأساسية في عملية التنشئة الإجتماعية ولها التأثير الكبير على الأطفال مما يؤدي إلى بناء مجتمع الغد

## 2\_ قياس شدة المنافسة :

أهم المنافسين في السوق المحلية :

1\_ سمارة أكاديمي للدعم و التدريب

2\_ جمعية حورية للمرأة الجزائرية \_ حرائر تيارت

3\_ الجمعية الوطنية لشؤون المرأة المطلقة و الأرملة و الطفولة \_ مكتب ولاية تيارت

## 3\_ إستراتيجيات التسويقية :

نركز في تسويق خدماتنا على ما يلي :

تحديد الفئة المستهدفة أي من العملاء

جذب الجمهور المستهدف و إقناعهم بخدماتنا

الحضور عبر مواقع التواصل الإجتماعي

الترويج من خلال زيادة الوعي بالعلامة التجارية

التسويق المباشر وذلك من خلال ترك إنطباع إيجابي لدى العملاء عن الخدمة و بهذا يتبادلون

الفكرة مع الأصدقاء و العائلة

الترويج عبر الحملات الإعلامية ..... إلأخ

## المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم:



### 1\_ موقع المركز :

- ✓ تحديد موقع المركز بدقة مع مراعاة أن يكون المركز في المكان الراقي والمناسب.
- ✓ إختيار المكان الواسع الذي يناسب ممارسة أنشطة المشروع أو المركز.
- ✓ تجهيز المركز من خلال توفير الحاجيات الأساسية من معدات، أثاث ، وسائل.....إلخ

### 2\_ تحديد اليد العاملة :

وذلك من خلال إختيار الموظفين والعاملين في المركز بشكل مناسب عن طريق المقابلات وتقسيم المهارات ( مدربين ، إستشارين تربويين ، مربيات أطفال.....إلخ

### 3\_ التسويق للمركز :

- ✓ عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي.
- ✓ نشر الإعلانات والدعايا السمعية والمرئية.

#### 4\_ الشركات الرئيسية :

- ✓ شركات مع مؤسسات ومراكز التعليم والتدريب.
- ✓ الشراكة مع وكالة التشغيل بغية توفير فرص العمل.
- ✓ شركات الدعم للحصول على التمويل والدعم المالي لتطوير وتوسيع المشروع.
- ✓ شركات مع وكالات الإعلان والتسويق للتعريف بالمركز والخدمات التي يقدمها.

#### المحور الخامس : الخطة المالية :





▪ هيكل التكاليف *structure Costs*

10.000,00	تكاليف التعريف بالمنتج أو المؤسسة <b>Frais d'établissement</b>
600.000,00	تكاليف الحصول على العدادات ( الماء- الكهرباء ..... ) <b>Frais d'ouverture de compteurs (eaux-gaz-....)</b>
360.000,00	<b>Droit au bail</b> الحق في الإيجار
50.000,00	<b>Caution ou dépôt de garantie</b> وديعة أو وديعة تأمين
10.000,00	<b>Frais de dossier</b> رسوم إيداع الملفات
60.000,00	<b>Frais de notaire ou d'avocat</b> تكاليف الموثق-المحامي-.....
200.000,00	<b>Enseigne et éléments de communication</b> تكاليف التعريف بالعلامة و تكاليف قنوات الاتصال
1.200.000,00	<b>Travaux et aménagements</b> الأعمال والتحسينات الاماكن
3.000.000,00	<b>Matériel</b> الآلات- المركبات- الاجهزة
600.000,00	<b>Matériel de bureau</b> تجهيزات المكتب
2.000.000,00	<b>Trésorerie de départ</b> التدفق النقدي ( الصندوق) الذي تحتاجه في بداية المشروع.

المجموع = 8.090.000,00

■ النفقات أو التكاليف الثابتة الخاصة بالمشروع

1.000.000,00	<b>Assurances</b> التأمينات
84.000,00	<b>Téléphone, internet</b> الهاتف و الانترنت
250.000,00	<b>Carburant, transports</b> الوقود و تكاليف النقل
100.000,00	<b>Frais de déplacement et hébergement</b> تكاليف التنقل و المبيت
90.000,00	<b>Eau, électricité, gaz</b> فواتير الماء – الكهرباء- الغاز
350.000,00	<b>Mutuelle</b> التعاضدية الاجتماعية
200.000,00	<b>Fournitures diverses</b> لوازم متنوعة
200.000,00	<b>Budget publicité et communication</b> ميزانية الإعلان والاتصالات

المجموع = 2.463.000,00

■ مصادر الإيرادات Revenue Stream

100.000,00	Apport personnel ou familial المساهمة الشخصية أو العائلية
1.400.000,00	Prêt n°2 (nom de la banque) قرض رقم 2 اسم البنك
500.000,00	Autre financement (libellé) تمويل آخر

المجموع = 2.000.000,00

■ رواتب الموظفين ومسؤولين الشركة

540.000,00	رواتب الموظفين Salaires employés
35.000,00	صافي أجور المسؤولين Rémunération nette dirigeant

مخطط نموذج العمل التجاري  
Business Model Canvas  
Modèles d'affaires  
BMC

شرائح العملاء

Customer Segments  
Segments de clients

1. الأطفال: من عمر ثلاثة سنوات فما فوق قصد مرافقتهم وتعليمهم.
2. النساء: من مختلف الأعمار والفئات سواء الأمهات أو الحرفيات أو المتخرجات من مختلف المؤسسات التعليمية والتكوينية بالإضافة العاملات.

