



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة الجزائرية مواقع قيادية
دراسة ميدانية لعينة من النساء القياديات بمختلف الإدارات بولاية - النعامة وسعيدة -

سنة 2019

تحت إشراف الأستاذة:

* دكتورة شيخي عائشة

من إعداد الطالبتين:

❖ بركات أمال

❖ شيخة هاجر

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/نزعي عز الدين...../رئيسا

د/شيخي عائشة...../مشرفا

د/يزيد قادة...../مناقشا

السنة الجامعية 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image features a stylized calligraphic representation of the Basmala (Bismillah) in Arabic. The text is written in a bold, black, cursive script. Above the text, there are two circular motifs resembling minarets or domes, each with a small crescent-like element at the top. The text is decorated with numerous red accents, including horizontal lines and small characters, which are likely decorative flourishes or markers. The entire composition is set against a plain white background and enclosed within a thin black rectangular border.

إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين....

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من ربى وولد، بذل وكد، أعطى وما أخذ، إلى والدينا الكريمين نهدي هذا العمل

إلى الذين امتزجت روحنا بروحهم وتقاسمنا معهم هموم الدنيا بطلوها ومرها، إلى الذين نكن لهم
أنبل الإحساس أخوتنا وأخواتنا

إلى صديقاتنا بدون استثناء

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد

إلى كل من نساه قلمنا ولن ننساه قلوبنا

إليكم جميعا نهدي ثمرة جهدنا.

كلمة شكر

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

فنتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والمحبة والامتنان إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل كل باسمه.....

فكما يقال: "كن عالما... فان لم تستطع فكن متعلما، فان لم تستطع فأحب العلماء، فان لم تستطع فلا تبغضهم".

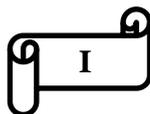
وأخص بالشكر الأستاذة المشرفة "الدكتورة شيخي عائشة"، التي سددت خطى هذه المذكرة
بالتوجيهات الصائبة.

نتقدم بالشكر الجزيل الذي لا يساوي الذهب إلى كل من وقف، ساعد، ساند، دعم،

شكرا لمن أعاننا بالكلمة الطيبة... بالدعاء الجميل... بالإحساس الصادق... شكرا للجميع.

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

شكرا



الملخص:

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا ومنتاميا بمختلف قضايا المرأة في كل المجالات والقطاعات، تأتي من أهمية دور المرأة في بناء المجتمع ومواجهة التحديات العلمية والعملية بما لا يقل عن دور الرجل، باعتبارها تمثل نصف المجتمع، وقد ساعدت عدة عوامل كالتعليم والإرادة السياسية في أن تلعب المرأة هذا الدور التنموي البارز، وأن تصل إلى المراكز القيادية المتقدمة في الدولة، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات على تولي المرأة الجزائرية مناصب قيادية وتم تسليط الضوء على عينة النساء العاملات بمختلف الإدارات بولايتي النعامة وسعيدة حيث تم طرح مجموعة من الفرضيات ومعالجتها عن طريق المنهج الوصفي التحليلي وباستعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وتم الوصول إلى مجموعة من النتائج تتمثل في أن المحددات الاقتصادية والاجتماعية تؤثر بدرجة متوسطة على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر وأن هناك فروق في متوسط إجابات أفراد العينة تعزى إلى المستوى التعليمي وعدد سنوات العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة- المرأة القيادية- العوامل الاقتصادية- العوامل الاجتماعية.

Abstract

Algeria in the years witnessed last increasing concerns and developing in different cases of the woman in all domains and the sectors, scientific importance of role the woman in builder gathered and confrontation of the challenges and the operation resulted from in what role of the man does not decrease about, in considering her half idealizes gathered, and several laborers as the education helped and the political will in to the woman plays the developmental role prominent raved, and to the leading centers advanced in the state arrive to, and this study to the acquaintance aims on the favored laborers economic and social as determining on Algerian undertaking the woman leading positions and mastery of the light on sample of the women was complete working in the different administrations in Welayeti the ostrich and happy where throwing of group was complete from hypothetical and her treatment about descriptive road the method analytic and in use of program the statistical SPSS bundle and the arrival to group from the results was complete imitates in that definitive The economist and social medium degree on undertaking of the woman for the leading sites in Algeria perceived in and that there differences in medium answers individuals of the sample becomes strong to the level instructional and number years of the work .

The words Keywords: The leadership – the leading woman – the economic factors – the social laborers.

الفهرس

الفهرس

.....	البسملة
I	إهداء و الشكر
II	الملخص:
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال و الملاحق
2	الفصل الأول: الجانب النظري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية
3	1.1 القيادة الإدارية
3	1.1.1 تعريف القيادة الإدارية
3	2.1.1 عناصر القيادة الإدارية
5	3.1.1 أهمية القيادة الإدارية
5	4.1.1 وظائف القيادة الإدارية
6	5.1.1 أساليب القيادة الإدارية
6	2.1 القائد الإداري
6	1.2.1 المهارات القيادية للقائد
7	2.2.1 الفرق بين القائد والمدير
8	3.2.1 الفرق بين القيادة والإدارة
8	4.2.1 صفات القائد الإداري
10	3.1 الاتجاهات النظرية للقيادة الإدارية
10	1.3.1 القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية
17	2.3.1 القيادة الادارية في ظل مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية

20.....	3.3.1 القيادة في ظل المدرسة الحديثة للإدارة
22.....	4.3.1 النظريات المفسرة للقيادة
24.....	المبحث الثاني: القيادة النسوية وأهم العوامل المؤثرة فيها
24.....	1.2 دوافع خروج المرأة للعمل
24.....	1.1.2 تعريف المرأة وأهميتها
25.....	2.1.2 مكانة المرأة عبر العصور
29.....	3.1.1 دوافع خروج المرأة الى العمل
31.....	2.2 مفهوم القيادة النسوية وأهميتها.....
31.....	1.2.2 تعريف القيادة النسوية
32.....	2.2.2 أهمية القيادة النسوية
32.....	3.2.2 الفرق بين المرأة و الرجل في القيادة
34.....	3.2 صفات المرأة القائد.....
35.....	4. 2 المشكلات التي تواجه القيادة النسوية.....
36.....	1.4.2 المرأة و الصور النمطية في العمل
37.....	2.4.2 ظاهرة السقف الزجاجي
37.....	3.4.2 المرأة و الأخلاقيات
38.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
38.....	1.3 الدراسات المحلية.....
39.....	2.3 الدراسات العربية.....
41.....	3.3 الدراسات الأجنبية.....
43.....	4.3 محل الدراسة من الدراسات السابقة.....
45.....	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
45.....	تمهيد:
46.....	المبحث الأول: واقع المرأة في الجزائر
46.....	1.1 احصائيات حول المرأة القائد في الجزائر.....
50.....	2.1 الأوضاع الراهنة للمرأة الجزائرية في المجتمع.....

50	1.2.1 أسباب ومظاهر تغير الأسرة الجزائرية وعلاقته بتغير دور المرأة
50	2.2.1 التغير الاجتماعي للمجتمع الجزائري
52	3.1 الظروف المؤثرة على الوضعية الراهنة للمرأة الجزائرية
52	1.3.1 الظروف الاقتصادية
53	2.3.1 الظروف السياسية
54	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
54	1.2 مجالات البحث
54	2.2 المنهج المستخدم
55	3.2 أدوات جمع البيانات
56	4.2 مجتمع البحث
56	5.2 أساليب تحليل البيانات
58	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات من مخرجات SPSS واختبار الفرضيات
58	1-3. قياس صدق و ثبات اداة الدراسة
59	2-3. الارتباط بين المحددات الاقتصادية والاجتماعية وعبارتها
60	3-3. تطبيق الإستبانة
60	4-3. أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
61	5-3. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
66	5-3. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
87	خلاصة الفصل:
94	خاتمة
100	قائمة المراجع و المصادر
104	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	الفرق بين القيادة والإدارة	1-1
23	النظريات القديمة في الإدارة	2-1
33	الفرق بين المرأة والرجل في القيادة	3-1
52	تطور مكانة النساء في التشغيل في الجزائر	1-2
52	النسبة المئوية للنساء حسب قطاع النشاط	2-2
53	النسب المئوية للنساء حسب المهنة	3-2
53	النسب المئوية للنساء ضمن المواطنين النشطين حسب شريحة السن	4-2
54	النسبة المئوية للنساء الجزائريات حسب قطاع النشاط لسنة 2017	5-2
55	النسبة المئوية للبطالة النسائية في الجزائر	6-2
62	مقياس ليكارت الخماسي	7-2
63	التفسير اللفظي للمتوسط الحسابي	8-2
63	نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	9-2
64	معاملات الارتباط بين العوامل الاقتصادية وعباراتها	10-2
64	معاملات الارتباط بين العوامل الاجتماعية وعباراتها	11-2
65	يمثل الاستثمارات الموزعة	12-2
66	توزيع افراد العينة حسب العمر	13-2

67	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	14-2
69	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15-2
70	توزيع أفراد العينة حسب الحالة سنوات العمل	16-2
72	يمثل التوزيع الطبيعي لأفراد العينة المدروسة	17-2
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالعوامل المتعلقة بالراتب	18-2
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بأثر الحوافز والمكافآت	19-2
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بطبيعة المرأة في حد ذاتها	20-2
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالعرف والتقاليد	21-2
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية لتولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية حسب متغير العمر	22-2
83	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل الاقتصادية والاجتماعية حسب متغير العمر.	23-2
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية لتولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية حسب متغير الحالة الاجتماعية	24-2
85	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل الاقتصادية والاجتماعية حسب متغير الحالة الاجتماعية.	25-2

86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية لتولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية حسب متغير المستوى التعليمي	26-2
87	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل الاقتصادية والاجتماعية حسب متغير المستوى التعليمي	27-2
88	نتائج اختبار Scheffee للمقارنات ابعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية حسب المستوى التعليمي	28-2
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية لتولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية حسب متغير عدد سنوات العمل	29-2
90	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل الاقتصادية والاجتماعية حسب عدد سنوات العمل.	30-2
91	نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية حسب عدد سنوات العمل	31-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	1-أ
66	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر	1-2
68	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	2-2
69	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3-2
71	يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد السنوات	4-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
104	استمارة البحث	01

قائمة الأشكال

والملاحق

تعد القيادة من أهم العوامل التي تتميز بفاعلية مستمرة والتي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع.

فالقيادة تحتل مكانا بارزا في عملية التنظيم وذلك لما لها من أهمية في تحسين الكفاءة والفعالية الخاصة بالأعمال المختلفة وفي مختلف المجالات ففي الماضي كانت القيادة من حق الرجل فقط دون تدخل المرأة أو مشاركتها أو حتى إعطاءها فرصة للتفكير أو تقبل اقتراحاتها في الأعمال الخارجة عن نطاق منزلها.

ونتيجة التغيرات والتطورات الحاصلة على مرور الزمن و الضغوطات التي أنتجتها العولمة أدى بالمجتمع بتقبل إسهامات المرأة كفاعل أساسي لمواجهة الصراعات و التحديات في مختلف المجالات مما أدى بالدول إلى تزايد اهتماماتها بالمرأة و دراسة كل القضايا المتعلقة بها فلم يعد من الغريب وصول المرأة إلى مناصب قيادية في القطاعات العملية المختلفة، واستطاعت أن تثبت حضورها في مختلف الميادين التي كانت حكرا على الرجال فيما مضى. فقد شهدت العقود الأخيرة من هذا القرن في كثير من دول العالم والدول العربية اهتمامها بأوضاع المرأة، إن هذا الاهتمام المتزايد بقضية المرأة ودورها في المجتمعات التي تبحث عن نهضة بلادها جاء نتيجة حراك سياسي واجتماعي واقتصادي في هذه الدول أدى إلى تغيير أحوال المرأة ومكانتها وأدوارها الاجتماعية.

