



المجلس القومي للمرأة
THE NATIONAL COUNCIL FOR WOMEN

دليل

تمكين المرأة من الوصول
إلى دائرة صنع واتخاذ القرار

الإشراف العام

أ.د/ مايا مرسي

الإشراف التنفيذي

أ.د/ نسرين البغدادى

فريق الإعداد وفقا للترتيب الأبجدي

أعضاء لجنة التدريب

د/أريج زهران .

د/إيمان رجب .

المستشار / أيمن نبيل .

د/جيهان حسن .

أ.د/نسرين البغدادى .

من الأمانة العامة بالمجلس القومي للمرأة

أ/شيماء محمود نعيم .

أ/نهى محمد مرسي .

أ/آية على «منسق اللجنة»

4	تقديم
8	مدخل العوامل الفاعلة في عملية الاختيار للقيادات النسائية
15	الفصل الأول : الفرق بين مفهوم القيادة والإدارة
22	الفصل الثاني : تمكين المرأة في مجال العمل
30	الفصل الثالث : تنمية مهارات التواصل الفعال ومهارات تقويم الأداء
37	الفصل الرابع : العمل في فريق عن بعد في ظل الأزمات
44	الفصل الخامس : استطلاعات الرأي والرضا الوظيفي
53	الفصل السادس : معايير الحوكمة والشفافية ومدى مساهمتها في وصول المرأة إلى المواقع القيادية .
62	المصادر

أتت الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة ٢٠٣٠ لترجم على أرض الواقع دستور توافق المصريون عليه؛ وأكد في مواده على ترسيخ مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات والتكافؤ في الفرص كأسس لبناء المجتمع .

كما ألزم الدولة المصرية بالقضاء على التمييز، وعلى جميع أشكال العنف كافة، وكفالة الحقوق الأساسية والحماية والرعاية للمرأة؛ في جميع أنحاء الوطن .

وتتسق الاستراتيجية بشكل كامل مع توجهات رؤية مصر ٢٠٣٠ واستراتيجيتها للتنمية المستدامة، وتتكامل مع محاور عملها التي تسعى إلى بناء مجتمع عادل يتميز بالمساواة في الحقوق والفرص .ويحقق أعلى درجات التماسك والتكاتف والاندماج بين أبنائه وبناته .

كما تتفق الاستراتيجية بشكل كامل مع استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ التي تبنتها دول العالم كمنهاج تنموي متكامل .

وقد أعلن فخامة رئيس الجمهورية عام ٢٠١٧ عاما للمرأة المصرية؛ ويمتد الأفق الزمني لتنفيذها حتى عام ٢٠٣٠ . وتشتمل الاستراتيجية على أربعة محاور عمل متكاملة وهي : التمكين السياسي وتعزيز الأدوار القيادية للمرأة، التمكين الاقتصادي، التمكين الاجتماعي، والحماية، فضلا عن العمل الجاد؛ مع تغيير ثقافة المجتمع نحو المرأة وتعزيز سبل حصولها على حقوقها القانونية .

وتحدد الاستراتيجية مجموعة من التدخلات المفصلية التي من شأنها إذا تضافرت الجهود من أجل نجاحها أن تحدث النقلة النوعية المطلوبة؛ لتحقيق الانطلاقة الكبرى التي يصبو إليها كل مصري ومصرية .

وإذا كان محور التمكين السياسى يركز على المشاركة السياسية من خلال زيادة مشاركة المرأة فى الانتخابات والوصول إلى تمييز نيابى متوازن. بالإضافة إلى المشاركة فى اتخاذ القرار؛ من خلال عدم التمييز فى التعيين والترقى بالهيئات القضائية والسلطة التنفيذية وغيرها من الوظائف.

فقد تطور تصنيف مصر فى عام ٢٠٢١ فى مؤشر التمكين السياسى بالتقرير العالمى للفجوة بين الجنسين ليؤكد على الجهود المبذولة لتعزيز التمكين السياسى، حيث بلغ ترتيب مصر إلى ٧٨ من أصل ١٥٦ دولة، وهو أفضل تصنيف حققته الدولة خلال الأعوام العشرة الماضية.

وعلى الرغم من هذا التطور الكبير فلاتزال الدولة تسعى لتحسين آليات التمكين؛ خاصة فى ما يتعلق بتعيين المرأة فى المناصب العليا والقيادية فمازالت هناك فجوة كبيرة بين الرجل والمرأة.

ولقد أعلن فخامة رئيس الجمهورية فى احتفالية يوم المرأة المصرية فى مارس ٢٠٢٢ عن جائزة التميز الحكومى لتكافؤ الفرص وتمكين المرأة، حيث تعد أحد الإضافات المهمة والتى ترتبط بالدستور وخاصة رقم ١١٠٩، حيث تساهم تلك الجائزة فى تحفيز المؤسسات لتحقيق الهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة المتعلق بالمساواة بين الجنسين، إلى جانب محور العدالة الاجتماعية فى رؤية مصر ٢٠٣٠.

ومن ثم تأتى أهمية هذا الدليل من خلال عدد من المنطلقات:

أولاً: دعم المؤسسات فى رحلتها نحو تحقيق تكافؤ الفرص وتمكين المرأة.
ثانياً: تحديد المجالات التى تساهم فى التزويد بالمعارف للاستفادة، ولتحقيق تنفيذ السياسات العامة؛ حتى تأخذ فى اعتبارها قضايا تكافؤ الفرص والمرأة.

ثالثا: ويعد أيضا هذا الدليل أحد الأدوات التي تدعم الموظفين الحكوميات للوصول إلى المناصب القيادية.

رابعا: يمثل أحد إسهامات جمهورية مصر العربية في إطار عضوية الشبكة الإقليمية الخاصة بمكانة النساء الموظفات في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية؛ والتي تضم كل من الأردن - تونس _ المغرب _ مصر، حيث ستؤول رئاسة الشبكة إلى مصر الدورة القادمة.

خامسا: غرس ثقافة الإنصاف والمساواة في الوظائف الحكومية، والجهاز الإداري بالدولة.

سادسا: إدماج مبدأ المساواة بين الجنسين في الاستراتيجيات والسياسات والمبادرات والمشروعات الخاصة بتنمية الجهاز الإداري بالدولة. ويتضمن الدليل العديد من الموضوعات التي تحقق تلك الأهداف السابقة فكان تقسيم الموضوعات كالآتي:

مدخلا نحو التعرف على عدد من العوامل الفاعلة في عملية اختيار القيادات النسائية، ومقومات نجاح المرأة للإدارة والقيادة، وأهم المعوقات الوظيفية.

أما الفصل الأول : فقد تناول الفرق بين مفهوم الإدارة والقيادة.

ثم أتى الفصل الثاني: ليطرح إشكالية تمكين المرأة في مجال العمل.

وعرج الفصل الثالث على: تنمية التواصل الفعال ومهارات تقويم الأداء.

وبخصوص الفصل الرابع: أتى بعنوان العمل في فريق عن بعد في ظل الأزمات.

وجاء الفصل الخامس: من أجل توضيح أهمية استطلاعات الرأي للتعرف على مدي

الرضا الوظيفي.

وأخيرا الفصل السادس: الذي تناول معايير الحوكمة والشفافية ومدي مساهمتها في

وصول المرأة الى المواقع القيادية.

وإذا تقدم بخالص شكري وتقديري لفريق العمل الذي ساهم في الإعداد سواء من أعضاء لجنة التدريب، أو من الأمانة العامة، الذين حرصوا على إخراج المادة العلمية الجادة، وكانوا يحرصون على إضافة كل ما هو جديد في هذا المجال .
أما من يقف دائماً بدعمه ومساندته لخروج تلك الأدلة الدكتور مايا مرسى رئيسة المجلس فهي مثال الإدارة الرشيدة التي تدفع دائماً نحو توفير المعلومة العلمية المدققة حتى تعين على الأداء في المجالات كافة .

أ.د/نسرين البغدادي

عضوة المجلس ومقررة لجنة التدريب

مدخل العوامل الفاعلة في عملية الاختيار للقائدات النسائية

تتقدم مصر بخطى واثقة نحو بناء مستقبل جديد لكافة بناتها وأبنائها على أسس جديدة فرضتها التحولات الجذرية التي عايشها المجتمع المصري منذ عام ٢٠١١. ويمكن للعمل الجاد على تمكين المرأة المصرية بشكل حقيقي والذي يشمل القاعدة العريضة من النساء، ويضمن مشاركتهن الكاملة ويحرر طاقتهن الكامنة. أن يساهم في بناء مصر الحديثة، وفي تحقيق تنمية مستدامة في كل ريوعه. فالتنمية المستدامة تشمل عملية تغيير مجتمعي يتيح فرصاً حقيقية وغير منقوصة لجميع النساء لاكتساب القدرات البشرية التي تمكنهن من توسيع خياراتهن لتحقيق الذات ولخدمة الوطن.

وقد حققت مصر خلال السنوات الأخيرة إنجازات هامة في مجال تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين. تمثل أهمها في صدور الدستور المصري الذي يضمن نصوصاً عديدة تكفل لها الفرص المتكافئة ويمنع التمييز الذي يمكن أن يمارس ضدها ويضمن لها الحماية. وتأتي هذه النصوص المنصفة انتصاراً للدور التنويري الذي حملت شعلته مصر على مر العصور. وقد نتج عن تفعيل الدستور حصول المرأة المصرية على نسبة تمثيل في مجلس النواب هي الأعلى منذ إنشاء البرلمان المصري، وكفل لها ربع مقاعد المجالس المحلية، كما شغلت المرأة المصرية لأول مرة منصب المحافظ وعلى الصعيد الاجتماعي فقد تضاءلت الفجوة بين الجنسين في الالتحاق المدرسي وتراجعت مستويات وفيات الأمومة.

كما تم إدخال عدد من التعديلات القانونية على قوانين الأحوال الشخصية وتغليظ العقوبات في جرائم الختان والتحرش. ولكن على الرغم من هذه الإنجازات لازال أمام

المجتمع المصري تحدي كبير لتمكين القاعدة العريضة من نساء مصر، وهو ما يتطلب استراتيجية متكاملة وطموحة تشارك في تفعيلها كل فئات المجتمع ومؤسساته.

تجدر الإشارة إلى أن وضع المرأة في أي مجتمع إنما هو محصلة تفاعل بين العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تتشابك بطريقة مركبة. فهناك رواسب ثقافية لها أثر حاسم في إنتاج التمييز ضد المرأة، وهناك بني مجتمعية تؤثر بشكل خاص في أنساق التنشئة والتعليم والعلاقات الأسرية وديناميكية التعامل بين أفراد المجتمع، وهناك العديد من العوائق القانونية التي تحول دون تمتع النساء بحقوقهن الموضوعية الكاملة.

ويعكس عدد من المؤشرات التي تصدرها المؤسسات الدولية بصفة دورية وضع المرأة والتطور الذي يطرأ عليه عبر الزمن والفروق القائمة بين الدول. ويمكن أن تكون هذه المؤشرات مفيدة في الوقوف على وضع المرأة في مصر، سواء لتقييم وضع مصر النسبي بين دول العالم، أو للتعرف بشكل موضوعي على مردود الجهود المبذولة لتمكين المرأة والقضاء على التمييز ضدها وحمايتها. وتشير مقارنة وضع المرأة في مصر بوضع المرأة في العديد من الدول النامية وفقاً لأهم مؤشرات تمكين المرأة ومؤشرات المساواة بين الجنسين إلى تراجع موقع مصر على المستوى العالمي. وتعكس المؤشرات المتوافرة الحاجة إلى تضافر الجهود من أجل تمكين المرأة، مع أهمية أن تعمل جهود التمكين على كافة الأصعدة بالتزامن والتوازي، نظراً للتفاعل الحتمي بين متطلبات ونتائج التمكين السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمرأة. ومع التسليم بضرورة أن يكون التمكين على كافة الأصعدة، إلا أن التمكين الاقتصادي يجب أن تكون له الأولوية في السنوات المقبلة في ضوء تحليل وضع مصر النسبي في منظومة المؤشرات الدولية،

وفي ضوء تدني نسب المشاركة في النشاط الاقتصادي ومعدلات تشغيل الإناث التي كشفت عنها المسوح الوطنية التي تم إجراؤها في السنوات الأخيرة. وإيماناً بأن استقرار الدولة وتقدمها لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مشاركة المرأة في المجال العام كفاعل أساسي، قاد المجلس القومي للمرأة باعتباره الآلية الوطنية المعنية بالنهوض بالمرأة المصرية عملية تشاركية واسعة لوضع هذه الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠، على نحو يتجاوب مع روح الدستور المصري ٢٠١٤، ومع التوجه العام لاستراتيجية التنمية المستدامة « رؤية مصر ٢٠٣٠»، ويتوافق كذلك مع التزام مصر بأهداف التنمية المستدامة التي اعتمدها منظمة الأمم المتحدة كأساس للتنمية حتى عام ٢٠٣٠.