علاقات العملاء

Customer Relationships  
Relations CLIENTS

1. المرافقة الفردية: من خلال التواصل مع النساء من خلال جلسات استماع وتوعية بالاستعانة بخبرات في مجال التخصص حسب الحالة، لتمكينهن من معالجة مشاكلتهن والابداع والابتكار في مختلف المجالات.
2. الانفتاح على الفضاء المجتمعي: من خلال تنظيم ندوات وورشات للمرافقة بتعزيز دور المرأة في الحياة المجتمعية اجمالاً حتى يتسنى لها احتلال مناصب قيادية تسهم في تحقيق التنمية المحلية.
3. العمل الشبكي: عبر فتح فضاءات للاتصال المحلي والإقليمي والدولي لتبادل الخبرات والتجارب في هذا المجال.

عرض القيمة

Value Proposition  
Proposition de valeur

- تدريب الأطفال وتعزيز مهاراتهم اللغوية والذهنية وتنمية قدراتهم الاتصالية.
- تدريبهم على العمل الجماعي وقدراتهم القيادية عبر تمكينهم من تسيير الجماعات الفرق وورشات العملية.
- تقديم خدمة نقل الأطفال وتوصيلهم مثلاً من دور الحضانة خاصة بالنسبة لأطفال الألياء المنشغلين.
- تعزيز قدرات الدافعية للعنصر النسوي في تولي مناصب قيادية وخلق مؤسسات وفضاءات تنمية وخلق الثروة.
- تأهيل وسقل المهارات وتعزيزها عبر نماذج المحاكاة العصف الذهني للشركاء في مرحلة لاحقة.
- تنظيم ورشات تدريبية لمشكلات افتراضية وفسح المجال لهن لحلها حتى تتمكن من تغذية الذاكرة واستخدامها في التغذية الاسترجاعية.
- العمل كوسيط في مجال المشروعات ذات الطابع المحلي بين المؤسسات البلدية الولائية عبر تفويجها وإبراز

الأنشطة الرئيسية

Key Activities  
Activités-clés

– تأهيل المرأة وإستثمار طاقتها وقدراتها لزيادة مشاركتها في بناء المجتمع وتطوره بالإضافة إلى مشاركتها في سوق العمل.

– توسيع الدور القيادي للمرأة بغية الوصول إلى مواقع صنع القرار.

– نشر الوعي بالجوانب القانونية و الإجرائية التي تخص المرأة وخدماتها.

– التمكين الشامل للمرأة في مختلف المجالات.

– بناء طفل الغد

– الإهتمام بتنمية مهارات الأطفال بما يناسب أعمارهم و مراحل تعليمهم.

القنوات

Channels  
Canaux de distribution

1. المنصات على الأنترنت: موقع ويب مخصص لإبراز دور المركز في حماية ورعاية الأطفال ومراقبة النساء والاطلاع على مميزات وأنشطته وكيفية التسجيل.

2. منصات ترويجية للمركز والتعاون مع مركز بحثية وحقوقية وإقامة شراكات معها وتبادل الخبرات والتجارب.

الموارد الرئيسية

Key Resources  
Ressources-clés

1. مسؤولي المركز وموظفي: يشملون الرئيس الإداري، وكافة طاقمه الإداري والتقني.

2. خبراء ومتخصصين في مجال التنمية البشرية وإدارة المشروعات الاقتصادية.

3. هيكل المركز الذي يشمل كافة الأجهزة والوسائل بالإضافة الى الوسائط الاجتماعية.

مصادر الدخل

Revenue Streams  
Sources de revenus

الإيرادات:

1- حقوق الخدمات: مبلغ.00. 2500 دج للطفل شهريا.

مبلغ 2500.00 دج لكل امرأة شهريا.

2-برامج تكوينية عبر النت: مبلغ 3000.00دج لكل طفل شهريا (للأطفال فوق 10 سنوات).

مبلغ 3000.00 دج لكل امرأة شهريا.

3.التعاون مع مؤسسات تربوية وإعادة التربية ومراكز الطفولة المسعفة عبر شركات واتفاقيات.