و تعتبر الجزائر في مقدمة الدول العربية التي تحاول جاهدة لبناء نهضتها و تقدمها في المجالات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و ذلك من خلال وضع الخطط و الإستراتيجيات التنموية و تسخير كل الموارد المتاحة لذلك و لعل المورد البشري من أهم الموارد التي يجب على كل دولة الاهتمام و الاستثمار فيه، دون إقصاء أو استثناء أي فئة من فئات المجتمع.

حيث أولى مجتمعنا الحديث ضرورة تعلم المرأة و تكوينها لمواكبة التطورات الراهنة في الحياة و لتحقيق تنمية المجتمع ، فأصبحت بذلك المرأة تشارك في معترك الحياة، الاجتماعي الاقتصادي و السياسي يظهر ذلك جليا و بشكل كبير في المجال التعليمي و الاقتصادي، هذا ما أدى بالمرأة إلى الخروج إلى العمل ، حيث أصبحت تطمح إلى تولي مناصب قيادية لتكون لها الفرصة في إثبات مكانتها، فالقيادة عمل إنساني لتوجيه سلوكيات الأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

فالمرأة القائد في الإدارة الجزائرية اليوم تقع على عاتقها مسؤوليات عديدة تتمثل أساسا في توظيف الطاقات البشرية، حيث تشكل هذه الطاقات في الإدارة نظاما اجتماعيا يتفاعلون فيه من أجل الوصول إلى ما هو مخطط.



مقدمة

ويمثل تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية في الجزائر أحد الموضوعات التي أثارت الفضول و الاهتمام للدراسيين ، وهي دراسات كانت في الأغلب حول اتجاهات أو آراء أو استجابات الأفراد لتقلد المرأة لمناصب قيادية في الإدارة أو غيرها، و كان الهدف من الدراسات مهما كونها تساهم في قياس حجم تغير المجتمع الجزائري في مواجهة العقبات خاصة الاجتماعية منها التي تعترض سبيل تقدم المرأة العاملة للمواقع القيادية و كذا سبل تجاوزها و قد ترافق هذا مع الانخفاض التدريجي للأمية و ارتفاع نسبة النساء المتعلمات في كل المراحل.

و يضيف هذا البحث مساهمته لمساهمات الكثيرين المقدمة لتسهيل العمل القيادي للمرأة، إلا انه يتناول محور مختلف عنهم فهو لا يخوض في معوقات تقدمها في المناصب العليا، بل بمحاور أخرى والمتعلقة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على تولي المرأة مناصب قيادية.

1. الإشكالية:

بالرغم من نجاح المرأة الجزائرية في تحقيق خطوات كبيرة في الفترة القصيرة الماضية في مجال مواقع السلطة وصنع القرار، و بالرغم من الأعداد المتزايدة من النساء الجزائريات ذوات القدرة و التأهل العالي، و إثبات قدرتهن على المساهمة بصنع القرارات التي تنعكس إيجابيا على الجزائريين، إلا أن هذه المشاركة لا تزال دون مستوى الطموح و مازالت تعاني من نقص التمثيل في مختلف دوائر صنع القرار، و تعتبر قضية المرأة الجزائرية من أشد وأعقد القضايا التي تفرض نفسها يوما بعد يوم، على الصعيد السياسي الاقتصادي والاجتماعي.

ولذلك فإن المرأة الجزائرية تتعرض لمجموعة الصعوبات و المشاكل التي هي بمثابة محددات تقف أمامها حاجزا لتولي المواقع القيادية.

و تتمحور الإشكالية الرئيسية لهذا البحث حول:

ما هي العوامل التي تؤثر في تولي المرأة الجزائرية مواقع قيادية؟

وتطرح في ضوء هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات:

- ما هي المعوقات الاقتصادية التي تحول دون تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر؟
- ما هي المعوقات الاجتماعية التي تحول دون تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر؟
- هل للعوامل الاقتصادية (الراتب و الحوافز المادية) اثر في تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر؟
- هل للعوامل الاجتماعية (العادات،التقاليد،الأعراف) اثر في تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر؟

2. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر المحددات الاقتصادية على تولي المرأة المواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

والتي ينبثق منها فرضيتين فرعيتين:

- الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر المحددات الاقتصادية المتعلقة بالرواتب على تولي المرأة مواقع قيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر المحددات الاقتصادية المتعلقة بالحوافز والمكافئات على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا تؤثر المحددات الاجتماعية على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

والتي تنبثق منها فرضيتين فرعيتين:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا تؤثر المحددات الاجتماعية المتعلقة بطبيعة المرأة في حد ذاتها على تولي المرأة لمواقع قيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

- الفرضية الفرعية الثانية: لا تؤثر المحددات الاجتماعية المتعلقة بالعرف والعادات والتقاليد على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة) يعزى إلى الخصائص الشخصية المتعلقة ب (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل) وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة الجزائرية مواقع قيادية تعزى إلى العمر .

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة الجزائرية مواقع قيادية تعزى إلى الحالة الاجتماعية .

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة الجزائرية مواقع قيادية تعزى إلى المستوى التعليمي .

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة الجزائرية مواقع قيادية تعزى إلى عدد سنوات العمل .

3. أسباب اختيار الموضوع:

تتلخص أسباب اختيار الموضوع في 3 نقاط و هي على التوالي:

- من أهم العوامل التي أدت إلى اقتحام الموضوع الحالي، الاهتمام المتزايد بقضايا المرأة و تفعيل دورها في التنمية الشاملة بالعالم بصفة عامة و الجزائر على وجه الخصوص، هذا الاهتمام الذي دفع بالجزائر في السنوات القليلة الماضية على تخصيص نصيب مفروض من المناصب القيادية للمرأة في مختلف المجالات .
- الفضول في اكتشاف أهم المشكلات التي تحد من فعالية المرأة الجزائرية و هي تمارس أعقد مهمة لم تكن تمارسها في الماضي.
- السياق و ما يفرضه من تحولات في واقع المرأة يجعل من دراسة بعض جوانب ذو أهمية عملية و علمية.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق نوعين من الأهداف:

1. أهداف نظرية: و تتمثل في المساهمة بإثراء المكتبة العربية و الجزائرية خاصة بالدراسة حول المرأة القائد بالجزائر و التي تعد من الدراسات القليلة و غير المتوفرة.
2. أهداف تطبيقية:

- و تتمثل في محاولة إعداد و تحضير إطار علمي منهجي خاص بالمشكلات أو المعوقات التي تعاني منها المرأة القائد في الجزائر، مما تسمح بالاستفادة القصوى من خدماتها.

- تهدف هذه الدراسة إلى تنمية القيادة النسائية بالجزائر و بالتالي المساهمة في تطوير التنظيم الإداري بالجزائر.

5. أهمية الدراسة:

تبدو أهمية الدراسة الحالية بالدرجة الأولى من أهمية القيادة ذاتها ،حيث تلعب القيادة الناجحة دور هام في تنسيق الجهود و تنظيمها لتحقيق الأهداف المسيطرة على كافة المسارات للمنظمات من جهة، ومن جهة ثانية يستمد البحث أهميته من أهمية المرأة، كونها طاقة بشرية مثلها مثل الرجل و تمثيل نصف طاقة المجتمع الجزائري، و كونها شريكا مهما في التنمية كما أن دورها القيادي لا يقل أهمية عن أدوارها الأخرى الأسرة و في المجتمع و في العمل.

1) قد تفي هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع المرأة القيادية الجزائرية كتجربة جديدة برزت في السنوات الأخيرة.

مقدمة

2) يمكن من خلال هذه الدراسة الكشف عن المؤهلات المرأة القيادية الجزائرية مما يساهم في تنمية قدرتها مستقبلا من خلال اكتشاف الإيجابيات و السلبيات في أدائها للعمل القيادي.

3) يمكن من خلال هذه الدراسة أيضا تحسين دور المرأة القيادي من خلال تشخيص المشكلات أو المعوقات التي تعرقل المرأة القائد في الجزائر و بالتالي محاولة التخفيف منها أو إزالتها إن أمكن.

6. حدود الدراسة:

في الجانب النظري تم تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة ونظرياتها بصفة عامة، وبصفة خاصة تم التطرق للقيادة النسوية والعوامل المؤثرة فيها، أما الجانب التطبيقي فقد تم دراسة مختلف الإدارات التي تتواجد بها امرأة قائد بولايتي النعامة وسعيدة.

7. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل وصف الظاهرة المدروسة والوصول الى العوامل المتحكمة فيها واستخلاص النتائج، اعتمدت الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات المستخدمة والمتعلقة بجمع المعلومات تمثلت في (الاستبانة، المقابلة، الملاحظة) وهي المستخدمة في التحليل لتساعدنا في الوصول لتحقيق الفرضيات أو نفيها.

8. صعوبات الدراسة:

أثناء قيامنا بهذه الدراسة اعترضتنا مجموعة من الصعوبات تمثلت فيما يلي:

- حداثة الموضوع.
- ندرة الدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع المحددات الاقتصادية والاجتماعية وأثرها على المرأة القائد في الجزائر.
- قلة المراجع.
- رفض بعض النساء الاستجابة للبحث.
- صعوبة التنقل في توزيع الاستمارات نظرا لان كل إدارة تحتوي على امرأة قائد واحدة وتطلب من الباحثين الرجوع عدة مرات للحصول على الاستمارة.

9. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية التي طرحت في هذا البحث واختبار صحة الفرضيات المقترحة، تم تقسيم هذا البحث وفقا لمنهجية IMRAD وهو من أشهر الأساليب التي تسهل على الباحثين استعراض وتصفح مختلف أقسام المذكرة بصفة سريعة، هذا الأسلوب يعتمد في بنائه على أربعة أقسام رئيسية هي:

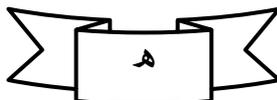
• المقدمة I

• الطريقة والأدوات M

• النتائج R

• المناقشة D

وعليه فقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين وفقا للطريقة السابقة على النحو التالي:



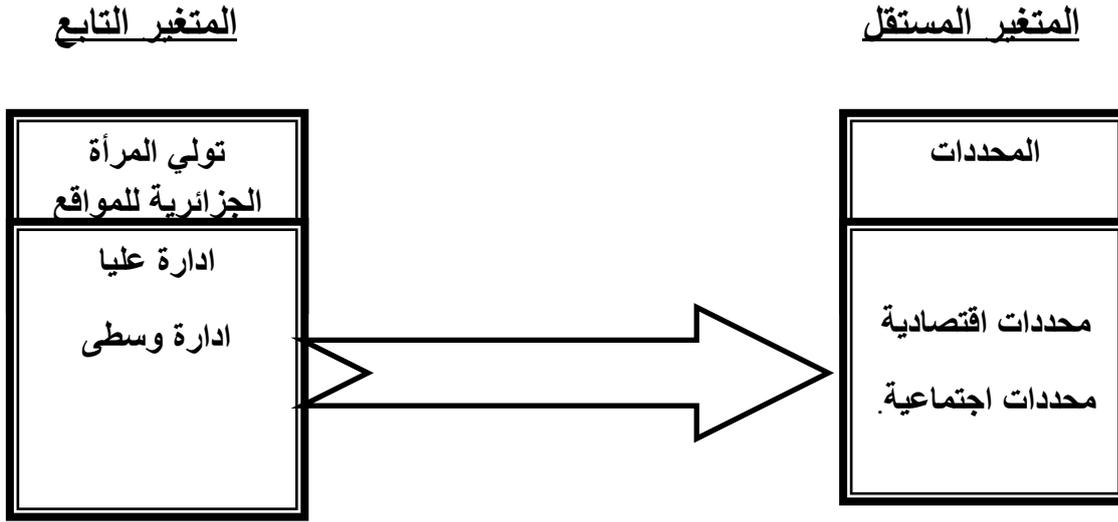
مقدمة

الفصل الأول: تضمن الأدبيات النظرية وانقسم إلى ثلاثة مباحث كل مبحث تضمن مجموعة من الفروع الخاصة بموضوع القيادة والمرأة القائد وأهم العوامل المؤثرة فيها.