ولقد أشارت الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة ٢٠٣٠ إلى ضرورة تعزيز وصول المرأة للمناصب القيادية. انطلاقاً مما تقدم نستطيع رصد التالي:-

- تأكيد الخطط التنموية المتتالية وبخاصة في السنوات الأخيرة على تعزيز الدور القيادي للمرأة وتمكينها من المشاركة الفاعلة في عملية التنمية.
- توسع الدور القيادي للمرأة و انخراطها في مراكز صنع القرار.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من الطاقات الفكرية والإبداعية للقيادات النسائية.
- سرعة ومرونة عملية اتخاذ القرارات في القطاعات النسائية.
- زيادة درجة الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء للمؤسسة.
- منح القيادات مسؤوليات أكبر ، وتمكينها من الإحساس بالإنجاز .
- أنه رغم اختلاف هذه الأشكال لتمكين المرأة عامة و تمكين المرأة العاملة خاصة، فهناك قاسما مشتركا لهذا المبدأ (أي التمكين) هو بث الثقة والمشاركة وتحقيق

الاندماج الفعلي في إدارة مؤسستها مع إتاحة فرص أفضل لها في مواقع اتخاذ القرار، وتحسين مكانتها من خلال تحقيق الرقي الوظيفي لها إلى مناصب متقدمة. منح المرأة الموظفة (ممن تتوافر فيهن الكفاءة والمعرفة والطموح) فرصة الرقي الوظيفي الى منصب متقدم في الادارة العليا ما يمنحها قوة التصرف وحرية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية .



محاور الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة ٢٠٣٠

العوامل الفاعلة في عملية الاختيار للقيادات النسائية

- تحديد الخصائص الاجتماعية والثقافية والمهنية التي تتصف بها النساء القياديات .
- التشجيع والدعم للوصول إلى المواقع القيادية .
- مدى الرضا عن الموقع القيادي الحال .
- معرفة مستوى الطموح لدي المرأة لتولي موقع قيادي متقدم .
- السمات النفسية الواجب توافرها في المرأة القيادية لتعبر عن مقومات نجاح الأهداف .

مقومات نجاح المرأة للقيادة والإدارة

تعتبر مقومات القيادة الإدارية من أهم المرتكزات لتمكين المرأة في تولي المناصب القيادية، وتحقيق طموحها واستمراريتها؛ وكذا رقيها الوظيفي . ولهذا نجد أن قيادة المرأة تختلف عن قيادة الرجل، في المهارات الإنسانية، والشخصية، والفكرية، والتنظيمية، وهذا الاختلاف يمثل مزايا وتتضمن الآتي :

- الحكمة والاستقرار لوجود بعد العاطفة في قيادتها، وذلك يضمن شمولية التفكير .
- قيادة المرأة منظمة ومرتبطة وصارمة لتحقيق الأهداف المرجوة .
- كثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات عن الرجل .
- المرأة لديها القدرة على التخطيط للمستقبل أكثر من الرجل .
- المرأة تعمل على إيجاد علاقات إنسانية داخل المنظمة .
- القدرة على التعامل مع التغيير وذلك يعود لإسلوبها المرن .

- تتميز المرأة بفطرتها التي تهتم وتدقق بالتفاصيل كاملة، ومتعاونة مما يجعلها متميزة في مجال القيادة.
- تستثمر المرأة المزيد من الوقت والطاقة مقارنة مع الرجل في العمل على رأس المال البشري.
- القدرة على العمل لساعات طويلة.
- الحرية والاستقلالية و الديناميكية في التفكير إلى جانب المرونة.
- القدرة على المبادرة وإتخاذ القرارات.
- الإمتلاك لبعد النظر، وقوة الادراك، والتوقع السليم إلى جانب رباطة الجأش .

/// أهم المعوقات التي تواجهها المرأة:

المعوقات الشخصية

وهي تتصل بمستوي رغبة المرأة في المنصب القيادي، واكتساب المهارات، وقدرتها على تحمل المسؤوليات، وثقتها بنفسها.

المعوقات الوظيفية

على الرغم من ازدياد عدد النساء العاملات بصورة عامة إلا إن حصول المرأة على موقع قيادي متقدم عملية ما زالت لا تلقى قبولا واسعا؛ لصعوبة تقبل الرجل بأن تكون المرأة في المواقع الإدارية العليا لمبررات يضعها بنفسه؛ كضعف قدرتها على القيادة من جهة وتصوراته بأن عمل المرأة سيلحق الضرر بمهنته من جهة أخرى، وهذا ما جعله يهيمن على هذه المواقع، وعدم إتاحة الفرصة للمرأة إلا بتولي الوظائف الكتابية و الروتينية التي أصبحت ذات قيمة أدنى بالنسبة للرجل .
فضلا عن النظرة المسؤولين المتدنية لعمل المرأة باعتبارها أقل إنتاجية ، وغير مستقرة في عملها ، وضعف قدرتها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية .

معوقات التأهيل العلمي والفني

من الأمور الشائعة في العمل أن معظم المسؤولين يتحيزون نحو الرجال عند اختيارهم الأفراد للقيادة أوفي برامج التدريب، وكذلك الحال في برامج الدراسات العليا، وأن أسس الترشيح والاختبار للدورات تقوم على أساس العلاقات الشخصية للرجال مع المسؤولين؛ وتلك الأسباب تقف كعائق في وجه المرأة.

كذلك صعوبة توفيق المرأة بين أعبائها المنزلية والاجتماعية من جهة ومتطلبات العمل من جهة أخرى مما يدفع المسؤولين إلى التردد في زيادة أعبائها، والزج بها في نشاطات إضافية. وجعلها مبررات لتحيزهم وإقصائهم لحق المرأة في نيلها التأهيل العلمي والفني.

الفصل الأول

الفرق بين مفهوم
القيادة والإدارة

الفرق بين مفهوم القيادة والإدارة

مفهوم القيادة

- تعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم القيادة ومن ضمنها :
- القيادة هي وظيفة من الوظائف المكتسبة بالخبرة والتعليم.
- القيادة هي نفوذ اجتماعي كامن في جزء من الجماعة.
- القيادة هي مركز عالي في هيكل بنائي. يركز هذا التعريف على جانب مهم حيث ينظر إلى القيادة على أنها نوع من التأثير يتضمن السيطرة الحازمة على الآخرين، وهذا يتطلب إلقاء الأوامر والتمتع بالسلطة اللازمة لهذا عُرفت بأنها مركز عالي في هيكل بنائي.
- القيادة هي العملية التي يتمكن فيها فرد أن يوجه ويرشد ويؤثر ويضبط أفكار وشعور وسلوك أشخاص آخرين.

قوانين بلانك الطبيعية حول القيادة

- القائد له أتباع مخلصون وحلفاء.
- القيادة حقل للعلاقات المتداخلة.
- القادة يستخدمون التأثير خارج السلطة الرسمية.
- القادة لا يعملون وفق سياسات المنظمة المحدودة.
- القيادة تشتمل على المخاطر وعدم التأكيد.
- ليس كل شخص سيقوم باتباع مبادرات القائد.
- الوعي والقدرة على التعامل مع المعلومات تصنعان القيادة.

- القيادة عملية تتأثر بخلفية كل شخص، حيث يتعامل القادة والأتباع مع المعلومات ويفسرونها حسبما يريدون.

أهمية القيادة:

تبرز أهمية القيادة في الوظائف التي يمارسها القائد وهي:

القائد كإداري منفذ: بحيث يكون الدور الأكثر وضوحاً في جماعة هو عمله كمنسق لمناشطها المختلفة، ومراقبة سياستها. وعلى الرغم من أن هذه الوظيفة تنفيذية إلا أنه لا يستطيع أن ينهض بها بمفرده؛ بل يوزعها في صورة اختصاصات ومسئوليات على أعضاء الجماعة، ويبقى له الإشراف والتوجيه العام.

القائد كمرمّم: غالباً ما يقرر الطرق والوسائل التي بها تحقق الجماعة أهدافها ويتضمن هذا الجانب ليس فقط التخطيط للأهداف القريبة؛ بل البعيدة المدى لخطوات المستقبل ويكون هو المقيم للخطوة.

القائد كواضع للسياسة: هي أحد المهام الكبرى للقادة من خلال قيامهم بوضع الأهداف الجماعية وغاياتها وسياساتها.

القائد كخبير: حيث إنه مصدر معرفة والخبرة الفنية والإدارية للجماعة

ويمكن تلخيص أهمية القيادة في المؤسسة في النقاط التالية:-

- تمثل القيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية.
- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل، ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم وزيادة المهارات الإنسانية والعملية.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

- تدعيم القوي الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- تعد القيادة قوة تفاعل وأخذ وعطاء .

أنماط القيادة:

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط هي :

النمط الديمقراطي: يكون الأفراد في ظل هذا النظام لديهم الحق في المشاركة في وضع الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ، والتقويم. وترتكز هذه النظرية على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي : العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة . وتتسم هذه القيادة بالاحترام المتبادل بين القائد والمرؤسين .

النمط الأوتوقراطي: ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، ويعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، فهو يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل، ويصر على إطاعة مرؤوسيه له، وليس لديه ثقة في مرؤوسيه .

النمط المتساهل: يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات، ولا يشترك في تحمل أية مسؤولية، ويترك اتخاذ القرارات للأفراد، وتصبح الجماعة غير مستقرة مفككة، ويتأخر العمل بغياب القائد، وتظهر الغوغائية في العمل الإداري .

الفرق بين القيادة والإدارة:

قبل تناول الفرق بين القيادة والإدارة يجب تعريف الإدارة في البداية :
لم يتفق علماء الإدارة والكتاب والباحثون على مفهوم واضح ومحدد للإدارة، ويرجع هذا الاختلاف إلى عدة أسباب بعضها يرجع إلى طبيعة الإدارة المتغيرة، والبعض الآخر مرده إلى تباين الاهتمامات ومداخل التفكير . ويمكن استعراض بعض المفاهيم على

النحو التالي :

يقول فريديريك تايلور Fredric Taylor : «إن الإدارة أن تعرف تحديداً ما تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه، بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.»
أما ديل يقول : «إن الإدارة هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة.»
ويري كل من كونتز وأودنل « أن الإدارة هي توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية.»
وتعرف فوليت الإدارة إلى كونها «فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين.»
ويشير دراكر : «إن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي تلك الأعمال.
ويري ستونر أن الإدارة هي : «عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.»
ويشير ستونر أيضاً إلى أن استخدام الموارد المتاحة (الأموال والآلات والأفراد..إلخ) يمثل دعامة أساسية لتحقيق غايات وأهداف محددة بغض النظر عن اختلاف التنظيمات في أهدافها.
ويمكن القول بأن الإدارة كونها : مهنة، وعلم، وفن، وعملية لتحقيق التعاون. والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة والممكنة لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

الوظائف الأساسية للإدارة:

أولاً: التخطيط

هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل، وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

ثانياً: التنظيم

يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية؛ من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

ثالثاً: التوظيف

يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المؤسسة.

رابعاً: التوجيه

إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المؤسسة.

خامساً: الرقابة

الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة، وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

القيادة فرع من علم الإدارة.

القيادة والإدارة مصطلحين مختلفين تماماً، حيث يمكن أن يكون القائد مديراً ولكن ليس كل مدير يصلح أن يكون قائداً. فالقيادة غالباً تهتم بالمستقبل وبالرؤية والتوجهات الاستراتيجية، والتحفيز وشحن همم العاملين في المؤسسة، فهي تركز على العلاقات الإنسانية والعاطفة، وتمارس أسلوب القدوة والتدريب إلخ. تهتم القيادة بالكليات؛ أي اختيار العمل الصحيح. أما الإدارة فعكس القيادة، فهي تهتم بالوقت الحاضر؛ وذلك من خلال عمليات التخطيط، والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة. وتتركز على المعايير، والإنجاز، وإتقان الأداء، والنتائج الآتية، وحل المشكلات، والاهتمام باللوائح، والنظم واستعمال السلطة إلخ. فالإدارة تركز على المنطق، وتهتم بالجزئيات والتفاصيل أي اختيار الطريقة الصحيحة للعمل. وتتعلق الإدارة بالتعامل مع التعقيدات، فممارساتها وإجراءاتها عموماً جاءت استجابة لأحد

أهم التطورات في القرن العشرين، وهو ظهور الشركات العملاقة. لذا فإن الشركات ذات النظم المعقدة تنحو في غياب القيادة الجيدة إلى الفوضى بطرق تهدد وجودها؛ لأن القيادة الجيدة تفرض حالة من الانضباط والثبات في الجوانب الرئيسة مثل جودة المنتجات وربحيتها.

وعلى النقيض من ذلك، تتعلق القيادة بمجaraة التغيير، فمن الأسباب التي جعلتها مهمة في السنوات الأخيرة، أن عالم التجارة أصبح شديد التنافسية وكثير التذبذب، ومن ذلك التغيير التقني السريع، والتنافسية العالمية المتزايدة، وتخفيف الرقابة على الأسواق، والطاقة المالية الزائدة للشركات الرأسمالية، وعدم الاستقرار في سوق النفط، وتزايد صائدي السندات المتعثرة ذات المخاطرة العالية، والتغير في التركيبة السكانية للقوة العاملة، فكانت النتيجة النهائية إعادة إنتاج لما تم من قبل، أو تحسين إنتاجه بنسبة ٥٪ ولم تعد معادلة للنجاح الذي أصبح يحتاج إلى المزيد من التغييرات الكبيرة، من أجل حفاظ المؤسسات على بقائها، وقدرتها على المنافسة بفاعلية في البيئة الجديدة، لذا فإن المزيد من التغيير يتطلب دائماً مزيداً من القيادة.