هيكل التكلفة

Cost Structure  
Structure des coûts

1. تكاليف الموظفين:

-المدرّبون والمشرفون: 35.000.00 دج

-مساعدین إداريين: 27.000.00 دج

2-تكاليف البنية التحتية:

10.000,00	تكاليف التعريف بالمنتج أو المؤسسة Frais d'établissement
600.000,00	تكاليف الحصول على العدادات ( الماء- الكهرباء ..... ) Frais d'ouverture de compteurs (eaux-gaz-....)
360.000,00	Droit au bail الحق في الإيجار
50.000,00	Caution ou dépôt de garantie وديعة أو وديعة تأمين
10.000,00	Frais de dossier رسوم إيداع الملفات
60.000,00	Frais de notaire ou d'avocat تكاليف الموثق-المحامي-.....
200.000,00	Enseigne et éléments de communication تكاليف التعريف بالعلامة و تكاليف قنوات الاتصال
1.200.000,00	Travaux et aménagements الأعمال والتحسينات الاماكن
3.000.000,00	Matériel الآلات- المركبات- الاجهزة
600.000,00	Matériel de bureau تجهيزات المكتب
2.000.000,00	Trésorerie de départ التدفق النقدي ( الصندوق) الذي تحتاجه في بداية المشروع.

## I- إجمالي التكاليف:

1- هيكل التكاليف: المجموع = 8.090.000,00

2- النفقات أو التكاليف الثابتة الخاصة بالمشروع: المجموع = 2.463.000,00

2- رواتب الموظفين ومسؤولين الشركة: المجموع: 540.000.00

**المجموع: 11093000.00**

## II- إجمالي الإيرادات خلال السنة الأولى:

نتوقع أنه في الشهر الأول سنقوم بتنمية و تكوين 50 امرأة و 50 طفل تكويننا مباشرة ، و 50 امرأة و 50 طفل تكوين عبر الأنترنت حيث :

\_ تكوين المرأة مباشرة يكون بمبلغ: 250000 دج شهريا

\_ تكوين الطفل مباشرة يكون بمبلغ 250000 دج شهريا

\_ تكوين المرأة عبر الأنترنت يكون بمبلغ 300000 دج شهريا

\_ تكوين الطفل عبر الأنترنت يكون بمبلغ 300000 دج شهريا

نحسب إيراداتنا كما يلي :

أ/ التكوين المباشر :

الشهر الأول : 50 طفل  $\times$  2500.00 = 125000.00 دج

50 امرأة  $\times$  2500.00 = 125000.00 دج

ب / التكوين غير مباشر : عبر الأنترنت

50 طفل  $\times$  3000.00 = 150000.00 دج

50 امرأة  $\times$  3000.00 = 150000.00 دج

**الدخل في الشهر الأول : 550000.00 دج**

نتوقع زيادة 10 أشخاص في كل محور ( التكوين المباشر ، التكوين غير مباشر ) و في كل شهر :  
الشهر الثاني :

$$25000.00 = 2500.00 \times 10 \text{ أطفال}$$

$$25000.00 = 2500.00 \times 10 \text{ نساء}$$

$$30000.00 = 3000.00 \times 10 \text{ أطفال}$$

$$30000.00 = 3000.00 \times 10 \text{ نساء}$$

الزيادة على الشهر الأول هو : 110000.00 دج

إيرادات الشهر الثاني هي : الشهر الأول + الزيادة (10 أشخاص في كل محور )

$$\text{يعني } 660000.00 = 110000.00 + 550000.00 \text{ دج}$$

و هكذا الشهر الثالث = الشهر الثاني + الزيادة

$$\text{يعني } 770000.00 = 110000.00 + 660000.00 \text{ دج}$$

الشهر الرابع = الشهر الثالث + الزيادة

$$\text{يعني : } 880000.00 = 110000.00 + 770000.00$$

الشهر الخامس : الشهر الرابع + الزيادة

$$\text{يعني } 990000.00 = 110000.00 + 880000.00$$

الشهر السادس = الشهر الخامس + الزيادة

$$\text{يعني } 1100000.00 = 110000.00 + 990000.00$$

الشهر السابع = الشهر السادس + الزيادة

$$1210000.00 = 110000.00 + 1100000.00$$

الشهر الثامن = الشهر السابع + الزيادة



$$1320000.00 = 110000.00 + 1210000.00$$

الشهر التاسع = الشهر الثامن + الزيادة

$$1430000.00 = 110000.00 + 1320000.00$$

الشهر العاشر = الشهر التاسع + الزيادة

$$1540000.00 = 110000.00 + 1430000.00$$

الشهر الحادي عشر = الشهر العاشر + الزيادة =

$$1650000.00 = 110000.00 + 1540000.00$$

الشهر الثاني عشر = الشهر الحادي عشر + الزيادة

$$1760000.00 = 110000.00 + 1650000.00$$

إجمالي الإيرادات خلال العام الأول:

مجموع إيرادات كل شهر و هي : ( الشهر الأول + الشهر الثاني + الشهر الثالث

.....+ الشهر الثاني عشر )

$$990000.00 + 880000.00 + 770000.00 + 660000.00 + 550000.00$$

$$1430000.00 + 1320000.00 + 1210000.00 + 1100000.00 +$$

$$13860000.00 = 00..1760000 + 1650000.00 + 1540000.00 +$$

**13860000.00** إجمالي الإيرادات خلال العام الأول هو :

**III- صافي الربح خلال العام الأول:**

صافي الربح = الإيرادات \_ التكاليف

$$\text{أي : } 13860000.00 - 11093000.00 = 2776000.00 \text{ دج}$$

**أي أن صافي الربح خلال العام الأول هو : 2767000.00 دج**