الفصل الثاني: والذي خصصناه للدراسة التطبيقية، حيث تناولنا في البداية واقع المرأة القائد في الجزائر، إحصائيات حول المرأة العاملة في الجزائر، والأوضاع الراهنة للمرأة الجزائرية، والظروف المؤثرة على هذه الوضعية، ثم توضيح الدراسة الميدانية وذلك من خلال تصميم الاستبيان وتحليل نتائجه من أجل اختبار صحة أو خطأ الفروض التي بني عليها البحث.

10. نموذج الدراسة:

الشكل (أ-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول:
الجانب النظري

تمهيد

ان القيادة هي من بين أهم الوسائل الاساسية في أي مؤسسة وعلى اختلاف نوعها فهي أهم أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع المدير التواصل مع أفراد المؤسسة، وإشاعة روح العمل الجماعي وروح الفريق والتي يستطيع بواسطتها التأثير على سلوك من يرأسهم ، ومهما اختلف نوع القيادة إلا أنها كلها تنصب في خانة علاقة تأثير الرئيس في مرؤوسيه بحكم منصب صنع القرار وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وان القيادة النسوية هي أحد الأنماط القيادية التي تبلورت في الاونة الأخيرة ونتيجة لمجموعة من الظروف والتغيرات الحاصلة في العالم وفي مختلف المجالات كل هذه الأسباب وأخرى جعلت من المرأة تتولى مناصب القيادة وفي مختلف المجالات ، كون المرأة أصبحت موجودة في الكثير من المواقع لكي تتقاسم مع الرجل الأدوار والمراكز والمساهمات في الحياة وتقدم المجتمعات، كون المرأة تمتلك مجموعة من الخصائص الضرورية في عالم الأعمال اليوم كما أنها تقدم مساهمة كبيرة في المواقع التي تشغلها لتحقيق التقدم ورفع عجلة التطور لمجتمعها كونها تقوم على أساس التعاون والتشارك وهذه القيادة المطلوبة تعطي رؤية متقاسمة وأدوار جديدة في ممارسة القيادة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية

تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت بحاجة لإحداث التغيير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية مما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الانجاز.

1.1 القيادة الإدارية

1.1.1 تعريف القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية : "أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين بالتعاون من أجل تحقيق الهدف". (جليح، 2006، صفحة 24).

كما عرف ليترز القيادة الإدارية على أنها : "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر أو أكثر لتحقيق أهداف معينة" (هاشم، 1973، صفحة 51).

وجاء في تعريف كونتز و أدونيل أن: "القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (عبد الباقي، 2002، صفحة 221). وبصفة عامة القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في معتقدات الآخرين واتجاهاتهم وتصرفاتهم.

2.1.1 عناصر القيادة الإدارية:

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامع لكل العناصر المكونة له وانطلاقا من تعريفنا للقيادة الإدارية يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الادارية وتتمثل في:

يعتبر القائد اهم العناصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه مع الجماعة وقد اورد -كارتر- خمس تعريفات تتلخص في:

أ- القائد:

يمثل القائد مركز سلوك الجماعة؛

القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها؛

القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة؛

القائد هو الشخص الذي لديه تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة؛

القائد هو الذي يهتم بسلوك الجماعة. (العساف، 2019، صفحة 20)

ب- الجماعة (المروسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة تتباين في مسؤولياتها وحاجياتها ودوافعها مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها، إذا أراد أن يكسب طاعتها كما أنها تؤثر عليه ليصل إلى قراراتها ويحقق أهدافها. (العساف، 2019، صفحة 20)

ج- قوة التأثير:

التأثير هو تمثيل سلوك يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريد ويقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون القيادة ناجحة. (العساف، 2019، صفحة 21)

د- تحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة:

إن المهمة الأساسية لأي مؤسسة هي انجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمؤسسة ككل. (العساف، 2019، صفحة 21)

هـ- الموقف أو الظروف:

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المؤسسة أو في البيئة الخارجية ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالعطف وفي مواقف أخرى مثل حالة الأزمات والخطر الدائم ترغب في قائد صارم ولو كان عدوانيا كما أنه يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع الموقف والظروف حتى يكيفها وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب. (العساف، 2019، صفحة 22)

3.1.1 أهمية القيادة الإدارية:

حلقة وصل بين العاملين وبين المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والتنسيق بين الآراء؛
تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
القيادة تسهل للمؤسسة تحقيق الاهداف المرسومة. (كنعان، 2007، صفحة 13)

4.1.1 وظائف القيادة الإدارية:

(أ) وظيفة التخطيط: يعني ذلك تحديد والتعريف بأهداف المؤسسة، وهي أول وظيفة تسبق باقي الوظائف الأخرى، وفيها توضح الأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق أغراض وأهداف المنظمة. (العجمي، 2008، صفحة 39)

(ب) وظيفة التنظيم: تشير الى الأسلوب أو العمل التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل وصولا الى الأهداف المشتركة. (العجمي، 2008، صفحة 39)

(ت) وظيفة التوجيه: هي الوظيفة التي تختص بتعريف وشرح وتفهم كل مرؤوس بدوره وما له وما عليه وهذا يتم عن طريق الاتصالات.

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

- القيادة Leadership؛

- الاتصالات Communications؛

- التحفيز Motivation. (العجمي، 2008، صفحة 40)

(ث) وظيفة التنسيق: يعتبر التنسيق أحد أهداف المؤسسة وليس وظيفة، فالتنسيق الفعال هو محصلة الأداء الفعال لجميع وظائف المؤسسة، كما أنه ترتيب منظم لجهود الجماعة كي تتوحد في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد. (العجمي، 2008، صفحة 40)

الفصل الأول: الجانب النظري

ج) وظيفة الرقابة: تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمؤسسة، وكذا ضرورة اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة، ومن الخطوات التي تركز عليها وظيفة الرقابة ما يلي:

- وضع معايير الرقابة؛
- مقارنة النتائج المحققة بهذه المعايير؛
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية الواجبة. (العجمي، 2008، صفحة 41)

5.1.1 أساليب القيادة الإدارية:

تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية، على ما يستخدم القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه وكسبهم، وتتعدد هذه الوسائل التي يستخدمها القائد تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير وأهمها ما يلي:

- قوة التأثير القائمة على الحوافز؛
- قوة التأثير القائمة على الإكراه؛
- قوة التأثير القائمة على الخبرة؛
- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد؛
- تحديد أهداف العمل؛

إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم. (عبدالباقي، 2002، صفحة 197)

2.1 القائد الإداري

1.2.1 المهارات القيادية للقائد:

يتفق معظم الباحثين على تصنيف المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد إلى أربع مجموعات هي:

أ) المهارات الفنية:

تتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل وتسييره في مجال تخصصي أو أكثر.

(ب) مهارات ذاتية:

وتشمل بعض القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل: السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس. (محمد، 2003، صفحة 58)

(ت) المهارات الفكرية:

تتمثل في الذكاء أي القدرة على التصور و الفهم العميق والشامل للأمور وتقبل الأفكار الجديدة.....الخ. (الكفاني، 2007، صفحة 185)

(ث) المهارات الإنسانية:

يقصد بها التعامل مع الأفراد، وهي أصعب اكتسابا من المهارات الفنية، وأكثرها أهمية لما لها ارتباط بحسن بناء علاقات مع العاملين.

(ج) المهارات التنظيمية:

تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز القائد الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

2.2.1 الفرق بين القائد والمدير :

(أ) تعريف القائد: هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، وبذلك فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب. (السكرانة، 2008، صفحة 33)

(ب) تعريف المدير: هو فرد في المؤسسة يكون مسؤولا عن أداء عمل فرد اخر أو مجموعة من الأفراد وتتمثل وظيفة المدير في مساعدة المؤسسة على انجاز مستوى مرتفع من الأداء من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية. (الوهاب، 2007، صفحة 11)

(ت) المدير القائد: هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه. فمدير الإدارة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تنظيمية ونتاجية وتحقيق معدلات من الترابط بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفة محددة في وقت معين فاذا حقق المدير هذه التوقعات يلقب بمدير فعال. (الوهاب، 2007، صفحة 11)

الفصل الأول: الجانب النظري

3.2.1 الفرق بين القيادة والإدارة:

ان الحديث عن القيادة موضوع قديم نوعا ما، بينما الحديث عن الادارة لم يبدأ الا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الادارة والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين الادارة والقيادي. (سميرة، 2014-2015، صفحة 42).

الجدول رقم(1-1): يمثل الفرق بين القيادة والإدارة.

القيادة	الادارة
تركز القيادة على العاطفة	تركز الادارة على المنطق
تهتم بالكليات (اختيار العمل الصحيح)	تهتم بالجزئيات والتفاصيل
تحديد الاتجاه والرؤية حشد القوى تحت هذه الرؤية	تركز الادارة على أربع عمليات أساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاشراف، الرقابة
يشتركان في نقطة تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من انجاز المطلوب وفقا لمعايير وأسس معينة.	

المصدر: سميرة ملاك، المرأة القائد بالإدارة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، لمسيه، 2014-2015، صفحة 42.

4.2.1 صفات القائد الإداري:

تستلزم القيادة عددا من الصفات والخصائص وتواجد هذه الصفات في شخص ما لا تعني أنه قائدا ناجحا، ولكن أيضا نحتاج الى وجود جماعة ملائمة من التابعين أيضا للموقف أي المكان والوقت المناسب، ويمكن باختصار ذكر بعض المواصفات القيادية الإدارية على النحو التالي:

- الطاقة الجسمية والعقلية: كي يتمكن القائد من مزاوله عمله؛
- الاستقرار: يكون بعيدا عن الانفعالات النفسية، وبعيدا عن الغضب والانفعال ووثقا بنفسه؛
- القدرة على التخطيط والتطوير؛
- القدرة على تقويم سلوك الموظف وأدائه الوظيفي؛
- القدرة على زرع الثقة بينه وبين مرؤوسيه؛

الفصل الأول: الجانب النظري

- العلاقات الانسانية الجديدة: المعرفة بالسلوك الانساني كي يستطيع التعامل مع الافراد بطريقة جيدة؛
 - الموضوعية: يتميز القائد الناجح بالموضوعية في مقدماته مع المرؤوسين وعند اتخاذ القرارات، فهو يحاول الوصول الى الحقائق ومعرفة الأسباب؛
 - المهارة في الاتصال: الاتصال مهم في عملية حث الأفراد وتشجيعهم وحفزهم للعمل، فحتاج الى قائد يتكلم بوضوح ولديه القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة وتحديد أهم النقاط؛
 - الدافع الشخصي: الرغبة النابعة من الشخص القائد في المثابرة على العمل والاستعداد للعمل ساعات طويلة؛
 - المهارة الاجتماعية: قدرة القائد على العمل مع المرؤوسين والمستفيدين من المؤسسة بالطريقة التي تمكنه من كسب ثقتهم وولائهم؛
 - المقدرة الفنية: مقدرة القائد على التخطيط والتنظيم والتفويض واتخاذ القرارات والرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت اشرافه.
- بالإضافة الى شروط أخرى يجب توفرها في القائد الفعال والمتمثلة في:
- الموهبة(صفات ذاتية قيادية)؛
 - الزاد(خبرة وظيفية عامة وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الاشرافي والقيادة)؛
 - ملكيات خاصة(تكوين شخصي بسمات مميزة)؛
 - مؤهلات تعليمية(سلاح)؛
 - طرق وأساليب ومداخل في ادارة العمل والناس(أدوات)؛
 - قدرات ورغبة تحقق له الأداء المتميز(فعالية). (النعيمي، 2008، صفحة 102)

3.1 الاتجاهات النظرية للقيادة الإدارية

1.3.1 القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية:

كان اهتمام النظريات الكلاسيكية يتمحور حول الجانب الهيكلي والرسمي الرشيد في التنظيمات مستهدفة تقديم وتطوير مبادئ وقواعد عملية للتنظيم لتحقيق الكفاءة والفعالية بحيث تتسم بالموضوعية والشمولية والتجريد ويغلب على تلك الجهود كان اهتمام النظريات الكلاسيكية يتمحور حول الجانب الهيكلي والرسمي الرشيد في التنظيمات مستهدفة تقديم وتطوير مبادئ وقواعد عملية للتنظيم لتحقيق الكفاءة والفعالية بحيث تتسم بالموضوعية والشمولية والتجريد ويغلب على تلك الجهود والاسهامات الفكرية اعتمادها على اسس التجارب والخبرات الشخصية و مواكبتها لانعكاسات الثورة الصناعية و التطورات الحاصلة في قيم و معتقدات المجتمع الراس مالي و من اهم التيارات الفكرية التي مثلت التنظيمات الكلاسيكية :

النموذج البيروقراطي " لماكس فيبر" 1864-1920 ؛

نموذج الادارة العلمية " لفريدريك تايلور " 1856-1915 ؛

النموذج التنظيم الإداري (العملية الإدارية) " لهنري فايول " 1841-1925.