الفصل الثاني

تمكين المرأة في مجال العمل

أخلاقيات العمل وتحمل المسؤولية تجاه الأفراد والموارد المتاحة التي يجب استغلالها بشكل كفاء (رشيد). ويرتبط مفهوم الإدارة الرشيدة بالتنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية؛ للحد من الآثار السلبية المؤثرة على المجتمع المحيط؛ إلى جانب دعم الطاقات والقدرات الإنتاجية للمساهمة الفعالة؛ من أجل حماية حقوق الأجيال القادمة والمساهمة في ترقية المجتمع وتعزيز رفاهيته.

الإدارة الرشيدة في الأهداف التنموية

ركز الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة المعنى بالوصول إلى (السلام والعدل والمؤسسات القوية) ضمن أهدافه الفرعية: إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات . ضمان اتخاذ القرارات على نحو مستجيب للاحتياجات وشامل للجميع وتشاركي وتمثيلي على جميع المستويات. إلى جانب تحقيق الهدف الخامس المعنى بالوصول إلى (تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات) إلى تحقيق التالي ضمن أهدافه الفرعية على:

أ- كفالة مشاركة المرأة مشاركة كاملة وفعالة وتكافؤ الفرص المتاحة لها للقيادة على قدم المساواة مع الرجل؛ على جميع مستويات صنع القرار في الحياة السياسية والاقتصادية والعامّة.
ب- تعزيز استخدام التكنولوجيا التمكينية، وبخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

من أجل تعزيز تمكين المرأة.

ج- اعتماد سياسات سليمة وتشريعات قابلة للإنفاذ وتعزيز السياسات والتشريعات القائمة من هذا القبيل للنهوض بالمساواة بين الجنسين، وتمكين كل النساء والفتيات على جميع المستويات.

في إطار البرنامج الوطني للإصلاحات الهيكلية للدولة المصرية:

ضمن أولويات البرنامج الوطني للإصلاحات الهيكلية (المرحلة الثانية من البرنامج الوطني للإصلاح الاقتصادي والاجتماعي للدولة المصرية) تحقيقاً لمؤشرات رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث استهدف ضمن المرتكزات الرئيسة للبرنامج الأطر المؤسسية والتمويلية، وكذا الخطط التنفيذية ومعايير تقييم الأداء. ومن ضمن إجراءات التنفيذ رفع كفاءة ومرونة سوق العمل بما يضمن تعزيز وكفاءة استخدام الموارد البشرية دون تمييز، وزيادة المناصب القيادية التي تتولاها المرأة. وفي مجالس إدارة المؤسسات، وتوفير خدمات الرعاية للأطفال في مناطق العمل؛ إلى جانب تبنى مدونة سلوك للتحرش الجنسي، والتنمر في العمل التي أعدها المجلس القومي للمرأة بالتعاون مع هيئة الرقابة المالية، ووزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. وتعكس تلك القرارات والإجراءات اهتمام الدولة بأهمية مشاركة المرأة في العمل دون تمييز، واتخاذ آليات تمكينها من خلال سياسات وإجراءات غير تقليدية؛ لتحقيق التميز المحلي والإقليمي والدولي ومشاركتها في صنع التنمية. لذا يجب على المؤسسات الحكومية / العامة والخاصة تفعيل أسلوب الإدارة الرشيدة متضمناً الأخذ في الاعتبار المساواة بين الجنسين وعدم التمييز؛ تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.

ولقد اتخذت سياسات تمكين المرأة في مجال العمل خطوات إيجابية وداعمة لتعزيز مشاركة المرأة التي تمثل نصف المجتمع المصري في تعدادها، وقوة بشرية، وطاقات داعمة تحفز على الإنتاجية، والعمل، والتقدم.

كما أن الدولة تؤمن بأن تمكين المرأة إقتصادياً وانخراطها بسوق العمل له دور كبير في الحد من الفقر في المجتمع، وتحقيق التنمية البشرية المستدامة، وارتفاع مستوى معيشة الأسرة، علاوة على ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي بشكل عام. ولكن لا يمكن أن تحقق المرأة هذا الدور إلا من خلال أعمال دائمة آمنة مدفوعة الأجر لذلك التحدى ليس فقط في خلق فرص عمل؛ وإنما في توفير فرص عمل أفضل لعمل النساء.

النساء في مواقع القيادة واتخاذ القرار

تعد مشاركة الإناث في المناصب القيادية مؤشراً جيداً لقياس مقدار انخراط المرأة في سوق العمل، وكذلك انعكاساً لسياسات وتوجهات نحو تمكين النساء. وتتخذ الحكومة المصرية خطوات غير مسبوقة لزيادة تمثيل المرأة ومسئولياتها القيادية وفقاً للاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ، وتمثيلها فى مواقع لم تتقلدها من قبل. كما أكدت الأهداف التنموية على أهمية مشاركة المرأة فى مواقع القيادة وصنع القرار؛ إلى جانب الأهداف المرتبطة بتوفير بيئة عمل آمنة، وعمل لائق، وإتاحة الفرص دون تمييز؛ لتعزيز الاستفادة من تكافؤ الفرص بين الجنسين من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

مكتسبات دستورية وتشريعية

تتمتع المرأة بموجب الدستور المصرى الصادر عام 2014 بحقوق متساوية في العمل دون تمييز. ويضمن قانون الخدمة المدنية الصادر عام 2016، خمسة عشر حقاً للمرأة. وقد مثلت هذه الحقوق مكتسبات جادة وحقيقية للمرأة المصرية، كان من بينها: حق شغل الوظائف العامة، وتقلد المناصب القيادية، فضلاً عن تخفيض عدد ساعات العمل اليومية في بعض الحالات، والحصول على إجازة وضع لمدة 4 أشهر، وهى مواد إيجابية تستوجب الإشادة.

ملاحج تمويل أجندة المرأة من الميزانية العامة للدولة

202 مليون

مخصصات لبرامج المرأة



19.0 مليار

الحماية الاجتماعية وبرنامج تكافل وكرامة والمعاشات



179.3 مليون

تأمين صحي للمرأة المعيلة



1837 مليار

الانفاق علي كافة الخدمات المقدمة للمرأة والرجل سواء وبدون أي تمييز



الاهتمام بدعم قضايا المرأة فى ميزانية الدولة المصرية:

يهتم المجلس القومي للمرأة بدعم المرأة فى القطاعات كافة، ومراجعة السياسات والإجراءات لتحسين أوضاعها ، حيث كانت تجربة تدقيق سياسات جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر لمدي مراعاة المؤسسة لدعم العاملين من الجنسين دون تمييز أو إقصاء وتوفير بيئة عمل آمنة ، فقد حصل الجهاز على جائزة المساواة بين الجنسين Gender seal والذي يعتبر أول مؤسسة فى المنطقة العربية، وثانى مؤسسة على مستوى العالم تحصل على هذه الجائزة إيماناً من الدولة المصرية بأهمية تحسين الأوضاع الإجرائية بالمؤسسات؛ لتكون جاذبة لكافة فئات المجتمع تحقيقاً للتنمية الشاملة. هذا الى جانب اهتمام الدولة بتطبيق ختم المساواة بين الجنسين فى عديد من

القطاعات. يتمثل دور المجلس القومي للمرأة فى تقديم الدعم الفني والتقني بهذا الشأن بالتركيز على القطاع الخاص ليكون بيئة جاذبة للمرأة، ويعزز مبدأ تكافؤ الفرص فى بيئة

ادماج مبادئ المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

جائزة ختم المساواة بين الجنسين



ختم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

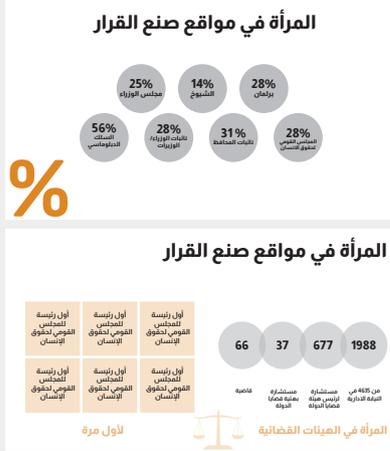


مبادئ تمكين المرأة



محفز سد الفجوة بين الجنسين





العمل، وتبنى سياسة بيئة عمل خالية من العنف أو التمييز بما يحقق الأهداف التنموية، ومشاركة فعالة للمرأة في الحياة الاقتصادية؛ إلى جانب تنفيذ الالتزامات الدولية التي صدقت عليها مصر.

المرأة المصرية في المناصب القيادية

الإطار التشريعي

- التمكين السياسي وتعزيز القيادة**
- 25% هي نسبة المرأة في المجالس المحلية القادمة طبقاً بدستور 2014 (أعلى حصة علي الإطلاق للمرأة في المجالس المحلية 25%).
 - التعديلات الدستورية لعام 2019: تعديل المادة 102 من الدستور بشأن تخصيص 25% من مقاعد البرلمان للمرأة. وفقاً لذلك تم تعديل القانون المنظم لعمل مجلس النواب رقم 140 لسنة 2020.
 - مادة 1 من قانون مجلس الشيوخ ينص علي تخصيص ليس اقل من 10% من المقاعد للمرأة. وقد وصلت نسبة تمثيل النساء بمجلس الشيوخ الي 14% بتعيين السيد وئيس الجمهورية سيدة بعدد 20 سيدة (قانون رقم 141 لسنة 2020 لتنظيم عمل مجلس الشيوخ).

وحدات تكافؤ الفرص في المؤسسات الحكومية / العامة / الخاصة :

اهتم المجلس القومي للمرأة بإنشاء آلية داخل المؤسسات الحكومية والعامّة والخاصة للمساعدة في وضع السياسات والإجراءات الداعمة للنهوض بالمرأة العاملة، والمستفيدة من الخدمات المقدمة. والتعاون مع المجلس في حصر المشكلات التي تواجه المرأة أو الممارسات التمييزية التي تحد من مشاركتها، أو وصولها للموارد .

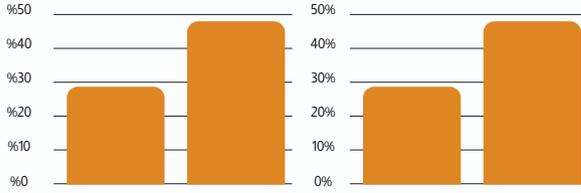
مع الاهتمام بإبراز الممارسات الجيدة والنماذج الناجحة لتحسين الصورة النمطية لأوضاع المرأة في المجتمع المصري.

حتى يتمكن المجلس القومي للمرأة من تقليص الفجوات، وتحقيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص. كما تبني المجلس القومي للمرأة فكرة ضرورة وجود هذه الأداة المؤسسية

(وحدات تكافؤ الفرص على المستوى المركزي والمحلي) من أجل تحقيق مكتسبات دستور مصر، 2014 والأهداف التنموية، والالتزامات الإقليمية والدولية، وتعزيز دور المرأة ومشاركتها الايجابية فى عملية التنمية.

التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة

المرأة في سوق العمل والشمول المالي



11.8%

17.7%

16.8%

بمعدل توظيف المرأة ومعدل توظيف الرجل (63.4%) 2020

مشاركة المرأة في القوى العاملة 2020

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

من أولويات الحكومة المصرية العمل على الشمول المالي للمرأة وتمكين المرأة الاقتصادي وتعزيز مجموعات الادخار والاقراض والرقمية واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة

من هم وحدات تكافؤ الفرص؟

تكليف هذه المهمة لمن لديه الخبرة العملية والقدرات الشخصية والمهارية والحاصل على فرص التدريب فى مجال المساواة بين الجنسين، وتكافؤ الفرص والاحصاءات المراعية للنوع الاجتماعي، والموضوعات التدريبية ذات الصلة فى مجال تمكين المرأة وعدم التمييز.

خصائص يجب توافرها في العاملين بتلك الوحدات

لكي يتمكن القائمون على العمل بوحدات تكافؤ الفرص المركزية والمحلية من أداء المهام الموكلة إليهم يجب أن يتمتعوا بالقدرة على اتخاذ القرار، وإتاحة الموارد المادية والمالية، والمعلومات الخاصة بالخطط القطاعية والخطة الاستراتيجية وأسلوب تنفيذها وتقييمها، وتطورات القوانين والتشريعات الصادرة خاصة المتعلقة بمجال العمل، وتوصيات الاجتماعات والمؤتمرات التي تتخذ قرارات معنية بتمكين المرأة سواء علي المستوى القومي أو الاقليمي أو الدولي، والتعرف على النتائج التي يتم التوصل إليها من الخبراء في هذا المجال؛ من خلال التعاون المستمر واللقاءات الدورية مع المجلس القومي للمرأة.

ولضمان الاستدامة تطلب الأمر وضوح اختصاصات عمل، وهيكله وحدة تكافؤ الفرص داخل المؤسسة؛ للقدرة على تشبيك الجهود؛ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة مع المجلس القومي للمرأة.