(أ) النموذج البيروقراطي " ليماكس فيبر":

يعد ماكس فيبر من الرواد الأوائل الذين حددوا مفهوم البيروقراطية تحديدا علميا للاعتماد على نموذجه المثالي و يعني مفهوم البيروقراطية عند فيبر بانه ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد و المتحضر، الذي يوجد لتحقيق اهداف الدولة و اخراج السياسة العامة الى حيز الواقع و وضعها حيز التنفيذ. وكان تصميمه للبيروقراطية معتمدا على تصوره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع فهو يعرف القوة بانها : "قدرة شخص معين و امكانياته في فرض ارادته على سلوك اشخاص اخرين".

و انطلق فيبر من خلال سؤاله لماذا يخضع الافراد للأوامر ؟ فيميز بين السلطة كاستعداد و بين السلطة كخضوع و إكراه، و يرى ان السلطة اذا كانت استعداد يتقبل الافراد عبرها الاوامر لانهم يعتبرون السلطة شرعية، و لذلك لابد من البحث عن شرعية السلطة نفسها. (الشماع، 2000، صفحة 33)

الفصل الأول: الجانب النظري

مساهمة " فيبر " في مجال القيادة: توصل فيبر انطلاقا من تصنيفه لمصادر السلطة الى تقديم تصنيف ثلاثي للقيادة على النحو التالي :

القيادة الكاريزمية: و تتميز بالخصائص التالية:

- ممارسة السلطة انطلاقا من المميزات و السمات الخاصة و الانفرادية الخارقة للقائد و التي يفتتح بها التابعون و يسعون الى تنفيذ اوامر القيادة و الالتزام بتوجيهاتها؛

- تظهر عادة شخصيات السلطة الكاريزمية في فترات الاستقرار و الفوضى التي يعيشها المجتمع؛

- تتميز العلاقات الاجتماعية بالعلاقات الشخصية. (الشماع، 2000، صفحة 36)

القيادة التقليدية: تتصف بالسمات التالية:

- تتميز السلطة التقليدية بنزعتها المحافظة اتجاه التغيير الاجتماعي من خلال التمسك بالماضي الذي يضفي الشرعية و عليه فهي عاجزة عن مواجهة المواقف التي تتضمن اشكال تغييرية ؛

- يرتبط استمرار هذا النوع من السلطة او السيطرة بمدى استمرار النظام و حرصه على عدم التغيير وان حدث و تعرض للتهديم فان التغيير ينتهج في العادة الاسلوب التدريجي بدل الجذري و المفاجئ.

القيادة القانونية و العقلانية: القائد في هذا النوع من السلطة يقوم بعملية التغيير انطلاقا من القوانين المعترف بها في المجتمع، و التي تحظى بالاحترام و الطاعة . باعتبارها مترتبة عن التفاعل الرسمي بين القائد و الأتباع ، وفق اجراءات هيكلية ، و تتميز هذه السلطة بالملامح التالية:

- الطاعة و الامتثال لسلطة القائد نابعة من الاجراءات الرشيدة المنظمة لحياة الجماعة المحققة لمصالحها و بالتالي الاستجابة لأوامر القائد مسالة غير شخصية ، بل ترتبط بحدود صلاحيات و اختصاصات مركزة، و احترام اهداف الجماعة المحددة رسميا؛

- تساعد القوانين على تحديد العلاقة بين القائد و الأتباع ، من خلال توضيح الامكانات في التسلسل الهرمي و تحديد الحقوق و الواجبات؛

- الالتزام بتحقيق الاهداف العامة للتنظيم؛

- يؤكد فيبر على وجود علاقة بين رشد وعقلانية المجتمع و انتشار هذا النمط من السلطة الشرعية في منظماته. (كنعان، 2007، صفحة 68)

خصائص القيادة البيروقراطية:

انطلاقاً من تحليله لأنواع السلطة توصل "فيبر" إلى بناء نموذج المثالي ويعرفه محمد علي محمد بأنه يمثل فرضية محسوسة يقيّمها الباحث بنفسه ، فلا يعد مفهومها عاماً أو مجرد ، ولكنه يصف نمودجا معيارياً يفترض أهداف معينة ، ويتميز بخصائص كالصياغة ، المنطقية الخالصة أو العقلية للفعل والتجريد ، أي أن النموذج المثالي هو تصور وبناء عقلي يتألف من وجهات نظر مستقاة من الواقع. وحدد فيبر نمودجه المحدد بخصائص ومجموعة من المعايير التي تحكم التنظيم البيروقراطي، حيث تساعد المديرين على تحقيق الأهداف المسطرة ويمكن اجمال هذه المعايير في ما يلي:

درجة عالية من التخصيص وتقسيم العمل ومستوى عالي من التخصص، ويترتب عليها نتيجتين: أنه كلما زاد تقسيم العمل زادت الفعالية الإدارية ، وأنه كلما زاد التخصص زاد الاداء؛

- التسلسل الهرمي للسلطة: هيكل تنظيمي لسلطة ، تتميز الوظائف بالتدرج حيث تكون كل وظيفة محكومة بوظيفة أعلى منها ، وينبغي أن يكون تدرج السلطة موضوعياً ، ومبنياً على القواعد لكي يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة ويجعل كل مشرف مسؤول عن مساعديه ، وعما يتخذه من قرارات، وبذلك تتحد مجالات النفوذ والمسؤولية؛

- توافر نسق نسبي من القواعد واللوائح : وجود نظام رسمي يحتوي على اجراءات ، وقواعد صارمة التي تحكم الافعال ، القرارات ويحقق استمرارية العمل ، وينسق بين الانشطة الاعضاء . وان وجود نسق ضبط مستند الى قواعد رشيدة يزيد من الكفاية الادارية ، وهذا ما دفع فيبر الى القول بان: "الادارة البيروقراطية في الاصل ممارسة لضبط على اساس المعرفة ؛"

- اختيار اعضاء التنظيم على اساس المقدرة و المعرفة؛

- فصل الادارة عن الملكية : الفصل التام بين ممتلكات و شؤون المنظمة ، وبين ممتلكات والشؤون الشخصية لشاغلي الوظيفة؛

- سيادة العلاقات الموضوعية : في هذا السياق يقر فيبر بان الموظف المثالي هو ذلك الشخص الذي لا تؤثر مشاعره الشخصية ، واعتباراته الذاتية على القرارات التي يصدرها؛

- اعتماد التنظيم على المستندات والوثائق: منح فيبر أهمية للمستندات واعتبرها كآلية واقية من الانحراف والخلل الوظيفي ،

- فتدوين الإجراءات والقواعد والقرارات يحول دون حدوث أي خلل؛

الفصل الأول: الجانب النظري

- توفير الأمن الوظيفي للفرد: من خلال التعاقد ، زيادة الرواتب ، حمايته من الفصل التعسفي ، التكفل بوضع إجراءات ثابتة لترقية و التقدم المهني .و يمكن تحقيق ذلك من خلال رفع الكفاءة الفنية، الإبداع في سبيل الرقابة على الأداء (سلاطينية، 2008، الصفحات 128-130)

ب) نموذج الإدارة العلمية:

يعتبر من أبرز المداخل و الاتجاهات في الإدارة ، حيث اعتبر بمثابة ثورة في الفكر التنظيمي و الإداري من خلال اهتمامها السابق بالسلوك البشري في مجال العمل ، متوجهة في جوهرها لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية عن طريق الاستفادة من طاقات العامل بأقل قدر ممكن من التكلفة.

مبادئ الإدارة العلمية: لقد أكد " تاييلور " أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل ، و ذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة ، حيث يمكن تلخيصه فيما يلي:

- تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة ، التجربة و القياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة و الخطأ ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة ، كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل الحرارة ، الإضاءة ، فترات الراحة ، وإجراءات العمل ، وهذا كي تكون الظروف مناسبة ومساعدة للعمل؛

- اختيار العاملين و تدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل ، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف ، مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل ، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل؛

- التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال ، حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أدائه ، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير؛

- تحقيق التعاون بين الإدارة و العاملين من أجل بلوغ الأهداف ، وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين.

وقد اعتبر " تاييلور " أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج. (كلاكدة، 1997، الصفحات 58-59)

رغم أن الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين وتناست سلوكهم ومشاعرهم ، إلا أن تايلور أسهم من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات كان لها تأثير كبير في تطوير مفهوم القيادة الإدارية ، ويتضح ذلك من خلال تصوراتهم لمهام المديرين، فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداة مرؤوسيه ، وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أسس علمية ، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل ، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيه ، وهذا ما يمثل نمط من القيادة وهي القيادة الأوتوقراطية وفي ظلها يتخذ المدير كل القرارات كما أشار إلى أن الحوافز ذات فعالية في تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل ، وهي تأخذ صوراً متعددة : زيادة الأجر ، الترقية السريعة ، تهيئة ظروف العمل المواتية. (كنعان، 2007، صفحة 58)

ت. نموذج التنظيم الإداري (العملية الإدارية):

ظهر هذا النموذج بالتزامن مع بروز حركة الإدارة العلمية ، ومتبينا نفس الافتراضات المتعلقة بتفسير طبيعة السلوك الانساني ، بالإضافة الى بعض المبادئ والخصائص كالعلاقات الداخلية للتنظيم، الاهتمام بالجانب المادي، الحوافز الاقتصادية، مع اختلاف في الأسلوب، حيث توجهت حركة الإدارة العلمية الى التركيز على زيادة الانتاجية في المستويات الدنيا عن طريق فرض الرقابة بواسطة تصميم العمل والحوافز المادية، اما بالنسبة لنموذج التنظيم الإداري فيفترض ان أسلوب التحكم في السلوك الانساني يقوم على العمليات الإدارية الداخلية والاجراءات بصرف النظر عن المستوى التنظيمي.

تقوم افكار "فايول" على تقسيم وتصنيف وظائف المنظمة الى ستة أنشطة رئيسية، متكاملة ومتواجدة في أي منظمة مهما كانت طبيعتها وهي:

- النشاطات الفنية: الإنتاج والتصنيع؛
- النشاطات التجارية البيع، الشراء، المبادلة؛
- النشاطات المالية: الاستخدام الامثل لرأس المال، الاستثمارات؛
- النشاطات الرقابة والضمان: حماية الممتلكات، الأشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة؛
- النشاطات المحاسبية: وتشمل تسجيل الحسابات وإعداد الميزانية ومعرفة التكاليف؛
- النشاطات الإدارية: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق الرقابة.

الفصل الأول: الجانب النظري

وقد اولى "فايول" للنشاط الاداري عناية فائقة عن باقي الانشطة الاخرى في المهام والتأثيرات كما حدد الصفات الادارية، المبادئ العامة للإدارة، عناصر الإدارة. (الشماع، 2000، صفحة 51)

مساهمة فايول في مجال القيادة : حدد "فايول" مجموعة من الصفات التي يجب توافرها في المديرين والقادة منها: الصفات الجسمية، الصحة، القوة، تحمل عبء العمل.

- الصفات العقلية: القدرة على الفهم والاستيعاب والتحصيل، حسن التصرف والحكم على الاشياء؛
- الصفات الخلقية: الرغبة في تحمل المسؤولية ، المبادرة، الولاء،الابتكار، الكرامة، اللياقة؛
- الصفات التربوية "الثقافة العامة": الالمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير، والمتعلق بالأنشطة الخمسة، فضلا عن الاطلاع الواسع في مختلف العلوم؛
- الصفات الفنية : الاحاطة المعرفية المتخصصة بالوظيفة التي يؤديها المدير؛
- صفات تتعلق بالخبرة: وهي صفات تنشأ نتيجة مزاوله العمل.

وعليه فان "فايول" يعتقد ان الإدارة سواء مهارات او مبادئ يمكن تعديلها بالتدريب الإداري في بيئة العمل أو المدارس أو المعاهد. كما توصل "فايول" إلى وضع 14 مبدأ أو الأسس العامة للإدارة ، تتوافر على صفات المرونة و التكيف تبعا لطبيعة المواقف و الظروف إلى جانب قابليتها للتطوير و الإضافة حدها فيما يلي :

- تقسيم العمل؛
- السلطة و المسؤولية؛
- الانضباط؛
- وحدة إصدار الأمر؛
- وحدة التوجيه؛
- خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العامة؛
- المكافأة و التعويض؛
- المركزية و اللامركزية؛
- التسلسل الهرمي؛

- الترتيب و النظام؛

- العدالة و المساواة؛

- مبدأ الاستقرار الوظيفي؛

- المبادرة و المبادرة.

إضافة إلى مساهمات فايول السابقة في القيادة ، هناك مساهمات اخرى في مجال القيادة الإدارية تعتبر رائدة بالنسبة للعصر الذي عاش فيه و التي من أبرزها :

دعوة فايول إلى إقامة مراكز للدراسة و التدريب ؛

تقديم مجموعة من السمات التي رأى انه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا اداريا ناجحا؛(حريم ، 1998، صفحة 39)

قدم فايول مجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير مثل تشجيع الرغبة لدى المرؤوسين للمبادأة، وتحمل المسؤولية والتوفيق والتنسيق بين جهودهم، أي انه يجب ان يمارس دورا اداريا وقياديا في نفس الوقت. (كنعان، 2007، صفحة 63)

تقييم النظرية الكلاسيكية: على الرغم من اهمية هذه النظرية بنماذجها الثلاثة، ومشاركتها في تنمية مبادئ الادارة والقيادة، الا انها تلقى انتقادات من الاتجاهات النظرية اللاحقة ومن بينها:

- المثالية وعدم واقعية بعض الفرضيات؛
- انتهاج النظام المغلق في دراسة التنظيم؛
- عدم التميز بين المنظمات العامة والخاصة من ناحية طبيعة الاهداف والمبادئ ؛
- اهمال تأثير النزاعات والصراعات ؛
- اغفال دور التنظيم غير الرسمي في المنظمة بل انها حاولت بكل الاساليب التي وضعها القضاء عليه ، حيث رأت ان التنظيم الرسمي وحده كاف وضروري لفاعلية المنظمة؛
- اعتبار الانسان مجرد الة متناسية ان له اتجاهات ومشاعر ورغبات تحكم سلوكه، وبالتالي تحدد مستوى انتاجه الى جانب الطبيعة المادية للإنسان؛

الفصل الأول: الجانب النظري

- التركيز المفرط على الحوافز المادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقت الانسان على العمل، وكان الانسان يعمل فقط للحصول على المال لإشباع الحاجات الفيزيولوجية .

وعليه فالمدرسة الكلاسيكية بنت القيادة الادارية على السلطة الرسمية المعتمدة على قوة المكافاة والعقاب، فكانت القيادة اقرب الى الدكتاتورية، كما ان سلبياتها قد ادت الى الصراعات بين العمال والادارة وارياب العمل ومنه انخفاض انتاجية العاملين، مما هياً لظهور اتجاه جديد يعني بمشاعر العاملين هو مدرسة العلاقات الانسانية، تمحورت مناقشات النظرية السلوكية على الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي والكشف عن تأثير العوامل النفسية. (كنعان، 2007، صفحة 72)

2.3.1 القيادة الادارية في ظل مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية:

تتمحور مناقشات النظرية السلوكية على الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي والكشف عن تأثير العوامل النفسية الاجتماعية على السلوك الانساني، فضلا عن اشارتها الى بروز الصراعات والخلافات باعتبارها نظام ونسق اجتماعي يضمن العديد من العمليات الاجتماعية ، وتشمل النظريات السلوكية على مجموعة من النماذج التي قدمت اسهامات ومجهودات معتبرة في سبيل السلوك التنظيمي والقيادة، ومن اهمها:

(أ) مدرسة العلاقات الانسانية:

تعد مدرسة العلاقات الانسانية بديلة النظريات السلوكية في التنظيم من خلال اسبقيتها للاهتمام بالنواحي النفسية الاجتماعية للأفراد . ويتضمن مفهوم العلاقات الانسانية "ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر الى المنظمة كمجتمع بشري يؤثر فيه ، ويحفزه من خلال كل ما يستجيب له الفرد نتيجة اشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية"

ان الافكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الانسانية قد استندت على التجارب التي اجراها "التون مايو" وفريقه في مصانع "الهاتورن" التابعة لشركة " ويسترن الكترينك" الامريكية ، وذلك للتأكد من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية للعمل وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية ، حيث تم اجراء تجارب عديدة في الفترة الممتدة بين (1924-1932) تناولت مواضيع كثيرة منها: الأجور ، ظروف العمل ، العلاقات الانسانية الاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وقد جاءت كثير من النتائج التي توصل اليها " مايو" مخالفة لأطروحات المدرسة الكلاسيكية ، حيث اظهرت متغيرا جديدا هو الحالة النفسية للعاملين ، ولهذا نادت مدرسة العلاقات الانسانية الى التركيز على البعد الانساني في العلاقة القائمة بين العمل والادارة من جهة ، وبين العمال من جهة أخرى. (درويش ، 1996 ، صفحة 99)

الفصل الأول: الجانب النظري

مساهمة مدرسة العلاقات الانسانية في مجال القيادة:

هناك علاقة وثيقة بين القيادة ومدرسة العلاقات الانسانية التي تعتبر ان الانتاج يعتمد على علاقة بين العاملين والقادة ، فاذا ما حلت العلاقات الانسانية ، الاتصالات الفعالة ، الاهتمام بالعاملين ودوافعهم ومعنوياتهم محل السيطرة والتحكم فان انتاج العاملين سيرتفع ، كما ابرزت اهمية التشاور بين القادة الرسميين والعاملين ، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين المناخ النفسي والاجتماعي للعمل ، وهو ما يدفع العاملين لأداء المهام دون حاجة الى كثير من الاشراف.

كما اكدت على نشوء نمط اخر من القيادة غير الرسمية التي لا تتحد بالقواعد والسياسات الرسمية ، وتظهر بصورة تلقائية عفوية نتيجة التفاعل الاجتماعي للأفراد في مكان العمل ، وترتبط سلطة هذه القيادة بدعامتين :

الاولى: السمات الشخصية كالإخلاص، العدالة ، الحسم ، الاعتزاز بالنفس.

الثانية: ضرورة ارتباط القيادة بالاستجابة لحاجات اعضاء الجماعة واشباعها ، والالتزام بمعاييرها وقيمها .

ووجهت مدرسة العلاقات الانسانية الانتباه الى امكانية تصادم القيادة الرسمية وغير الرسمية ، وحاولت تجاوز هذا التصادم من خلال الاعتراف بالقيادة غير الرسمية والسعي الى احتوائها او تدعيمها رسميا من ناحية ، وبالمقابل تطوير وتنمية مفهوم المدير القائد .

وعليه فان فلسفة نمط القيادة في مدرسة العلاقات الانسانية هي قيادة جماعية ديمقراطية قائمة على تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار ، والتنازل عن حرفية القواعد ، وتخفيف نزعة الرقابة وتوسيع مجال حرية المرؤوسين .

وبذلك فان القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ، وان تحقيق هذا التعاون والتقارب انما يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الادارة وتحميلهم المسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف. (كلاكة، 1997، الصفحات 67-68)

(ب) المدرسة السلوكية:

تعتبر امتدادا لمدرسة العلاقات الانسانية اذا انتقلت من الاهتمام بدراسة العلاقات بين الافراد في المنظمة الى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معا ، وقد ظهرت عدة نظريات ودارسات لعدد من الباحثين اشهرهم "تسستر برنارد" ، " كريس ارجريس" ، " ابرهام ماسلو" ، "دوغلاس ماكجرجور" ، وغيرهم .

الفصل الأول: الجانب النظري

إلا أنه رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية يبقى تجمعها لقواسم مشتركة من أهمها :

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد؛
- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية؛
- الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه ، إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة.

كما يمكن اجمال أهم سمات القيادة في النقاط التالية:

- المرونة الواسعة في تقسيم العمل بما يسمح بتخفيف الأعراض المرضية النفسية والاجتماعية للتخصص ، عن طريق استخدام مفهوم الأثر الوظيفي والتدوير الوظيفي ؛
- الاعتماد على مقاييس متباينة في التدريب والتوظيف بناء على القدرات النفسية والاجتماعية؛
- رفع مجال حرية التصرف للمرؤوسين في انجاز الأعمال عن طريق لامركزية في السلطة. (كلاكة، 1997، صفحة 77)

مساهمة رواد المدرسة السلوكية في مجال القيادة: ان العديد من الرواد والكثير من الاتجاهات والاساليب قد ساهمت في إثراء هذه المدرسة بتحليل وفهم الاداء الديناميكي اثناء العمل في المنظمة ، ونحن سنركز على ما قدمه هؤلاء الرواد من مساهمات علمية في مجال القيادة الادارية.

مساهمة " تشستر برنارد": يرى ان المنظمات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات المنظمة وحاجات العاملين ، وان المدراء او القادة مطلوب عليهم ان يتفهموا طبيعة العلاقات الرسمية في المنظمة ، ويضيف ان استمرار مساهمة الافراد في العمل يتوقف على الارباح التي يحصلون عليها عند تحقيق الاهداف لذا فعلى القائد الاداري ان يعمل على ايجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الافراد . (كنعان، 2007، صفحة 82)

نظرية كريس ارجريس: وتعتمد نظريته في محاولتها لفهم السلوك الانساني في المنظمات على فكرة مضمونها ان اي تنظيم اجتماعي يشتمل على عاملين : الفرد والتنظيم الرسمي.(الشماع، 2000، صفحة 76)

مساهمة " ابرهام ماسلو": قدم ماسلو نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الانسانية باعتبارها الدافع الاساسي وراء سلوك الفرد ، وهو يقسم هذه الحاجات على حسب اولوياتها الى خمسة انواع:

➤ الحاجات الفيزيولوجية ؛

➤ حاجات الامن والطمأنينة؛

➤ حاجة الانتماء الى الجماعة؛

➤ حاجة التقدير والاحترام الشخصي؛

➤ حاجات تحقيق الذات.(غربي، 2004، صفحة 83)

نظرية دوغلاس ماكجريجور : يعتبر ماكجريجور من الرواد البارزين في الاتجاه السلوكي للتنظيمات القائم على الاهتمام بتحليل العمليات السيكوسوسيولوجية، والكشف عن اثارها على السلوك الانساني ، وقد توصل بالاعتماد على مراجعة وفحص تراث الدراسات الكلاسيكية والانسانية الى فرز نموذجين للقيادة والادارة (X) و (Y) مختلفان من حيث النظرة الى طبيعة سلوك المرؤوسين وسماتهم وكذلك اسلوب القيادة.