مهام وحدات تكافؤ الفرص

على مستوى الرؤية، والإدارة الاستراتيجية :

- ضمان إدماج مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في جميع اختصاصات عمل الوزارة/المؤسسة تماشياً مع الأهداف التنموية الوطنية والدولية لتوحيد رؤيتها.
- المساهمة في تصميم رؤية الوزارة/المؤسسة من مبدأ المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وتحديد المنهجية والأدوات اللازمة لجعلها موضع التنفيذ طبقاً لجدول زمني محدد.
- دعم إدارات الوزارة أو المؤسسة على المستوى المركزي والمحلي في إدماج مبدأ تكافؤ الفرص، وعدم التمييز بشكل دوري.
- رصد ومتابعة خطط وبرامج ومشاريع إدارات الوزارة أو المؤسسة، على المستوى المركزي والمحلي لإدماج مبدأ تكافؤ الفرص وعدم التمييز.
- على مستوى جمع البيانات المتخصصة.

- ضمان أن تكون الإحصاءات القطاعية مصنفة؛ للقدرة على تحليل البيانات وقياس الفجوات النوعية في القطاع وفيما يخص مجاله .
- الاعتماد على المؤشرات المحلية والإقليمية والدولية المصنفة لسد الفجوة النوعية .
- الاستفادة من الشراكات والدراسات والبحوث التي ينفذها المجلس، بالتعاون مع الجهات المعنية في الجانب الإحصائي والمعلوماتي .

على مستوى بناء القدرات

- تنظيم وتنفيذ خطة بناء قدرات وتدريب العاملين في إدارات الوزارة أو المؤسسة، في قضايا ومفاهيم المساواة بين الجنسين وتكافؤ الفرص .
- تنمية الكفاءات والمهارات من خلال التدريب والتعلم ونشر المعلومات حول التقدم المحرز في هذا المجال في قطاعه، أو على المستوى الوطني في إطار التعاون والتنسيق مع المجلس القومي للمرأة؛ فيما يتعلق بقضايا المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة .

على مستوى التنسيق والتعاون

- مساعدة الوزارة أو المؤسسة لتقوية العلاقات وتعزيز الشراكات من أجل تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، والحصول على فرص تنافسية دولية؛ تساهم في تحسين ترتيب الدولة في التقارير الدولية .

على مستوى الاتصال والتواصل

- تنفيذ لقاءات دورية بالجهات بالتعاون مع المجلس لرفع الوعي وبناء القدرات بشأن تطورات تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص .
- توافر آلية معلنة لتلقى الشكوى داخل الوزارة أو المؤسسة واتخاذ خطوات داعمة لإيجاد حل، والتواصل المستمر مع مكاتب شكاوي المرأة [15115] لتلقى الدعم والاستشارات القانونية .

الفصل الثالث

تنمية مهارات التواصل الفعال وتقوية الأداء

يعدّ الاتصال الفعّال من أكثر المهارات أهميّة للشخص، لأنّها تتضمن القدرة على التواصل، والتوافق مع الزملاء الآخرين. بالإضافة إلى إقناع الآخرين للاستماع للأراء والأفكار الشخصية، وغيرها الكثير. فقد استشعر الإنسان ضرورة بناء تواصل جيد مع غيره منذ بداية التاريخ، فقام باستخدام النار والإشارات، ثم استخدم الرسوم وبعض الدلالات الصوتية، ثم اخترع اللغات المختلفة وأصبح لكل كلمة دلالة محددة تؤدى إلى توصيل معنى معين دون غيره، كما أن إتقان مهارة التواصل الفعال تمكنك من التعامل مع الرسائل السلبية والصعبة بشكل مرن وبدون إقامة أى خلافات أو صراعات غير مرحب بها.

معنى التواصل

وتعني مهارة التواصل الفعال أكثر من مجرد تبادل للمعلومات، ولكنها تشمل فهم المعنى الموجود خلف ذلك الكلام، والتوصل للنية القائمة عليه. ومهارة التواصل الفعال هي سكة ذات اتجاهين؛ ولذلك فهي تتضمن حديثين عكسيين، فهي كما تشمل كيف يمكنك أن تصل رسالة للشخص الذى أمامك، بشكل يجعله يفهمها بنفس الطريقة التي كنت تتويها منذ البداية بدون خلط.

و تتضمن أيضاً كيف يمكنك أن تستمع إلى كل ما يقوله الشخص الذى تتواصل معه، وأيضاً أن تفهم مقصده من هذا الكلام بشكل صحيح، وتعطيه شعوراً بأن كلامه يصل إليك بشكل مسموع ومفهوم؛ لأن ذلك سيعود عليك أنت أيضاً بالنتج، وسيعلي من قيمة الحوار وكذلك من قدرتك على التعامل مع مهارة التواصل الفعال .

ومعنى كلمة الفعال هنا أى أنه ذلك النوع من التواصل الذى يوصل المعنى المراد منه، ويؤدى الغرض المطلوب به دون استهلاك زائد للوقت أو الإمكانيات أو المجهود.

لذلك فإن مهارة التواصل الفعال تتعدى مجرد مجموعة من الكلمات والعبارات المتبادلة، لتشمل أيضاً قدرة الفرد الذى يدير الحوار على أن يتمكن من إدراك مجموعة من المهارات، ودمجها سوياً مثل مهارة التواصل غير اللغوى الذى قد يتم دون إصدار أى صوت، وبمجرد استخدام بعض الإشارات والرموز. و كيفية ضبط الضغط النفسي والتوتر خلال مرحلة التواصل والحوار خاصة؛ إن كان الحوار يدور حول موضوع هام، أو يتحكم بإحدى الأمور المستقبلية الهامة مثل التقديم على وظيفة ما.

كما يلاحظ زيادة نسبة التوتر والضغط لدى كثير من الأشخاص حينما يتعلق الأمر بكيفية تنمية مهارة التواصل الفعال مع من هم أعلى شأنًا مثل المدير في المدرسة مثلاً، كذلك القدرة على بناء ارتباط سمعي مع الشخص الذى تحدثه، قائم على التفهم والإنصات الجيد فيما بينكما بشكل متبادل. ومن ضمن المهارات التي يجب تملكها أيضاً المقدرة على ملاحظة واستيعاب التعبيرات الصادرة، وكذلك تلك التي تصدر عن الشخص الذى تحاوره، ففي كثير من الأحيان يقول الفرد شيئاً ولكن تعبيراته ولغة وجهه توصل شيئاً آخر غير مرغوب فيه.

ما المهارة؟

لماذا القدرة على التواصل تدرج تحت بند المهارات؟

تتمثل الإجابة في أن المهارات هي قدرات شخصية يختلف في إتقانها كل شخص وآخر، وقد لا يمتلكها الكل. أو يكون هناك من يمتلكها بشكل بدائي وغير فعال. ومع ذلك فهي ليست صفة ثابتة في ذلك الشخص؛ إذ يمكن تنميتها وتطويرها من فرد إلى آخر، ويمكن أيضاً تعلمها والتدرب عليها وممارستها، فإن كان شخص ما يمتلك مهارة ما بنسبة ٤٠٪، وشخص آخر يمتلكها بنسبة ٩٠٪؛

نجد أن ذلك ليس امتيازاً أو تفوقاً لأحدهما دون الآخر، لأن ذلك الشخص الذى يتمكن منها بنسبة أربعين بالمئة بإمكانه أن ينمي تلك المهارة حتى يصل إلى تسعين أو حتى مئة بالمئة من القدرة.

الفرق بين المهارة والمعرفة

تختلف المهارة عن المعرفة، حيث أن المعرفة تتضمن تلك المعلومات والمدخلات عن موضوع ما بشكل أولى؛ لا يتضمن الممارسة بعد. كما أن المعرفة تطلب الشحذ والمراجعة والاطلاع من وقت إلى آخر؛ حيث أن المعلومات خاصة تلك التي لا يتم التطبيق عليها يمكن أن تنسى، كما أن عالم العلم والمعرفة واسع ودائم التجدد.

- أما المهارة فهي قدرة على القيام بشيء ما؛ بشكل فعال وقاض للغرض المراد به. ويتمكن الفرد من تنمية مهاراته عن طريق التدريب والتطبيق لأن المهارة لا تتمثل فقط؛ في مجموعة من الخطوات والمعلومات التي يطلع عليها الفرد بل إنها في الأساس تعتمد في إتقانها وتعلمها على الخبرة العملية التي يتخذها الفرد من التجربة، والقدرة على ملاحظة الأخطاء وتفاديها.

الفرق بين المهارة والكفاءة في إطار التواصل الفعال

تختلف المهارة عن الكفاءة على الرغم من وجود كثير من أوجه التشابه بينهما؛ حيث أن كلاهما يعرف كقدرة اكتسبها الفرد من التدريب والخبرة والتطبيق. ولكنهم يختلفون عن بعضهم البعض في عدة أوجه أخرى؛ حيث أن معرفة الشخص لمهارة ما أو عدة مهارات لا تضمن تطبيقه إياها بشكل سليم.

أما الكفاءة فهي التي تضمن تمكن الفرد من تلك المهارات واستخدامها بشكل ذكي يساعد على النجاح في أى عمل يطلب منه. ونستطيع أن نعبر عن المهارة بأنها إحدى المكونات المهمة في وصفة الكفاءة، وتتضمن تلك الوصفة مكونين آخرين مهمين هما المعرفة والقدرة، ولكل الأسباب السابقة تعتبر مهارة التواصل

الفعال مهارة مثلها مثل العرض، وإدارة الأزمات، وإدارة الوقت. ويعد نجاح المرء في الحياة مرهوناً بقدرته على الاتصال الفعال؛ إذ أثبتت الدراسات أن 85% من النجاح يعزى إلى مهارات الاتصال، و15% منه فقط تعزى إلى إتقان مهارات العمل، ولكي نتواصل مع الآخرين ببراعة لا بد لنا من إتقان أساسيات التواصل، والقيام ببناء المكون الرئيس للاتصال الفعال، وهو كسب المصداقية والثقة لدى الآخرين، فلن يتواصل المستمع أبداً مع المتكلم إذا لم يثق به، ويعتقد أن لكلامه مصداقية، ولن يكون الشخص ناجحاً في حديثه حتى يستطيع باستمرار بناء الثقة والمصداقية بما يقول.

على الرغم من كون مهارة التواصل الفعال أحد المهارات التي يتم تعلمها، وكيف أن لها خطوات وقواعد لكي تمارس بشكل سليم؛ إلا أنها تظهر أكثر فاعلية حينما يتم تأديتها بشكل عفوى أو تلقائي، أو يظهر للآخرين كأنها كذلك. ويكون ذلك ذا فاعلية أكبر ويتم تأديتها بشكل عملي ومنظم بأسلوب زائد عن الحد المقبول. ولذلك فإن الخطاب الذي يتم قراءته من ورقة لا يعطي نفس التأثير الذي يعطيه ذاك الخطاب الذي يعطى بشكل تلقائي أو غير منظم؛ حتى وإن كان ذلك أمراً مفتعلاً، فلا زال التأثير في الحالة الثانية أشد وأقوى. وبالطبع لكي يصبح المرء ذو تواصل فعال، ويتطلب ذلك الكثير من الوقت والمجهود ولذلك يجب أن يعمل الفرد بجد لذلك ويتدرب كثيراً، لأنه كلما زادت خبرته كلما أصبح التواصل الخاص به أكثر فاعلية وتلقائية بجديّة.

كيف تصبحين أقوى في التواصل؟

تخيلي ما أسوء ما يمكن أن تحصل عليه إن أخطأت في أي شيء خلال عملية تطبيق مهارة التواصل الفعال، المتمثلة في الحوار الفعال؟ ثم تذكرى دائماً أن الفرص الثانية دائمة الحدوث للأفراد، وأنه دوماً ستتوفر لديك فرصة الحصول على تجربة أخرى، تخيلي ما أفضل نتيجة على الإطلاق إن أتقتنى ذلك التواصل

بشكل جيد وفعال، وقم باستخدام تلك الصورة التي خلقها عقلك كحافز لتستطيعي القيام بأفضل ما لديك. وتذكري دائماً أن الناس لا تحب من يتصنع في التعامل معها؛ ولذلك شخصيتك الحقيقية ورأيك الواقعي، وكل ما تفكري فيه يجب أن تعبري عنه دون أن تحاولي إخفاءه أو الحرج منه، حيث أن ذلك سيسبب لك الشعور بالتوتر والعصبية؛ وسيجعلك تظهرين بشكل متصنع لن يخدمك في مهارة التواصل الفعال مع من تريد.

// المهارة

إذا أردتي إتقان أى من المهارات وتتمكني منها يجب أنتدربي عليها وتمارسيتها قدر الإمكان. ولكي تتمكني من إتقان مهارة التواصل بشكل متميز يجب أن تبدأي أولاً ببعض المداخلات البسيطة مع من حولك، ولذلك الشخص الذي يتميز بالانطواء هو العزلة هو أكثر من يعاني من مشكلة في التواصل مع من حوله في المستقبل.

// **توجد العديد من المهارات الشخصية التي يحرص الأشخاص على تنميتها وتطويرها، ومن أهمها ما يلي:**

التفكير النقدي

يستخدم فيها الشخص التفكير الإبداعي والتحليل المدروس لحل المشكلات، كما يجب تطوير مهارات عديدة للتحلي بتلك المهارة؛ كالابتكار، والدقة، والكفاءة، والاجتهاد، والإبداع، والعقلانية، وغيرها.

حل المشكلات

تعني القدرة على اتخاذ قرارات فعالة وسريعة بعيداً عن العواطف والانفعالات.

المرونة

تعني التكيف مع أى تغيير، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية، والتعامل مع أى عمل مقدم .

رافض لفكرته . فيتم ترجمة ذلك عبر لغة جسدك عن طريق ربط اليدين والوجه العابس والمتوتر وتحاشي اتصال عينيك بالشخص الذي تحاوره؛ بأن تشغلي نفسك بالنظر لأي شيء آخر مثل الأرضية أو الورق .

العوائق التي تحول دون مهارة التواصل الفعال

على العكس مما قد يبدو للبعض فإن مهارة التواصل الفعال من أعقد المهارات التي يصعب إتقانها؛ نظراً لوجود الكثير من الحواجز النفسية التي قد تعيق بين الفرد وبين قدرته على إقامة تواصل جيد وفعال مع من حوله .
وتلك العوائق ليست بالضرورة أن تكون حديثة العهد بالفرد؛ بل يمكن أن تكون شديدة التعقيد كونها ترسبات نفسية ناتجة عن تجربة صعبة مر بها الفرد في الماضي، وتجاوزها بدون أن يتعافى منها بشكل كاف .

العائق الأول

لعل التوتر وعدم القدرة على السيطرة على المشاعر يعد من أكثر الشكاوي التي يعاني منها الأشخاص حين يحاولون إقامة تواصل مع غيرهم . حيث أنه حين يكون متوتراً وتحت سطوة مشاعره، مثل مشاعر الغضب أو الحب . ومن ثم يصعب عليه قراءة الأشخاص وكلماتهم بشكل صحيح . وأيضاً لن يتمكن من السيطرة على لغة الجسد الخاصة به مثل حركات يديه ووجهه، مما يجعله يرسل رسائل محيرة ومغلوبة للشخص الذي يتواصل معه .

العائق الثاني

من أكثر العوائق التي تقطع الطريق على إقامة وبناء حوار جيد هو فقدان التركيز، حيث أنه حين تطمح إلى تنفيذ مهارة التواصل الفعال بشكل جيد، يجب أن تسخري قدراتك العقلية في التركيز على تلك المهمة وحدها دون أن تشتت عقلك بين مئة مهمة .

- فلا يستطيع الفرد أن يجمع في تفكيره بين التفكير في أكثر من مهمة في وقت واحد، فلا تستطيع أن تجلسى وتتحاورى حول صفقة ما، بينما تفكرى في تصليح السيارة والمشاكل المنزلية؛ وحتى الترتيب لما ستقوله في المرحلة التالية من ذلك الحوار.
- حينما تهدفى إلى بناء تواصل فعال ومترابط يجب أن تسخرى كل تركيزك في اللحظة التي تمر بك الآن، وتتعاملى معها كأنها أهم ما في ذلك الحوار دون أن تشتتى نفسك بأى أمور أخرى. وعلى سبيل المثال لا يمكن أن توافقى على شيء ما وتقولى نعم؛ بينما إيماءات وجهك يظهر عليها الضيق وعدم الرضا

العائق الثالث

- من أهم المهارات التي تلتصق دائماً مع مهارة التواصل الفعال، ويصبح إتقانها أمراً لا بد منه، إن كان الفرد يرغب في إقامة تواصل جيد وفعال، هي مهارة لغة الجسد التي يتم ترجمتها عن طريق إشاراتك وحركات يديك ووجهك ونظرات عينيك.
- ولغة الجسد عامل مهم جداً في عملية التواصل الفعال، فذلك العامل قادر على إرسال كلماتك بكل ما تعنيه وتقصديه، وإظهارك بمظهر الشخصية الموثوقة والتمكنة من عملك، أو قد تظهرك بمظهر الشخصية المهزوزة غير الواثقة من نفسك، ولا تستطيعى التمكن من معلوماتك. وبالتالي تصبح لكلماتك وقع غير الذى كان تقصدى به من البداية، وتوصل معنى غير ذاك الذى أراده الشخص القائم بعملية التواصل تلك.
- ولذا تعتبر لغة الجسد السلبية أحد أهم العوائق التي تقف أمام إتمام مهارة التواصل الفعال، ويظهر ذلك بوضوح إن كنت متوترة، أو غير قابل للشخص الذى تحاوريه أو رافض لفكرته. فيتم ترجمة ذلك عبر لغة جسدك عن طريق ربط اليدين والوجه العابس والمتوتر وتحاشي اتصال عينيك بالشخص الذى تحاوره؛ بأن تشغلي نفسك بالنظر لأى شيء آخر مثل الأرضية أو الورق.

الفصل الرابع

العامل في فريق عن بعد في ظل الأزمات

معنى الأزمة

- يشير مصطلح أزمة إلى الحالة التي يخلقها حدث يهدد الدولة أو المجتمع ويتسم بعدد من السمات هي:
- أنه حدث مفاجئ ويوجد ضيق في الوقت للتعامل معه، مع نقص المعلومات حول ذلك الحدث.
- ينتج موقف الأزمة عن أي حدث أيا كانت حجم الخسائر الناتجة عنه، سواء أكانت خسائر محدودة أو خسائر كبيرة.
- ووضوح مصطلح الأزمة على هذا النحو بالنسبة لصناع القرار يساعدهم على الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة المتوفرة لديهم، من أجل التعامل مع موقف الأزمة بما في ذلك الناتجة عن الكوارث الطبيعية؛ وتقدير أسلوب توظيف تلك الموارد بحسب تطور دورة حياة الأزمة، التي تشتمل على خمس مراحل هي:
- ميلاد الأزمة.
- نمو الأزمة.
- قمة نضج الأزمة.
- انحسار الأزمة.
- اختفاء الأزمة.

معايير تصنيف الأزمة

تتعدد أنواع الأزمات وتتنوع معايير تصنيفها، وتوجد العديد من الدراسات التي

حددت معايير تصنيفها في أربعة معايير وهي :

- مستوى الأزمة .
- نوع الأزمة .
- تأثير الأزمة .
- مجال تنفيذ الأزمة .

مراحل إدارة الأزمات:-

عرف «ستيفين فينك» مصطلح إدارة الأزمات على أنها الأساليب والتقنيات التي يتم من خلالها القضاء على المخاطر الناتجة عن موقف الأزمة وتحقيق درجة من التحكم والسيطرة على مسار تطور الأزمة .

وبهذا المعنى تمر عملية إدارة الأزمات بثلاثة مراحل رئيسة حددتها معظم الأدبيات ذات الصلة، وتتضمن كل مرحلة عدد من الأنشطة والمهام التي يتم القيام بها من أجل تحقيق غاية معينة يتم تحديدها بصورة مسبقة، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي :

مرحلة ما قبل الأزمة، ويتم فيها القيام بثلاثة مهام هي:

- التنبؤ بالأزمة، ويتم ذلك من خلال مناهج متعددة تشمل قياس احتمال وقوع الأزمة بالقياس على الحوادث السابقة، وقياس إمكانية السيطرة على الأزمة (تقاس من خلال تحليل شدة خطورة الأزمة ودرجة التحكم في الأزمة)، ونظم الإنذار المبكر التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وتحليل وسائل التواصل الاجتماعي .
- وضع سيناريوهات للأزمات الأكثر احتمالاً أن تقع، بحيث تتعامل هذه السيناريوهات مع احتمال تطور كل منها، وعادة ما يتم تطوير سيناريو أفضل حالة وسيناريو أسوأ حالة وسيناريو وسط .

- تخطيط الإجراءات التي ستنفذ للتعامل مع الأزمة عند وقوعها، وقبل وقوعها، وبعد انتهاء الأزمة، وعادة ما تكون إجراءات عامة يمكن تطبيقها في أي أزمة أيا كان موضوعها.
- ويتم كتابة هذه الإجراءات في وثائق تحمل اسم مثل «الخطة الوطنية للاستعداد للأزمة» و«الخطة الوطنية للاستجابة للأزمة» و«الخطة الوطنية لاستعادة الكفاءة وغيرها».

مرحلة التعامل مع الأزمة

- وتبدأ مع وقوع الأزمة ويتم فيها القيام بأربعة مهام وهي:
- تقدير وضع الأزمة، استنادا للمعلومات المتاحة من حيث أسبابها، وما ترتب عليها من خسائر، ومدى تطورها.
- عزل الأزمة جغرافيا وتكنولوجيا.
- تنفيذ الخطط الموضوعية مسبقا وفق السيناريوهات الموضوعية
- التواصل الإعلامي بصورة منتظمة لتحقيق هدفين هما (ضمان تدفق مخطط له للمعلومات حول موقف الأزمة، والتعامل مع التغطية الإعلامية المعادية).

مرحلة ما بعد الأزمة، وتبدأ مع إنتهاء موقف الأزمة ويتم فيها القيام بهمتين هما:

- استعادة الكفاءة.
 - استخلاص الدروس المستفادة.
- من المهم أن تكون الجهة المعنية بإدارة الأزمة قادرة على تتبع دورة حياة الأزمة؛ أي مراحل تطور موقف الأزمة مع مرور الوقت. حيث إن تحديد المرحلة التي تمر فيها الأزمة من حيث مستوي تطورها مهم جدا في التنفيذ الفعال

لمراحل إدارة الأزمة الثلاث.

الأطراف المعنية بإدارة الأزمات:

ظلت مداخل إدارة الأزمات لفترة طويلة من الزمن تركز على الحكومة المركزية؛ باعتبارها الطرف أو الفاعل الرئيس الذي يملك القدرة والشرعية اللازمة لإدارة الأزمات الداخلية. ومع مطلع الألفية الجديدة بدأ يصبح هناك اهتمام من قبل الأطراف متعددة الأطراف التابعة للأمم المتحدة، أو في إطار فردي على المستوى القومي في دولة ما؛ بتحقيق مسؤولية إدارة الأزمات بحيث يدمج قطاعات المجتمع على تنوعها بما في ذلك المواطن الفرد والمرأة.

والتي أصبح يتم التعامل معها باعتباره الطرف الذي يتأثر أولاً بأي أزمة داخلية، والذي يقع عليه عبء مواجهة تلك الأزمة، والتفاعل معها. وانتهت الأمم المتحدة في دراسات عدة قامت بها إلى أن إهمال دور الفرد والمرأة وقطاعات المجتمع الأخرى في إدارة الأزمات؛ نتج عنه استمرار ارتفاع حجم الخسائر الاقتصادية والمادية. حيث ظلت الكوارث تحدث خسائر فادحة للأشخاص والمجتمعات والبلدان ككل.

التركيز على التدريب:

تحتاج المؤسسات إلى الاعتراف بأنه بالنسبة للعاملين والمدراء على السواء؛ يتطلب هذا الوضع الجديد إعادة تقييم عادات العمل القديمة وتعلم مهارات جديدة لإدارة الموقف بشكل أفضل، وذلك لحماية رفاه الموظفين والحفاظ على مقاييس الأداء المتفق عليها لتحفيز العمال، ومساعدتهم على ممارسة أساليب العمل المختلفة أثناء تواجدهم في المنزل، والحفاظ على التعاون الجيد مع الفريق، ودعم الموظفين للانفصال عن العمل، والحصول على ترتيبات وقت عمل متوازنة.

التركيز على التوازن بين العمل والحياة:

يكون ذلك من خلال الحفاظ على عبء العمل القابل للإدارة ووضع توقعات واضحة وواقعية فيما يتعلق بالنتائج المحددة، التي يتعين تحقيقها يكون العاملون

جاهزين بشكل أفضل لتنظيم وقتهم ومهامهم، بغية إيجاد التوازن الفعال بين جهتين وهي التزامات عملهم وحياتهم الشخصية، بما في ذلك مسؤولياتهم العائلية.

المساواة بين الجنسين وتكافؤ الفرص للعمل عن بعد:

قد يضر العمل عن بعد في بعض الأحيان النساء، حيث يجب عليهن عادة تحمل عبء كل من رعاية الأطفال والواجبات المنزلية؛ بالإضافة إلى العمل بأجر. وأحيانا اخرى قد يساعدن في تسهيل التوازن المطلوب بين عملهن وحياتهن. ويعتمد الأثر النهائي للعمل عن بعد على التوازن بين العمل والحياة من قبل النساء والرجال على عدد من العوامل منها: الإطار القانوني والتنظيمي، والتقسيم السائد للعمل بين الجنسين.

ربما تتفاقم أوجه عدم المساواة بين الجنسين والتحديات الاجتماعية والاقتصادية القائمة التي تواجه المرأة بسبب الأزمة الحالية، والتي تتطلب أن تصبح المؤسسات أكثر استجابة لوضع إجراءات داعمة لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والتوازن بين العمل، والمسئولية الأسرية خاصة مع حالات العمل من المنزل. يجب الاستماع إلى النساء العاملات في الخطوط الأمامية في مجال الرعاية الصحية، أو بيع المواد الأساسية بالتجزئة، أو العمل من المنزل مع مسؤوليات رعاية المسنين ورعاية الأطفال. وينبغي ان توجه أصواتهن وتحدياتهن، ووضع السياسات المستقبلية، وسياسات الموارد البشرية فيما يتعلق بالعمل المرن.