وتتعلق نظرية (X) من افتراض ،ان الفرد العادي هو كسول بطبيعته لا يحبذ العمل ولا يعمل الا قليلا ولا طموح له ويكره المسؤولية ،اي انه يفضل ان يقاد بدلا من ان يكون قائدا .

اما نظرية (Y) فتتهض على افتراضات ان الانسان بطبيعته راغب في العمل وله القدرة والفعالية في ذلك وهو مستعد لتحمل المسؤولية ويسعى لتنمية اهداف المؤسسة ، وما على الادارة الا توفر الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق اهدافه .(غربي، 2004، صفحة 85)

وفي ظل معالجته لشروط القيادة الفعالة في التنظيم بكل مستوياته بنوعية الرسمي وغير الرسمي اكد على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، حيث يتم من خلال هذه العلاقة اشباع كلا الطرفين لحاجاته التي تندرج في شكل هرمي قاعدته الدوافع البسيطة المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية وقيمتها حاجات تحقيق الذات. (الشماع، 2000، صفحة 73)

3.3.1 القيادة في ظل المدرسة الحديثة للإدارة:

جاءت النظريات الحديثة بمنظور المدخل المتكامل الذي يوظف مجموعة متساندة من المداخل بقصد الوصول الى الفعالية المرغوبة ، وهي تقوم على افتراض انه لا توجد طريقة وحيدة افضل للشكل الذي يجب ان يكون عليه التنظيم ، ففي الوقت الذي توجد فيه تنظيمات رسمية ، هناك بالمقابل تنظيمات غير رسمية ، كما ان التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المنظمة بين العاملين والقيادات الادارية ، وانما امتد الى الصراع بين المنظمات ذات الحقل الانتاجي والخدمات المتشابه، وذلك بسبب ظهور المنافسة ، اضافة الى صراع

الفصل الأول: الجانب النظري

من نوع آخر ، وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الاهداف الاقتصادية للمنظمة. (كلاكدة، 1997، صفحة 86)

ومن بين التيارات الفكرية التي تزخر بها النظريات الحديثة وتدخل في نطاقها ما يلي:

(أ) نظرية النظم:

ان ظهور مدرسة النظم في سنة 1965 على وجه التقريب جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم " لودوينج فون بيرتلفي" ، وافكار شيلستر برنارد في كتابه "وظائف المدير 1938م" ، والفكرة الاساسية لهذه النظرية تعتمد على دراسة مختلف الظواهر كأنظمة وكيانات منظمة مركبة من مجموعة مترابطة من الاجزاء. وبالتالي فان نظرية النظم تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلا من التركيز على دراسة بعض اجزائها ، كما انها تكتشف وتوضح العلاقات المتعددة والمترابطة بين الانظمة الفرعية او اجزاء المؤسسة . (الشماع، 2000، صفحة 84)

(ب) المدخل الموقفي:

يعتبر من ابرز الاتجاهات النظرية الحديثة ، اذ ظهر كنتاج ومحصلة تفاعل ثلاث اتجاهات (مدرسة النظم ، القيادة ، المدخل التكاملي) .

وطبقا لهذا المدخل فان القادة يقومون باتخاذ القرار ، انتقاء الاساليب والتصرفات القيادية المناسبة انطلاقا من فهم وتحليل ، و دراسة طبيعة الموقف وطبيعة العوامل البيئية المختلفة لضمان التكيف وتحقيق الاهداف . فالقائد من خلال الموقف يسعى الى تجاوز ذلك التعارض بين التيارات التنظيمية ، ووضع جميع افكارها في عين الاعتبار اثناء ممارسة عملية التأثير على السلوك .

كما تجدر الاشارة الى دور هذا المدخل في ابراز العوامل الموقفية المتحركة في اختيار الاسلوب والنمط القيادي.(الشماع، 2000، صفحة 97)

(ت) نظرية اتخاذ القرار:

تنطلق هذه النظرية من مبدا اساسي هو الاختيار بين البدائل حتى تتمكن من حل المشكلات التي تواجه تحقيق اهداف التنظيم.

ومنه فان وظيفة القيادة الادارية هي اتخاذ القرارات على جميع المستويات ، كما تعمل على افساح المجال لأعضاء التنظيم للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وهذا ما يسمح للقيادة في المستويات العليا بالتعرف على

الفصل الأول: الجانب النظري

الاتجاهات ومواقف العاملين فيما يخص مختلف القضايا والشؤون ذات الصلة بالعمل والعاملين. (سميرة، 2014-2015، صفحة 54)

مساهمة المدرسة الحديثة في مجال القيادة:

تأثرت القيادة الادارية بأفكار ومبادئ المدرسة الحديثة في الادارة من خلال بروز مجموعة من النظريات التي تعتبر انه لا يوجد نموذج قيادي امثل لكل الظروف ، فالقيادة تعتمد على مجموعة من المواقف اي الظروف التي يمارس فيها القائد الاداري تأثيره مثل نوع المهمة ، خصائص المؤسسة والمرؤوسين .وقد تنوعت هذه النظريات على حسب العوامل الموقفية التي تعطيها الاولوية والاهمية لنجاح القيادة ، فكان ذلك تمهيدا لبروز المدخل المشترك الذي ينظر للقيادة الادارية من البحث عن ذلك النمط القيادي الافضل الى وجوب ان يكيف القائد اسلوبه في القيادة حسب الموقف.(سميرة، 2014-2015، صفحة 55)

4.3.1 النظريات المفسرة للقيادة :

انقسمت النظريات القيادية الى مجموعتين اهمها:

النظريات القديمة: وتنقسم الى نظرية الوراثة ، نظرية الصفات الجسمية ، نظرية التدريب.

النظريات الحديثة: وهي نظرية السمات (الصفات) القيادية، النظرية الموقفية (الظروف)، النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف ، نظرية الطوارئ ، نظرية حاجات التابعين ، نظرية الرجل العظيم. (سميرة، 2014-2015، صفحة 56)

الفصل الأول: الجانب النظري

النظريات القديمة في القيادة:

الجدول رقم (1-2): يوضح النظريات القديمة في الإدارة.

نظرية التدریب	نظرية الصفات الجسمیة	نظرية الوراثة
تعتبر من اقوى النظريات القديمة لان برامجها تقوم على اسس علمية . اعتمدت اساسا هذه على انه يمكن لكل انسان ان يصبح قائدا من خلال التدریب . تعرض مجموعة من الصفات على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه.	تشتت توافر مواصفات جسمیة خاصة بالمدير . وانحصرت في (76) من المواصفات الجسمیة الواجب توفرها في القائد (القوة، الصحة، الذكاء، الطول وغيرها).	وهي من اكثر النظريات قدما . اعتقاد بان القيادة شيء فطري والقيادي يولد ولا يصنع. القائد موهوب ذو قدرات فريدة مدعومة من السماء قادر على تغيير سلوك غيره لبلوغ الاهداف المشتركة . السمات القيادية موروثه وغير مكتسبة.

المصدر: صالح جليح، أثر القيادة على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006، ص 66 .

اما أهم النظريات الحديثة في القيادة هي:

أ) النظرية السلوكية:

ترتكز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فان هذا التفاعل يؤدي الى اكتساب الخبرات القيادية ، شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين في علاقة القائد بتابعيه:

- البعد الاول: تحديد ادوار العاملين لتحقيق الاهداف؛
- البعد الثاني: المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة. (واخرون، 1998، صفحة 200)

ب) النظرية الموقفية:

قدم "قنلر" وزملاءه افتراضاً هو النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان موقف الجماعة إيجابياً بالنسبة له وكان الموقف أو الحالة تتضمن إبعاد وهي: القائد، العاملين، قوى وظروف الموقف، نظرية المسار (الهدف)، القائد الموجه، القائد الواصل في قدرة القائد الموجه، القائد الواصل في قدرة عامله على الانجاز. (هاشم، 1973، صفحة 262)

ت) نظرية السمات:

تفترض هذه النظرية بان هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الافراد، من هذه السمات ما يكون مظهرياً ومنها ما يكون نفسياً كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنصح الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة ووفق هذه النظرية فان القادة يولدون، فالقدرة القيادية هي صفة موروثه غير مكتسبة. (هاوس، 2001، صفحة 24)

المبحث الثاني: القيادة النسوية وأهم العوامل المؤثرة فيها

لقد ثبت مرارا وتكرارا أن المزيد من النساء في مجالس إدارة المؤسسات من شأنه أن يجعل المؤسسات أكثر تنافسية و ربحية، وبذلك أصبح ولوج المرأة الى مجال العمل أمراً جدياً طبيعياً، خصوصاً بعد ما أفرزته العولمة من تطورات أدت الى احتلال المرأة جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية و السياسية من أجل مواجهة الضغوطات المختلفة، فبرزت مجموعة من النساء القائدات للعديد من المناصب السامية.

1.2 دوافع خروج المرأة للعمل:

تعد قضايا المرأة و موضوعاتها خصوصية إنسانية حضارية فرضت ذاتها بحكم العلاقة الدائمة بين المثال المطلوب و الواقع المعاش .

1.1.2 تعريف المرأة وأهميتها:

لغة: "تعني العلو والارتقاء من جهة والانسانية جهة أخرى".

اصطلاحاً: " لقد جاء في القران الكريم كلمة امرأة لكل أنثى تخص الرجل سواء كانت أمه أو أخته أو زوجته أو ابنته أو غير ذلك. (غربي، 2004، صفحة 60)

وكتعريف شامل: المرأة هي جزء لا يتجزأ من الحياة والمكملة لها فهي راعية الاسرة وحارسة القيم وصانعة الاجيال.

تتمثل أهمية المرأة في التالي:

تعد المرأة جزءا لا ينفصل بأي حال من الاحوال من كيان المجتمع الكلي، كما أنها مكون رئيسي للمجتمع بل تتعدى ذلك لتكون الالهة بين كل المكونات، وقد شغلت المرأة عبر العصور أدوارا مهمة، وكانت فاعلة ونشيطة في وضع القوانين والسياسات، وفي تسيير حركة الحياة السياسية.

خلق الله تعالى الجنسين، الذكر والانثى ليكمل كل منهما الاخر، حيث وفر لهما كل الادوات والاساليب الممكنة لإنماء الحياة ونهضتها على الارض، حيث جاءت الاديان السماوية لتنظم علاقتها وتدفعها لبذل اقصى الجهود لتحقيق غاية الله الذي خلق الانسان لأجلها. (نور، 2006، صفحة 15)

2.1.2 مكانة المرأة عبر العصور:

تخوض المرأة كفاحا مستمرا لنيل حقوقها ومساواتها بالرجل اجتماعيا وفي اماكن العمل، فعند دراسة حال المرأة عبر التاريخ نلاحظ انها كانت تعاني معاناة كبيرة لما تعرضت من اهانة وظلم المجتمعات لها، حتى جاء الإسلام وأنقذها من ظلم البشرية، فمنهم من اعتبرها شجرة مسمومة، ومنهم من اعتبر انها ليس لها روح، ومنهم من شك انها انسان.