الدروس المستفادة من العمل عن بعد :

- من الضروري إشراك الموظفين والعمال من الجنسين في مراجعة الدروس المستفادة من مرحلة العمل عن بُعد، واستخدام تلك الخبرات لتعديل سياسات العمل عن بُعد الحالية، أو الشروع في سياسات جديدة.
- كما يتم تضمين مبادئ توجيهية لاتخاذ القرار فيما يتعلق بحماية الفئات

شديدة التأثير داخل القوي العاملة، وإعادة تقييم الأدوار المختلفة داخل المؤسسة وقياس عناصر التواصل الفعال، وتطوير المهارات عن بعد، وآليات تقييم خبرة العاملين في العمل عن بُعد؛ على أساس مستمر ومراقبة احتياجاتهم المتغيرة. إلى جانب تقييم احتياجات التَّعلم للعمال والمدراء بانتظام، ثم تطوير وتقديم تدريب مُحدّد لبناء المهارات والثقة لطرق جديدة للعمل؛ بما في ذلك العمل عن بُعد. وأشكال أخرى من العمل المرن، مثل ترتيبات الوقت المرنة، والساعات المتقطعة، والفرق المتناوبة، وجدول التناوب.

رفع مستوى القادة خلال الأزمات:

يجب على كبار المسؤولين التنفيذيين في أي مؤسسة الاستعداد للتخلي مؤقتاً عن بعض المسؤوليات القائمة على التراتبية، كالقيادة والتحكم؛ وإسنادها إلى شبكة من الفرق. ويجب عليهم أيضاً تمكين الآخرين لتمكينهم من إدارة العديد من جوانب استجابة المؤسسة للأزمات. وينطوي هذا المنهج على منحهم السلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها، دون الحاجة إلى الحصول على موافقة مسبقة. وتتمثل إحدى الوظائف المهمة لكبار المسؤولين التنفيذيين في سرعة إنشاء هيكل عام لصناعة القرارات، بحيث تُحدد فيها المسؤوليات بوضوح تام، وتُسند عملية صناعة القرارات إلى الأشخاص المناسبين على مختلف المستويات. ويجب أيضاً على كبار القادة التدقيق في اختيار أنسب الأشخاص في شبكة الفرق قبل أن يسندوا إليهم مهمة اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الأزمة. وبما أنه من الوارد أن يرتكب صناع القرار بعض الأخطاء، فيجب أن يكونوا قادرين على التعلم بسرعة وتصحيح أخطائهم، دون المبالغة في رد فعل المؤسسة أو شل حركتها.

وسيتعين على كبار القادة في بداية الأزمة تعيين صناع القرار لتوجيه الاستجابة للأزمات. ولكن تطور أحداث الأزمة كفيل في حد ذاته بظهور كفاءات بارعة

في الاستجابة للأزمات من بين شبكة الفرق، والذين لن يكونوا دائماً من كبار المسؤولين التنفيذيين .

التواصل الفعال: الحفاظ على الشفافية وتوفير معلومات.

غالباً ما يتم التواصل بين القادة خلال الأزمات بالأسلوب الخاطئ. ونرى مراراً وتكراراً، قادة يتحدثون بلهجة تظهر الثقة المفرطة وروح التفاؤل في المراحل المبكرة للأزمات، لرفع شكوى الأطراف المعنية حول ما يعرفه القادة ومدى حسن تعاملهم مع الأزمة. بينما يميل الأفراد الذين يتولون مقاليد السلطة إلى تعليق البيانات لفترات طويلة في انتظار ظهور المزيد من الحقائق وفي أثناء اتخاذ القرارات.

ولا يبعث أي من النهجين على الاطمئنان. ونقتبس هنا ما كتبه «إيمي إدموندسون» مؤخراً، حين قالت: "الشفافية هي "المهمة الوحيدة" ويظهر التواصل المتكرر والمدروس أن القادة يتابعون الموقف، ويعدلون ردودهم بمعرفتهم للمزيد من المعلومات.

وهذا يساعدهم على طمأنة الأطراف المعنية بأنهم قادرون على مواجهة الأزمة. كما يجب على القادة أن يبدو اهتماماً خاصاً بملاحظة ومعالجة مخاوف الجميع والرد على أسئلتهم، ورعاية مصالحهم. وقد يكون من المفيد أن يتم تخصيص أعضاء في فريق الاستجابة للأزمات يتحدثون مباشرة عما يفعلونه.

الفصل الخامس

استطلاعات الرأي والرضا الوظيفي

أصبحت الآن لا تقتصر قضايا الرأي العام - واستطلاعات الرأي - على المجال السياسي فقط ؛ ولكن أصبح ضرورة لكل من يتولى منصباً قيادياً فى أى مجال، ويكون مسئولاً عن مصالح مجموعة من المرؤوسين . لأن الرأي العام يتيح وصول آراء صغار الموظفين الذين لا يكونوا قادرين على توصيل آرائهم .

من ثم معرفة الرأي العام تكون بمثابة سياسة داخلية فى عملية الإدارة ومفضلة لدى الغالبية . وأيضاً هو اختيار لأسلوب فى الإدارة العلمية التى تقوم على أخذ آراء عدد كبير ممن يوجدون فى المؤسسة فى وضع السياسات الإدارية أو صياغتها . ومن ثم فالرأي العام هو ترسيخ لمبدأ ديمقراطية الإدارة، وسماع صوت أكبر عدد ويساعد على تمكين المرأة ؛ وفى صالح استقرار المؤسسة .

إن وضع السياسات العامة لأي مؤسسة فى إطار الممارسات اليومية والتى تتطلب إصدار قرارات منظمة فى إطار القوانين الحاكمة؛ تتطلب عمليات متأنية وتشاور مع أصحاب الخبرة، استناداً إلى رأي جمهور العاملين، مما يضمن الحفاظ والاستقرار بداخل المؤسسة .

مفهوم الرأي العام

يشير مفهوم الرأي العام إلى وجود قضية احتدم حولها النقاش، ومن أهم محدداته:

- وجود قضية أو موضوع خلافي يهتم الغالبية.
 - طرح القضية للنقاش العلني الذي من شأنه أن يسمح للغالبية بالتعبير عن آرائها.
 - أن يكون التعبير عن الرأي بشكل صريح ومعلن ، وبالتالي فإن الرأي العام هو نتاج لعملية تفاعل اجتماعي، يأخذ شكل المناقشة الجدلية حول موضوع خلافي.
 - أن تستلزم القضية اتخاذ قرار أو إجراء حيالها.
- وبالتالي إذا ما توافرت تلك المحددات تكون هناك إمكانية لوجود رأي عام ؛ وإذا لم تطرح للنقاش العام نستطيع أن نقول بوجود آراء لدى بعض الأفراد وليس غالبية الأفراد؛ ولكن لا بد من وجود الوعي بهذه القضية ، وأن تتوفر المعلومات عنها.
- لذا يجب الأخذ في الاعتبار التفرقة بين آراء أصحاب المصالح (رؤساء الإدارات مثلاً) وبين آراء المجموع، ولا بد من النظر إلى الرأي العام باعتباره مستقلاً عن أصحاب المصالح، لأنهم قد تختلف تفضيلات الغالبية عن تفضيلاتهم.



ومن ثم قد تسير الأمور فى إتجاه معارض لما يرغب فيه الغالبية، قد يحدث ذلك إحباطاً لدى الغالبية، ومن ثم لا يكون المنتج مرضياً. ومن ثم لابد أن يكون الاستعداد الدائم لتلقى آراء الغالبية ؛ حتى يحدث التلاقى والاتفاق بين اتخاذ القرار وبين رغبة الغالبية ، ضماناً لنجاح التطبيق .

التعرف على رأى الغالبية ضماناً لنجاح السياسة الداخلية للمؤسسة نظراً للآتى:-

- فى إطار حرص قيادة المؤسسة على الاستفادة من الطاقات كافة ، واتخاذ سياسات تنال رضا العاملين فيها، وملبية لاحتياجات ولرغبات الغالبية، ولأن لرأى الأغلبية أهمية فى مساندة الإدارة ؛ ومن ثم معرفة الرأى العام عن نقل بعض الأشخاص ما يدور ؛ ولكن هناك من الأساليب العلمية التى نستطيع من خلالها معرفة الرأى العام .
- ومن أهمية التعرف على الرأى العام هو الكشف عن مواقف الرأى المؤيدة؛ وأيضاً الرفضة، والأخري غير المهمة .
- ويجب أن تأخذ النتائج الخاصة بالتعرف على الرأى العام بالجدية ، لأن الاستجابة لهذه المواقف التى تنعكس على القرارات تدعم سير العملية الإدارية بسلاسة ويسر .
- ولا بد وأن تتضمن معرفة الرأى العام البدائل المطروحة من قبل الجمهور العام حتى يتسنى اعتماد قرارات، واتخاذ سياسات تكون بعيدة عن التهديد المباشر للعملية الإدارية .
- وقد يؤدي التعرف على الرأى العام إلى وجود الاجتهاد الدائم فى الإبداع والتطوير، وإدخال التعديلات على المؤسسة؛ وهذه التعديلات من خلال أصحاب المصلحة الداخلية .
- كما يكون التعرف على أن رأى أصحاب المواقف المعارضة أيضاً مرحلة

هامسة حتى يمكن تعديل مواقفهم، والتحذير الواجب هو عدم استغلال نتائج التعرف على الرأي العام فى التنكيل بأصحابها ، وإلا سيكون الإحجام عن التعبير العلنى؛ فتوافر الموضوعية والثقة يعد ضرورياً.

- وإذا كان التعرف على الرأي العام هو بمثابة الأداة التى تمكن من التعرف على كم العلاقات والارتباطات بين الجماعه الموجوده بالمؤسسة ؛ حيث أنها من الممكن أن تتحول إلى كتلة صلبة قادرة على الفعل، وتستطيع بسلوكياتها أن تحقق نتائج ذات طابع اقتصادي، ومن ثم يمكن الاستفادة من ذلك فى تحقيق إنجازات اجتماعية واقتصادية.

وربما نطلق على هؤلاء رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة الذى عن طريقه يمكن تحقيق إنجازات اقتصادية أيضاً.

- وإذا ما اعتبرنا أن أبناء المؤسسة هم رأس المال الاجتماعى؛ فدائماً وأبداً يرتبطون فى إطار العلاقات بالمجتمع، التى دائماً تستند إلى صيغة التوقعات المتبادلة، وهى فى حالة إيجابية، وتسعى إلى الالتقاء بالآخر فى إطار من الثقة .
- وكلما تأكدت العواطف الإثارية والتضامنية فى المجتمع ، كلما كانت وحداته قادرة على الفعل ، وعلى تطوير رأس المال الاجتماعى الذى باستطاعته أن يحقق إنجازات اقتصادية قادرة على إشباع حاجات البشر، وتحديث المجتمع . بالإضافة إلى التراكم الذى يمكن استثماره فى المستقبل .
- وتتطلب هذه الجماعة وجود الوعى الكافى الذى يساعدها على تحديد أهدافها، واستكشاف المتغيرات الكائنة فى بيئتها ، والتى يمكن أن تكون ذات تأثير إيجابى، فالوعى يشكل مجموع المعانى كمكون أساسى فى رأس المال الاجتماعى .
- وإذا كان مفهوم رأس المال البشرى قد شاع فى لغة الحياة اليومية إلى الحد الذى يتم معه طرح هذا المفهوم كألية لعلاج العديد من الأمراض الاجتماعية

والمجتمعية . فنرى أنه بصورة مبسطة هو الاستثمار فى العلاقات الاجتماعية التى يمتلكها الفرد ، مع توقع لجني العوائد من المجالات والأسواق المختلفة ، حيث تنتشر هذه المساحات عبر مجالات الفضاء الاجتماعى المجال الاجتماعى العام والمجال السياسى ، والمجال الاقتصادى ، والمجال الثقافى . فالفرد يشارك فى التفاعلات المختلفة ، ويحرص على إقامة شبكات من العلاقات والروابط بهدف إنتاج الأرباح والفوائد .

- ولقد ارتأى العديد من العلماء أن الحياة الاجتماعية هى آية علاج للعديد من المشكلات الاجتماعية. وتفسيراً لتلك المقولات أن يقوم قائد المؤسسة بالتفاعل مع العاملين معه فى إطار من شبكة العلاقات التى تحتوي المشكلات الموجودة بداخل المجتمع ، وبناء الرصيد من العلاقات الطيبة والاحتواء، والتعرف على المشكلات الداخلية بالمؤسسة أولاً بأول. وسوف يجد أن لديه رصيد من رأس المال الاجتماعى القادر على معالجة تلك المشكلات واحتوائها.
- ومن ثم فوجود أدوات لرصد الرأى العام من خلال الملاحظة عن بعد؛ والتى تشير إلى دراسة أفعال الناس وتفسيراتهم للأمور فى سياقها اليومى . حيث يتم تجميع البيانات من أكثر من مصدر حتى تكون الموضوعية والمصدقية، فالرأى العام دائماً له خصائص عامة تجمع بين الشرائح المتباينة فى إطار المجتمع المستهدف.
- وهنا نستطيع القول بأن الرأى العام من العوامل المهمة فى إدارة العلاقة بين كل من الإدارة والعاملين، وذلك من خلال التفاعل بين اهتمامات الراى العام وقرارات الإدارة ، مما يضمن الحفاظ على الاستقرار بداخل المؤسسة إدارياً واجتماعياً، وإحداث التطويرات المختلفة بصورة سليمة. ومن ثم يكون للرأى العام دور فى صياغة السياسة الإدارية للمؤسسة.

الاشتراطات والعوامل التي تساهم في نجاح قيادة المؤسسة منها:-

- الفاعلية التنفيذية بين القطاعات الإدارية المختلفة للمؤسسة .
- اتساع علاقة التعاون بين القطاعات المختلفة والإدارة العليا .
- المناخ العام المستقر الذي يساهم في تحقيق التجانس .
- التعرف على التفضيلات والانحيازات بداخل المؤسسة .

من هنا يصبح دور استطلاعات الرأي العام ضرورة قصوي لإمداد الإدارة بالمعلومات عن مجتمع المؤسسة للتمكن من تنفيذ السياسة الإدارية . وضمان جودة كيان يعلو ليحقق المصلحة العامة وإعلائها فوق المصالح الفئوية المحدودة ، ويتجاوز خطوط الانقسام بداخل المؤسسة ويصبح عندها الرأي العام بمثابة الرقيب والخاص بالمؤسسة من قبل أعضائه .



وربما يحاول البعض ممن يتخذون موقفاً مضاداً أمن للمؤسسة بتضليل الرأي العام وخداعه، وهؤلاء يشكلون خطراً فهم في حالة مختفية ولا يعرف الناس مصادرها السرية، وتتكرر في أنواع شتى حتى لا يكشف أمرها أحد من العاملين، وربما تؤتى ثمارها دون مشقة أو جهد يذكر .

أن الاهتمام بهذا الموضوع يأتي من منطلق التعرف على الجماعة المرجعية التي تقوم بتشكيل الرأي العام ، وهم هؤلاء الأشخاص الذين يمارسون التأثير على عدد

من الأشخاص الآخرين من أجل تحقيق عدد من الأهداف ، ثم نستطيع شرح عملية ممارسة التأثير على الشخص فى موقف معين من خلال أربع خطوات.

قيادة الرأي

هو ذلك الفرد الذي يبذل جهداً للتأثير على الآخرين والذي يتلقى منه الآخرون المعلومة، ولا بد من التفرقة بين نمطين من القيادة.

القيادة التنظيمية

هى التى تمارس دوراً إدارياً أو فنياً وتؤدي وظيفة معينة ، وعادة ما يستند ذلك لمنصب رسمي أو سلطة.

القيادة غير الرسمية

هم الذين يمارسون التأثير ولكن ليس بحكم منصب أو وظيفة ، ذلك فى إطار إقامة علاقات شخصية ودية وحميمة مع الآخرين؛ وبذلك يخطون بثقة الجماعة. ويقصد بالنفوذ أو التأثير هو تحقيق الأهداف عن طريق تفاعل اجتماعى يتم استخدام فيه كافة وسائل الإغراء والترغيب والإقناع (أو السيطرة والهيمنة والترهيب دون الاستناد إلى حق مخول بمقتضى قوانين أو لوائح. فالنفوذ مرتبط بالشخص ذاته؛ وليس بالمنصب الذي يشغله ، وهذا ما يميز مفهوم النفوذ عن السلطة.

الكود الأخلاقي للتعرف على توجهات الرأي العام

- أن يكون الهدف المعلن من التعرف على توجهات الرأي العام للمؤسسة من أجل الإصلاح وليس من أجل التنكيل بأفراد المؤسسة.

- ألا يكون فرصة لتصفية علاقات تفاعلية بين أفراد المجتمع .
 - أن يكون ذلك إرساء لدعائم الحوار الحر وصياغة الآراء؛ ضماناً للإبداع والتطوير .
 - أن يتم وضع نتائج الحوار أمام الجميع ، مع وضع أولويات لاتخاذ الإجراءات نحو الإصلاح .
 - أن يكون فى ذلك ترسيخاً لمبدأ المسؤولية والشفافية ، والالتزامات ، والحقوق .
- ويعد الرأي العام بمثابة التدابير الاحترازية التى يتم اتخاذها للوقاية من حدوث العديد من الأزمات .

أدوات رصد الرأي العام

١- الملاحظة بالمشاركة

يتم بتدوين بعض الملاحظات من خلال عضو أصيل بداخل المجتمع، حيث يقوم بتسجيل دلالة ما حصل عليه من بيانات وما موقفة منها ، وما الذي تطرحه من قضايا وأسئلة تحتاج إلى التوضيح، ووجود عدد من البيانات الأخرى الداعمة لها .

٢- أسلوب المناقشة الفردية

يتم من خلال إعداد قائمة بالموضوعات التى سوف يتم طرحها للنقاش على قادة الرأي المؤثرين، ويتم الحديث بجدية ، ويتم ترشيد المناقشة من خلال القائم عليها، وأيضاً قيادتها نحو موضوعات جديدة من وقت لآخر .

٣- أسلوب المناقشة الجماعية

يتم من خلالها توجيه النقاش بين مجموعة صغيرة أيضاً من قادة الرأي ، ويتم أيضاً تحديد قائمة بالموضوعات، وتترك الحرية من حيث الوقت واللغة المستخدمة .

وربما تطفو موضوعات تنشأ تلقائياً ، وتبدو غير ذات صلة بموضوع النقاش .

وهذا يؤدي إلى وجود فرص للقائمة على النقاش، وقادة المجموعات النقاشية؛ للوصول إلى تفسيرات. كذلك يتم استخدام أسئلة مباشرة. فى بعض الأحيان للتشجيع على الحديث.

ويكون الاعتماد على هذا الأسلوب عند الاحتياج إلى التعرف على التصورات والرؤى بالاعتماد بصورة أساسية على التفسير وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف، والأسباب التى بنيت عليها المواقف.

وهذه الطريقة تتميز بكونها مصدراً للإمداد بالمعلومات الوفيرة من خلال تفاعلات العلاقات الجماعية التى تعكس الحياة الواقعية بداخل المؤسسة.

الفصل السادس

معايير الحوكمة والشفافية ومدى مساهمتها في وصول المرأة إلى المواقع القيادية

دور الشفافية في تمكين المرأة:-

في المعنى والمفهوم

- يشتمل مصطلح الشفافية في الثقافة الإنسانية على معاني الانفتاح والاتصال والمحاسبة. والشفافية بمعناها المستعار من علم الفيزياء تعني المادة الشفافة الواضحة الزجاجية؛ بحيث يمكن رؤية الطرف الآخر من خلالها. والشفافية هي عكس السرية في مجالات علم الأخلاق، والأعمال، والإدارة، والقانون، والاقتصاد، وعلم الاجتماع.
- يكون الفعل أو النشاط شفافاً إذا كانت المعلومات حوله متوفرة وواضحة.
- الشفافية أن كل الهيئات والمؤسسات والمرافق التي تدير وتدبر الشأن العام، أن تعرف ما يجري ويدور داخلها. وكذلك الأمر حتى بالنسبة للأحزاب السياسية، والنقابات، ومنظمات المجتمع المدني، بحيث تكون كل المعلومات والحقائق معروضة ومتاحة للبحث والمساءلة.
- توفر أنظمة تقنيات المعلومات يعمل على تسهيل عمل المجتمعات، وتحسن عملية تفاعل تلك المجتمعات مع النظم الإدارية والحكومية السائدة؛ عبر عدد من الوسائل. فالبريد الإلكتروني، والإنترنت، والشبكات المحلية، كلها أدوات تساهم في جعل المجتمعات تسير بشكل أكثر كفاءة، وأكثر شفافية.

- تعتبر أنظمة المعلومات مفتاحاً مهماً في جعل المجتمعات تعمل بصورة أفضل ومنها: المعلومات السكانية، والمعلومات حول الأداء الاقتصادي، والمعلومات حول ملكية الأراضي، ومعلومات الضرائب، والمعلومات الخاصة بالأنظمة التعليمية في المدارس والجامعات، وقواعد البيانات، وأنظمة الأرشفة الرقمية في المؤسسات الحكومية، وغيرها من أنظمة المعلومات.
- وتمتلك المجتمعات في العالم المعاصر، وبخاصة في الجزء المتقدم منه مجموعات كبيرة من هذه المعلومات على شكل صيغ رقمية، وغالبا ما تكون تلك المعلومات منظمة على شكل عدة أنواع من قواعد البيانات.
- يؤكد عدد من الباحثين على أن امتلاك المعلومات هو شيء؛ واستخدامها بصورة فعالة هو شيء آخر تماماً، وخاصة من المجتمعات التي تتطلع إلى إمتلاك إدارة مدنية أو حضرية سليمة. ومع الإشارة إلى النقطة الأخيرة هي الاستخدام الفعال لأنظمة المعلومات، فإنه ينبغي التنويه بأن فروقاً كبيرة قد نشأت في هذا المجال بين الدول المتقدمة، والدول التي لا تزال في دور التطور.
- تعد الشفافية ركناً أساسياً، وعنصر مهم في ترسيخ الديمقراطية، وتكريسها في المجتمعات، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، مهماً للهيئات الرسمية والمؤسسات المجتمعية المدني.
- تتضمن الشفافية تقاسم المعلومات، والتصرف بطريقة مكشوفة. بأن تضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع، وتعني أيضاً توفر إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام.
- تعد الشفافية أداة مهمة جداً لمحاربة الفساد الإداري.
- أحد أهم متطلبات الشفافية الكشف عن مختلف القواعد، والأنظمة، والتعليمات، والإجراءات، والآليات المعتمدة. وتعتبر هذه أول خطوة على درب فتح المجال

- للإقرار عملياً بالمحاسبة في حالة عدم احترام تلك القواعد والأنظمة .
- من الطبيعي أن تتعرض المؤسسات في تنظيم اختيار القيادات بالشفافية دون تمييز، لعدد من المنعطفات والتقلبات المادية، أو البشرية، أو التقنية، أو القانونية، أو الاجتماعية؛ كعناصر مهمة في بيئتها الداخلية أو محيطها الخارجي . وفي هذه الحالة تنشأ حالة من الضباية المؤسسية، تزداد أو تقل حسب درجة تلك التقلبات أو الأزمات .
- إن لم يكن هناك وضوح لرؤية المؤسسات يحدد إدراكها لواقعها الحالي وتصورها للمستقبل، ستجد نفسها أمام خيارين : إما غض الطرف وتجاهل هذه الحالة، مع إمكانية التعرض للكثير من المخاطر، وخسارة الكثير من مكتسباتها . أو الاستسلام؛ وهذا القرار أيضا ليس لصالح المؤسسة، وفي كلتا الحالتين، تفوتها الفرص .

/// تتجسد أهمية الحوكمة في الآتي:

- المساواة ووضع معايير الكفاءة في اختيار القيادات دون تفرقة بين الجنسين .
- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى .
- تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة، بدءاً من المديرين والتنفيذيين، حتى أدنى مستوى للعاملين فيها .
- تفادي وجود أخطاء عمدية، أو انحراف متعمد أو غير متعمد، ومنع استمراره، أو تحقيق الاستفادة القصوي من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج .
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية .
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين .

خطورة عدم توافر الشفافية

- تكمن خطورة الحالة الضبابية في حالة التشتت وغياب الفكر المؤسسي الممنهج والمنظم. فالفكر الضبابي يحمل في طياته نقصاً لا يمكن تجاهله، وقرارات عالقة بين الضبابية والوضوح. والاعتماد على عنصرى العفوية والمفاجأة، أو العشوائية والارتجالية. أو الاهتمام بالمظاهر الخارجية للمشكلة دون الحل من الجذور، أو النظر بعمق إلى المضمون؛ مع غياب لائحة الإجراءات والمحاسبة، وتداخل صلاحيات واختصاصات الوحدات التنظيمية، مما يشكل ضغطاً مفجراً للمؤسسات ومدمراً لكيانها الإدارى.
- تتسع يوماً بعد يوم الفجوة، وتفقد القيادة وطاقمها التنفيذى البوصلة الاستراتيجية مع حالة مستمرة من علامات الاستفهام التى لا تجد لها إجابات شافية.
- وجود ملفات مفتوحة؛ وهو ما يعنى حالة من الانفصام المؤسسي والغموض الذى يكتنف العلاقة بين القيادة وفريق العمل. وبين المؤسسة والتى يعملون بهاء المعاناة والجديلة، والظهور بمظهر المؤسسة المتخبطة، وبالتالي نحن هنا أمام ما يشبه متلازمة الضبابية المؤسسية.

الخروج من حالة الضبابية

- من المفيد جدا للقيادة في مثل هذه الحالة تبني ما يسمى بأسلوب القيادة مثل (خارج الصدمة)، أو مبدأ (الإدارة التصادمية) ضد الجهل والعشوائية والسلبية واللامبالاة.
- إزاحة الضبابية الحقيقية أو المصطنعة، وتحليل أسبابها وبواعثها، واختبار مدى صدقها، والتعامل معها بقرارات عقلانية رشيدة بعيداً عن الانفعالات، وذلك بخبرة الجراح الماهر الذى يرفض الانفعالات اللحظية المكانية والزمانية.
- يتعين على القيادة المؤسسية أن تكون على دراية كاملة بالظروف الحالية التى تحيط بالمؤسسة، سواء أكانت جيدة أو سيئة، وأن تتحلى بالجرأة لمواجهتها، وتقليل الخسائر المترتبة عليها. واقتناص الفرص المتاحة منها، مع قدرة واستشراف ورؤية

الاحتمالات المستقبلية للمنظمة. والتقاط صورة فوتوغرافية حية للمستقبل يمكن لأعضاء المنظمة رؤيتها والشعور بها عقلياً ووجدانياً.