وسنتناول في هذا الجزء المرأة في الحضارات القديمة، المرأة في الحضارة الاسلامية، المرأة في العصر الحديث، المرأة في الجزائر.

أ) المرأة في الحضارات القديمة:

• المرأة عند الاغريق:

قالو عنها: شجرة مسمومة، وقالوا هي رفس من عمل الشيطان، وتباع كسلعة متعة.

• وعند الرومان قالوا عنها:

ليس لها روح، وكان من صور عذابها ان يصب عليها الزيت الحار، وتسحب بالخيول حتى الموت.

• المرأة عند الصينيين قالوا عنها:

مياه مؤلمة تغسل السعادة، وللصيني الحق ان يدفن زوجته حية، واذا مات حق لأهله ان يرثوه فيها.

• المرأة عند الهنود:

فقد قالوا عنها: ليس الموت، والجحيم، والسّم، والافاعي، والنار، اسوا من المرأة، بل وليس للمرأة الحق عند الهنود ان تعيش بعد ممات زوجها، بل يجب ان تحرق معه.

الفصل الأول: الجانب النظري

• المرأة عند الفرس :

أباحوا الزواج من المحرمات دون استثناء، ويجوز للفارسي ان يحكم على زوجته بالموت.

• المرأة عند الاوروبيين:

عقد الفرنسيون مؤتمرا في عام 586م للبحث: هل تعد المرأة إنساناً أم غير إنسان؟!

وهل لها روح ام لا؟ وإذا كانت لها روح فهل هي روح انسانية ام حيوانية؟

وإذا كانت روحا إنسانية فهل هي على مستوى روح الرجل ام ادنى منها؟

وأخيرا "قرروا بأنها إنسان، ولكنها خلقت لخدمة الرجل فحسب".

• المرأة عند العرب قبل الاسلام:

كانت تبغض تبغض الموت، بل يؤدي الحال الى دفنها حية او قذفها في بئر بصورة تذيب القلوب الميتة.

(بمينة، 2016-2017، صفحة 201)

ب) المرأة في الإسلام:

بعد أن جاء الاسلام رفع المظالم عن المرأة، وأعاد لها اعتبارها في الانسانية، قال سبحانه وتعالى: "

يَتَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَمُ إِنَّ

اللَّهُ عَلِيمٌ حَبِيرٌ ﴿١٣﴾" (سورة الحجرات:13)، ومنحها العديد من الحقوق :كحق التعليم بل أوجبه عليها، وحق العمل،

وحق المشاركة في اتخاذ القرار، وجعلها تتمتع بجميع حقوقها في الإرث أو التصرف بأموالها واحترم الإسلام رأي المرأة، واستمع إليها، وجعلها تعبر عن رأيها بكل صدق وصراحة وأعطاه حرية الكلام وإبداء الرأي.

ورفع من مكانتها وأعلى من شأنها، ومنحها حريات، وكلفها بتكاليف كما كلف الرجل ، فقد أعلن

الإسلام كامل مسئوليتها إلى مسؤولية الرجل فيما عهد بها للإنسان من شرف الخلافة في الأرض لقوله

سبحانه: "وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ

الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾" (سورة البقرة: 30) وطالبهما على

السواء بعمارة الأرض حيث قال سبحانه وتعالى: " * وَإِلَىٰ ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا ۚ قَالَ يَا قَوْمِ أَعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ

إِلَهِ غَيْرُهُ ۗ هُوَ أَنشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ ۗ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُجِيبٌ ﴿٦١﴾" (سورة

هود:61)،

الفصل الأول: الجانب النظري

وطالبهما أيضا على السواء بعبادة الله فيها حيث قال جل وعلا: "وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾" (سورة الذاريات:56)، وهكذا فقد شارك الجنسان فيما عهد إليهما به من قبل الله سبحانه وتعالى ليقوما به من غير استثناء.

وكان للمرأة نصيب في نشر الإسلام، فقااست ما قاسى الرجال من عذاب وهجرة واضطهاد وأذى، فكان للنساء بيعة في القرآن كما للرجال بيعة، "يَتَأَيُّهَا النَّبِيُّ إِذَا جَاءَكَ الْمُؤْمِنَاتُ يُبَايِعَنَّكَ عَلَىٰ أَنْ لَا يُشْرِكْنَ بِاللَّهِ شَيْئًا وَلَا يَسْرِقْنَ وَلَا يَزْنِينَ وَلَا يَقْتُلْنَ أَوْلَادَهُنَّ وَلَا يَأْتِينَ بِبُهْتَانٍ يَفْتَرِينَهُ بَيْنَ أَيْدِيهِنَّ وَأَرْجُلِهِنَّ وَلَا يَعْصِيَنَّكَ فِي مَعْرُوفٍ فَبَايِعْنَهُنَّ وَأَسْتَغْفِرْ لَهُنَّ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٦٠﴾". (سورة الممتحنة:12)

تاريخ الإسلام والسيرة النبوية المطهرة قراءة علمية واعية بعيدة عن الفهم الخاطئ والمغلوط لبعض المسلمين الحاليين، يجد أن للمرأة في الإسلام الدور الرائد والقيادي السابق لدور الرجل في حماية الدعوة، والاستشهاد في سبيل الله، والفدائية، والمشورة، والجهاد والمناقشة وتحصيل العلم وتربية الأجيال.

ت) المرأة في العصر الحديث:

يقال أن المرأة هي نصف المجتمع، والمرأة هي الام والاخت والزوجة، ولكن ما لا يصدق هو أن المرأة العصرية، بحسب دراسات عالمية، بدأت تحس بانها لم تعد تتمتع بهذه الصفات والميزات بسبب المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها، وصعوبة التعامل مع تلك المسؤولية هو شعور كثير من النساء العصريات فرضته مشاكل الحياة عليهن، فوقعن أمام خيارين: اما الاستسلام او التعامل مع هذه المشاكل، بشكل عصري.

في دراسة أطلقها معهد "ايرتون" البرازيلي، المتخصص بالدراسات الاجتماعية، كشف أن المرأة العصرية تشكو من أمور كانت تمثل حلما بالنسبة للمرأة القديمة، وأضافت الدراسة أن 69% من أصل 8 آلاف امرأة من مختلف الجنسيات، ثم سؤالهن عن المشاكل العصرية للمرأة، أكدن أن وضع المرأة العصرية أصبح أكثر تعقيدا من السابق.

الفصل الأول: الجانب النظري

وحددت الدراسة ستة مشاكل رئيسية تواجهها المرأة العصرية بحسب مفهومها مع أنها تعتبر إنجازات من الناحية المنطقية:

• المهنة:

71% من النساء اعتبرن أن عمل المرأة مشكلة رغم توافر الأجواء لها بشكل لم يسبق له مثيل في التاريخ، فهن مازلن يرين أن هناك تمييزاً ضد المرأة في العمل من حيث تلقيها أجراً أقل بكثير من أجل الرجل حتى في الدول المتقدمة.

• الأسرة:

قديمًا كانت هناك مجتمعات لا تقبل حتى بقدم المواليد اناث، ولكن اليوم هناك قوانين تعاقب من يتنمر من قدم العنصر الأنثوي، بل ان هناك عائلات كثيرة تحبذ قدم مواليد اناث انطلاقاً من الاعتقاد بان الابنة لا تجلب المشاكل يجلبها الابن للأسرة.

• الزواج:

66% من النساء أكدن أن الزواج قد تعقد بالنسبة للمرأة العصرية. ووصفت الدراسة ذلك بأنه حقيقة فالزواج سابقاً كان أسهل بكثير من الوقت الحالي اذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن المرأة القديمة كانت تنتظر الزواج فقط، لكن المرأة العصرية تفكر في تحقيق أمور كثيرة قبل الزواج كالدراسة والتخصص وبناء سيرة مهنية، وهذا ما يؤدي في كثير من الاحيان الى فوات قطار الزواج عليها .

• الاستقلالية:

وصفت الدراسة استقلالية المرأة بأنها ضرورية جداً، لان ذلك يساعد الرجل على تحمل نفقات الحياة جنباً الى جنب مع امرأة عاملة. لكن ما يحدث هو أن نسبة كبيرة من الرجال مازالوا يرفضون الاستقلالية الكاملة للمرأة، وذلك لأسباب غريزية متأصلة فيهم حول دور المرأة الاجتماعي والعائلي.

• الحمل:

رغم أن الحمل والإنجاب حاجة غريزية في المرأة، ولكن بعض مفاهيم العصر الحالي تمنعها من تحقيق هذا الحلم، ولكن طبقاً لـ 75% من آراء النساء اللواتي شملهن الاستطلاع، يعتمد على المفهوم الشخصي والفردى للمرأة.

وأضافت آراء أخرى أن الأوضاع الاقتصادية المعقدة قد تمثل حاجزاً أمام الرغبة في إنجاب الأولاد. (نور،

2006، صفحة 20)

3.1-1 دوافع خروج المرأة الى العمل:

وقد ظهرت في السنوات الأخيرة بحوث عديدة حول موضوع خروج المرأة لميدان العمل بحيث تناولت بعض هذه البحوث دراسة الدوافع وراء هذا العمل و بعضها إهتم ببيان نتائجه ، و لقد بينت الدراسات الأولى في هذا المجال أن أهم دوافع خروج المرأة للعمل هو الحاجة الاقتصادية ، و المقصود هو حاجة المرأة الملحة لكسب قوتها أو حاجة الأسرة للإعتماد على دخل المرأة .

تعمل المرأة دائماً أياً كان موقعها، و لكن يختلف هذا العمل باختلاف الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بها فالمرأة الريفية و الحضرية تسهمان في الانتعاش الاقتصادي لأسريتهما و لكن لكل منهما طريقته الخاصة "الميزة".

وفي هذا الصدد قامت "سورن سون" ، بتصنيف توظيف النساء المتزوجات في أربعة أنماط:

(أ) النمط التقليدي: حيث نجد أن المرأة التي تعمل قبل الزواج تتوقف عن العمل، إما عند الزواج أو لدى وضعها طفلها الأول.

(ب) النمط المنقطع: الذي تتوقف به المرأة عن العمل عند الزواج أو لدى وضعها طفلها الأول ثم تعود للعمل بعد فترة من الإنجاب.

(ت) النمط المزدوج: و فيه المزدوج التام حيث تستمر المرأة في العمل طوال حياة الإنجاب. و المزدوج الغير التام تعود المرأة للعمل قبل وضعها طفلها الأخير.

(ث) النمط الغير مستقر: الذي يظهر دور المرأة التي تنتقل في سوق العمل و خارجه في فترات مختلفة.

لقد شهد المجتمع الجزائري تغيرات اجتماعية و اقتصادية انعكست بصورة واضحة على الأسرة، لأن هذه الأخيرة عبارة عن إنتاج اجتماعي يعكس صورة المجتمع الذي تظهر و تتطور فيه، فإذا تغير المجتمع اقتصادياً فعلى الأسرة مسايرة هذا التغير أو التطور ومحاولة التكيف معه. (بمينة، 2016-2017، صفحة 53)

ومن بين التغيرات الاجتماعية ظاهرة تعلم المرأة و خروجها للعمل بشكل ملحوظ ، ففي بداية التسعينات و مع

انخفاض القدرة الشرائية للأسرة الجزائرية و دخول اغلب أفراد الأسرة للتعليم بمختلف أطواره ، حتى الأم أرادت تحقيق طموحها في التعلم و تحقيق ذاتها اجتماعياً و مهنياً مما دفعها للخروج إلى ميدان العمل و بنسب متفاوتة ، فالمرأة الجزائرية تسعى اليوم إلى بلوغ غايتين أساسيتين هما: تحسين مستوى معيشة أسرتها و مساعدة الزوج في تحمل الأعباء و الواجبات ، و من أجل التحرر من القيود الاجتماعية سعياً لتحقيق طموحاتها و رغباتها ، و من أهم الدوافع لذلك مايلي:

أ) دوافع اقتصادية:

يعتبر العامل الاقتصادي من ابرز العوامل التي حفزت المرأة للخروج الى ميدان العمل بدافع تلبية حاجاتها الاقتصادية والمقصود بها هو "حاجة المرأة الملحة والشديدة لكسب قوتها بنفسها او لحاجة اسرتها لدخلها والاعتماد عليه في معيشتها"

حيث اثبتت العديد من الدراسات ان اغلب النساء العاملات اما أرامل أو مطلقات أو يعملن لإعانة اطفالهن او ازواجهن ، ومعظمهن ينتمين إلى الطبقات متوسطة الدخل او ذات الدخل الضعيف جدا .