- البدء بإعداد خطط واضحة بديلة للتعامل الأمثل مع حالة الضبابية باحترافية ومهنية، بما يسمح لها بتحقيق أهدافها. وذلك من خلال تجزئة رؤيتها العامة إلى رؤى مرحلية قصيرة المدى، وخطط تكتيكية، بأهداف كمية مقاسه لمشاريع ذات أثر بالغ وجوهري في حياة المنظمة.

- الاتجاه نحو الوسيلة المناسبة والمصادر المتاحة، يصاحب ذلك تدقيق استراتيجي ومراجعة حثيثة، وحالة من الانعقاد الدائم؛ لمراجعة وتقييم مدي التقدم في تنفيذها، ووضع آليات مرنة للتعامل مع الظروف المحيطة.

- يتحتم على القيادة في زمن الضبابية وضع معايير وتوقعات أداء واضحة أولاً، ثم الوضوح في التعبير عن معايير الأداء، والوضوح في إيصال توقعاتهم لفريق العمل المؤسسي دون تمييز بين الجنسين؛ أما النقيض لذلك سيكون فقدان الثقة وخلق حالة من الإرباك المؤسسي.

- يقع على عاتق الموارد البشرية باعتبارها شريكاً مهماً في منظومة إدارة الأداء الاستراتيجي - تنظيم البرامج التدريبية والإثرائية للجنسين على حد سواء؛ والتي تشجع القادة على الإصغاء لفريق العمل، وتلبية احتياجاتهم، واحترام آمالهم وأحلامهم.

- إنشاء وحدة يمكن تسميتها وحدة التعاطف المؤسسي أو الرادار الاجتماعي، لفهم كيف يشعر الفريق المؤسسي، وكيف يفكر، وبما يسمح للقيادة المؤسسية الاتصال بشكل أفضل؛ والاستفادة من تلك الآمال والدوافع؛ وإيصال صورة للمستقبل تحفز الفريق وتجذبهم إليه.

- على المؤسسات - في حالة الضبابية - الانتقال من عقلية «ممنوع الاقتراب والتصوير» والاجتماعات المغلقة. إلى مرحلة العطاء والمشاركة الفاعلة في صنع واتخاذ القرارات.

- توفير بيئة كافية من الشفافية والوضوح؛ والشفافية تعني علانية القرار، وسهولة الوصول إلى المعلومة، كخطوة مهمة للغاية نحو المساءلة الإدارية الجادة، ومحاربة فساد القرارات الإدارية.
- السعي نحو إحداث تغيير إيجابي بأقل تكلفة وأقل جهد. مع الحرص التام على رص الصفوف، وإحداث حالة من الانسجام والتناغم والتكامل بين فريق العمل. فاحتكار فئة بعينها للقرارات أو للمعلومات أو الإجراءات (احتكار القلعة) لا يساهم إلا في زيادة الضبابية، وتباين التوقعات بين أعضاء الفريق الواحد.
- قد يكون تجنب الأزمات أو المفاجآت المتتالية، أو الانعطافات الحادة، أو حالة الضبابية في مسيرة المؤسسة أمراً صعباً أو شبه مستحيلاً، ولكن يمكن توقعها قبل وقوعها أو إدارتها أو التقليل من مخاطرها.
- على المؤسسة أن تستشعر الإشارات التحذيرية والذبذبات التي تحيط بها، تلك الإشارات قد تكون غامضة أو خفية، أو شديدة الوضوح، وسواء أكانت هذه الإشارات قادمة من خارج نطاق المؤسسة، أو من داخلها لا بد من قرون استشعار، و رادارت مؤسسية متقدمة ترصد الفرص الاستراتيجية المتاحة والمتوقعة؛ وتساعد المنظمة على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، وإحداث ما يمكن تسميته بنقطة التحول الاستراتيجي.

/// دور الحوكمة في تمكين المرأة من القيادة

- ظهرت كلمة الحوكمة لأول مرة عام ١٩٧٦ في الجريدة الرسمية للحكومة الفيدرالية الأمريكية، وتناولت هيئة الأوراق المالية الأمريكية قضية حوكمة الشركات، وجعلتها ضمن أولوياتها. وذلك بعد سنوات من إفلاس شركة النقل بين سنترال (Penn central) ، على الرغم من النجاحات التي حققتها وفرضت هيئة والأسواق المالية الأمريكية إجراءات قانونية بحق ثلاثة من المدراء بسبب تقديمهم بيانات مالية مضللة، وكذلك مجموعة من المدراء

الأخرين لخرقهم القواعد المهنية.

- الحوكمة (Governance) تعنى مجموعة القواعد والقوانين والأسس التي تضبط عمل المؤسسات وتحقق الرقابة الفعالة على مجلس إدارتها، وتنظيم العلاقة بينها وبين أصحاب المصالح المختلفة؛ وتهدف إلى تحقيق العدالة ومكافحة الفساد.
- الحوكمة أيضاً مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق الخطط والأهداف المطلوبة.
- بمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام؛ أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد، وتحديد المسئول والمسئولية.
- تساعد الحوكمة والمؤسسات على حماية مصالح جميع الأطراف، خاصة المصالح المتعارضة منها؛ بالإضافة إلى الحفاظ على حقوق المساهمين وتعظيم أرباح المؤسسة وقيمتها السوقية، وإدارة المخاطر المتوقعة.

مقومات الحوكمة:

تتكون الحوكمة من نوعين من المقومات هما:

- المقومات الخارجية: هي البيئة الاستثمارية والتشريعية والتنظيمية في البلد، وتتألف من كل القوانين المنظمة لعمل المؤسسات وحمايتها؛ بالإضافة للبيئة المصرفية
- المقومات الداخلية: هي القواعد والأسس التي تحدد آلية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة، ما بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

مبادئ الحوكمة:-

- يمكن تلخيص مبادئ الحوكمة فيما يلي :
- الشفافية: يجب على مجلس الإدارة التوضيح للمساهمين أسباب اتخاذ القرارات الأساسية.
- المسؤولية: كل عضو في رئاسة الإدارات مسؤول عن تنفيذ مهامه، ويقوم بها باحترافية ومهنية عالية.
- المحاسبة: يجب أن يكون أعضاء الإدارات في موضع المساءلة والمحاسبة عن الأخطاء المرتكبة.
- العدالة: جميع العاملين متساويين أمام الإدارة.

قواعد وضوابط الحوكمة التي تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة :-

- منح حق مساءلة إدارة المؤسسة.
- تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعاملين .
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة.
- تؤكد هذه القواعد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة.
- تكوين لجنة مراجعة من غير الأعضاء التنفيذيين وتكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة؛ لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

ومما لا شك فيه أن تطبيق معايير الشفافية والحوكمة لهما أثر كبير في نهوض الدولة وتقدمها ولا يوجد مجال للتفرقة بين الجنسين في اختيار القيادات المؤسسية التي تعنى أن الجميع يخضع لاختيارات موحدة ترتبط بالمنصب والمؤهل، أن القادر على وضع رؤية التطوير يتمكن من تنفيذها؛ هو الأقدر على شغل المنصب.

فقد مضى عهد تفضيل الرجل على المرأة حيث أثبتت المرأة خلال العقود الأخيرة جدارتها في كافة المناصب التي شغلتها ونجحت بامتياز. ومن ثم يتعين التمسك بمعايير الكفاءة، وعدم تفضيل الرجل على المرأة دون مبرر، وترسيخ دور المرأة في الفترة المقبلة نحو الوصول إلى مواقع واتخاذ القرار. ولقد ارتفعت نسبة تمثيل المرأة في المناصب القيادية، إلا أن تحقيق التكافؤ بين الجنسين قد يستغرق وقتاً طويلاً طبقاً للإحصائيات العالمية. وهو ما يحتاج إلى جهد كبير لاستكمال مسيرة تعزيز ودعم وصول المرأة إلى مواقع صنع واتخاذ القرار.

المصادر

- كلمة السيد الرئيس عبد الفتاح السيسي في الاحتفال بالمرأة المصرية 2017
- العتيبي، سعد بن مرزوق . أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، ورقة علمية ،للملتقى الادارى الخامس، 2004 ،
- الواقع المرأة المصرية ودورها التشاركي في عملية التنمية المؤتمر السنوى الرابع والثلاثون لقضايا السكان والتنمية، المركز الديموجرافي، القاهرة، منظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، ، 2004 ،
- « الاحترام المهني للقادة من الجنسين : عوامل جنديرية مؤثرة. (2007)
Wolfram, Mohr, and
- الأحمدي، حنان، وأبو خضير، إيمان . . دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة . العامة، مجلة الإدارة العامة، المجلد العدد الرابع، 49 558 ، 2009 ،
- مالك سميرة ،(المرأة القائد بالإدارة في الجزائر)، الماجستير، دراسة ميدانية بمختلف الإدارات التي تتواجد بها المرأة القائد بولاية مسيلة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف -الجزائر 2015
- «دور المرأة في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن ,» Al-Balqa 2016
- Journal for Research and Studie [البلقاء للبحوث والدراسات : Vol. :
16 : Iss. 1 , Article
- Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa/>

- (علي، العالي) المرأة وأنماط القيادة الإدارية (المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة) القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي (المنظمة العربية للتنمية الإدارية - سوريا، دمشق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2015، ص 341
- www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013.
- (. .) "مواكبة التغيرات الحاصلة في العالم"، الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2017
- "المستقبل الذي ننشده: الحقوق والتمكين"، استراتيجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للمساواة بين الجنسين (2017 - 2014
- بدوي، هناء حافظ. ، التنمية الاجتماعية، رؤية واقعية من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. 2000 ص 87.
- طارق السويدان وغيثات خليل هوارى، مفاهيم وأساسيات القيادة، الإبداع الفكري، 2019، ص 20
- طارق السويدان وغيثات خليل هوارى، مفاهيم وأساسيات القيادة، الإبداع الفكري، 2019، ص 20
- فهد خليل زايد، فن القيادة : كيف تكون قائداً ناجحاً، الأردن، عمان، دار يافا، 2013، ص 13
- فهد خليل زايد، فن القيادة : كيف تكون قائداً ناجحاً، الأردن، عمان، دار يافا، 2013، ص 14
- فهد خليل زايد، فن القيادة : كيف تكون قائداً ناجحاً، الأردن، عمان، دار يافا، 2013، ص 18
- حمدان محمد علي إسماعيل وعلياء محمد فكرى حسين، القائد الصغير مواهبه وذكائه المتعددة؛ النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 23-24
- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، 2020، ص 18 - 19 .

LINKS

1- Weidenfeller, N. K Breaking through the glass wall: the experience- of being a woman enterprise leader. Human Resource Development- International, 15(3. (2012).

-report-.www.weforum.org/reports/global-gender-gap 2013 .5 .)16 -

17-. Penrose, S. (2014). How business leaders can help women at work. [Blog] Agenda: World Economic Forum- Available at: <https://agenda.weforum.org/2014/10/business-leaders-can-help-women-work/> [Accessed 7 Apr.

. 49 Murray, C. DA qualitative study on minority men and women>s. (2014)- 18- perceived barriers to senior executive service advancement (Order No Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business....

• 19. Hunt, V., Layton, D. and Prince, S Why diversity

- matters. McKinsey & Company Insights and. (2015).
- Publications. [online] Available at[Accessed 7 Apr. 2015].: http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters
 - 20-. International Labour Organization, (2015). Women in Business and Management: Gaining Momentum Globa - Report. Geneva.
 - 21-. Credit Suisse, Gender Diversity and Corporate Performance AG(2012)..
 - 22-. Silverstein, M. and Sayre, K.. The Female Economy. Harvard Business Review. [online] Available at: <https://hbr.org/2009/09/the-female-economy> [Accessed 7 Apr. 2015].
 - 23. Penrose, S.). How business leaders can help women at work. [Blog] Agenda: World Economic Forum.- Available at: <https://agenda.weforum.org/2014/10/business-leaders-can-help-women-work/> [Accessed 7 Apr. (2014).
 - <https://www.annajah.net/%D9%81%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%88%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%A6%D8%AF-%D8%7-%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%AC%D8%AD-article-266>
 - <https://www.fahr.gov.ae/Portal/ar/e-participation/blo>

g/3/2014/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1
%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%
D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8
%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A
F%D8%A7%D8%B1%D8%A9.aspx

-
- <https://www.fahr.gov.ae/Portal/ar/e->



المجلس القومي للمرأة
THE NATIONAL COUNCIL FOR WOMEN

الطبعة الأولى: ٢٠٢٢

قطعة ١١ شارع عبد الرزاق السنهوري من شارع مكرم عبيد - مدينة نصر - القاهرة

تليفون: ٢٣٤ ٩٠٠ ٦٠ - ٢٣٤ ٩٠٠ ٦١ (+٢٠٢)

فاكس: ٢٣٤ ٩٠٠ ٦٦ (+٢٠٢)

الموقع الإلكتروني: www.ncw.gov.eg