وعلى ذلك المرأة تلجا الى العمل الشريف ، وقد اكدت البحوث العلمية على إن خروج المرأة للعمل يكون بدافع اقتصادي بالدرجة الأولى وذلك ما اثبتته دراسة" فاروق بن عطية" بالجزائر العاصمة سنة 1970 حيث

توصل الى ان هناك 61.5% من العاملات التحقن بالعمل بهدف تلبية الضرورات الاقتصادية، اما نسبة كان هدفهن هو رفع مستوى معيشتهن فقد بلغت 20.95% منهن، في حين بلغت نسبة من لهن الرغبة في اشباع رغبتهن في العمل (حب في العمل) ب 9.82% اما النسبة التي اردن التحرر تقدر ب 6.21% من العاملات ويتضح لنا ان نسبة العاملات التي خرجن للعمل في مختلف المؤسسات الوطنية بهدف تلبية متطلبات الحياة تمثل 82.45% كما توصلت دراسة "ذهبية عبروس" الى ان الدافع الاقتصادي يمثل نسبة كبيرة تصل الى 50% من العاملات المبحوثات.(عمار، 2000-2001، صفحة 115)

ب) دوافع تعليمية:

في مجتمعنا الحديث نجد أن الأسرة أولت اهتماما بالغا لضرورة تعلم المرأة خاصة و تكوينها، حيث أصبح تعليمها ضرورة لا بد منها للقضاء على الأمية.

كما تجدر الإشارة إلى القول بأن فرص عمل المرأة ترتبط بمستواها التعليمي ، و تندفع للبحث عن عمل مهني مناسب لشهادتها الدراسية حتى لو كانت و لازالت في إطار التمدريس في التدرج كما هو المثال اليوم.(بمينه، 2016-2017، صفحة 55)

ت) دوافع ذاتية واجتماعية:

منها تأكيد الذات و المكانة الاجتماعية، و كذلك حب الظهور و تحقيق المنفعة الشخصية ، أي طموحات المرأة لا حدود لها بإبراز شخصيتها كفرد فعال في المجتمع ، له حقوق وواجبات باعتبار أن العمل الخارجي وسيلة لإكتساب المكانة الهامة في المجتمع عامة و الأسرة خاصة .

الفصل الأول: الجانب النظري

فهناك ارتباط وتداخل بين العوامل الذاتية والاجتماعية التي تحفز المرأة للخروج للعمل حيث نجد ان التغيير السريع الذي حدث في مختلف المجتمعات قد سوى بين المرأة والرجل في الحقوق المدنية وكذا التعليم والعمل وللمرأة القدرة على مطالبة به تأكيدا لذاتها من جهة ومساواتها مع الرجل من جهة أخرى وبالتالي تحقق

تحررها الاجتماعي الذي يضمن لها المشاركة الفعلية في مختلف مجالات العمل الاجتماعية والاقتصادية داخل المجتمع وبذلك استطاعت إن تحطم كل القيود من عادات وتقاليد بالية وحواجز مفروضة عليها من قبل المجتمع.

كما إن هناك بعض الأعمال تصلح للنساء أكثر من الرجل من بينها : عمل القابلة - عمل التمريض وتطبيب النساء، وقد تبين من دراسة "ياغو" أن 48% من الأمهات العاملات من الطبقة المتوسطة يعملن من أجل تقديم خدمات للمجتمع ويرضين حاجاتهن للبقاء في صحبة الآخرين.

ومن هنا يتضح إن عمل بعض النساء يكون بدافع خدمة الوطن أو لتحقيق مكانة اجتماعية مرموقة فيه وذلك إنهن أصبحن يشاركن في كافة مجالات الحياة بهدف تحقيق التنمية الشاملة للبلاد ومن تم تغيرت نظرت المجتمع للمرأة العاملة. (رشوان ، 1997، صفحة 99)

2.2 مفهوم القيادة النسوية وأهميتها

1.2.2 تعريف القيادة النسوية:

القيادة النسوية لا تعني فقط أن تكون المرأة في الموقع الأول بالتأثير فيما حولها و ضمن الإدارة العليا التي تقود المؤسسة، وإنما هي وقبل كل شيء رؤية وقيم متقاسمة وأدوار جديدة في ممارسة القيادة. إن القيادة هي نمط الذي يحمل قدرا عاليا من خصائص المرأة وتفصيلاتها التي هي في جوانب عديدة لا تتطابق أو تتماثل مع خصائص الرجل وتفصيلاته. فمع اعترافنا بان بيئة الأعمال تخلق نفس الضغوط وتفرض نفس الاتجاهات على القيادة في المؤسسات، إلا أن هذا لا يعني بالتأكيد الآلية في الاستجابة والنمطية في مواجهة ومعالجة هذه الضغوط لأن هذا يعني عدم ممارسة القيادة لدورها في التأثير والتدخل في هذه البيئة بهذا القدر أو ذلك.

إن المرأة في القيادة يمكن أن تقدم نموذجا يقوم على التبادلية وحل المشكلات واستراتيجيات الريح في العمل، ولكن هذا لا يعني نموذجا خاصا بالقيادة النسوية. وبناءا على ما تقدم يمكن القول أن الخصائص والتفصيلات التي تميز المرأة عن الرجل يمكن أن تمثل المفتاح لتحديد خصائص ومميزات وأبعاد القيادة النسوية. (بمينة، 2016-2017، صفحة 44)

2.2.2 أهمية القيادة النسوية:

إن تزايد عمل المرأة لا بد أن يترافق مع إعادة تركيب هياكل الأعمال والمناصب ، فعند عن التحدث عن القوة النسوية لا نشير فقط إلى نسبة الإناث التي تفوقت على نسبة الرجال في القوة العاملة الوطنية في بعض الدول. وإنما نشير أيضا إلى تزايد تأثير المرأة في سياسات وأساليب وأخلاقيات العمل في المؤسسات. وهذا بدوره سيؤدي إلى ظهور عالم جديد هو عالم الاقتصاد النسوي.

إن الاهتمام بالقيادة النسوية يعود إلى عوامل عديدة يمكن تحديدها بالآتي:

- أن هناك ما يسمى الاقتصاد النسوي الذي يشير إلى أن المرأة أصبحت تمتلك قوة كبيرة في العمل في السوق و هذا لا يعتمد على الصورة النمطية و إنما على وقائع؛
- إن الشركة التي فيها نساء أكثر في الإدارة العليا تكون مربحة أكثر. و هذا ما أشار إليه كتاب "الاقتصاد النسوي" الذي أصدرته كلير شمان وكاتيكاوي اللتين أكدتا على أن هذا الاقتصاد يقوم على قاعدتين : الأولى أن أغلبية النساء يطلبن قواعد جديدة للعمل، و الثانية أن النساء أصبحن عنصرا فعالا في مواقع العمل اليوم؛
- أصبحت تشكل نسبة عالية من مجموع القوى العاملة في كل البلد و على مستوى العالم؛
- في الولايات المتحدة تجاوزت نسبة النساء ضمن القوى العاملة نسبة الرجال في مجمل السكان؛
- في مجال العلم: فإن النساء أصبحن عالمات و حاملات جوائز نوبل في المجالات المختلفة و في بعض الحالات تم اختيارهن بالتنافس مع مئات الرجال جراء تميزهن في مشروعاتهن على الرجال؛
- أن الحركة الواسعة في كثير من دول العالم حققت نجاحا كبيرا من أجل أن تكون المرأة إلى جانب الرجل في المجالات المختلفة بدون تمييز غير مبرر و منها في المواقع القيادية. (بمينه، 2016-2017، صفحة 60)

3.2.2 الفرق بين المرأة و الرجل في القيادة:

من خلال الدراسات المقارنة بين الرجال و النساء في المواقع القيادية ظهر أن المرأة القيادية لديها سمات تتشابه بها مع الرجل القيادي و لكنها تتميز بمجموعة من السمات و الخصائص تختلف فيها عن نظيرها الرجل و من أهم تلك السمات و الخصائص ما يلي:

- تعمل المرأة بثبات كالرجل و لكنها تحتاج إلى وقت لتوضيح الفكرة لديها أكثر من الرجل؛

الفصل الأول: الجانب النظري

- تجمع المرأة بين الأسرة و العمل فهي تهتم بأسرتها و تكون مرنة معها إضافة إلى عملها بما لا يتعارض معها في حين يفصل الرجل الأسرة عن أعماله؛
 - تفضل المرأة الاتصال الشخصي المباشر فهي تفضل المحادثة و التعاون بإنسانية قدر الإمكان بعيدا عن الهاتف؛
 - نشاطات المرأة القيادية أوسع منها عند الرجل القيادي فالمرأة تتضمن اهتمامات شخصية تختلف عادة عن طابع العمل؛
 - تركز المرأة القيادية اهتمامها على بيئة العمل القيادي و تقضي وقتا في ذلك في حين يشعر بعض الرجال بضجر لذلك؛
 - تتبع المرأة القيادية طرقا فنية في القيادة. (البشايشة، 2008، صفحة 87)
- و يوضح الجدول التالي الفرق بين المرأة و الرجل في القيادة:

الجدول رقم (1-3): الفرق بين المرأة والرجل في القيادة.

المرأة القيادية	الرجل القيادي
تعمل بد واحدة من الجهد و لكنها تأخذ فترات قصيرة متباعدة. تعتبر المقاطعات فرصة لبناء العلاقات و لتفهم احتياجات الأتباع و مساعدتهم. تخصص وقتا للأمر الأخرى و من أهمها متابعة الأمور الأسرية. لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة. تقييم كل عمل و تحرص على دراسة الآثار المستقبلية و الآثار العلمية على الأسرة و البيئة والتعليم و نحوها. ترتبط بعملها و لكنها ترتبط بأمر كثيرة أخرى. تحب تبادل المعلومات. تعمل من خلال شبكة علاقات و ليس تسلسل تنظيمي.	يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد و لكن بدون انقطاع. المقاطعات و الزيارات تتركه و تؤثر على إنتاجيته و أدائه. يحرص على العمل بشكل كبير ولا يتخلل ذلك أمورا أخرى في الغالب له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة. يتابع أداء المهمة تلو المهمة، دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية. يرتبط بعمله بشكل عميق.

الفصل الأول: الجانب النظري

	يحب الاحتفاظ بالمعلومات. يحرص على التسلسل التنظيمي.
--	--

المصدر: طارق محمد السويدان، صناعة القائد، مكتبة جرير، الرياض، ط3، 2005.

3.2 صفات المرأة القائد:

للمرأة طبيعتها الخاصة و التي ميزها الله تعالى بها عن الرجل و تشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات و التي تتميز بها المرأة في القيادة و أهمها:

• المشاركة: و من أنواعها:

الاستثمار في عملية اتخاذ القرار و المشاركة في النصح و التوجيه.

• التعاطف:

الشعور بالرحمة و تقدير احتياجات الآخرين و ظروفهم وهذه الصفة تساعد المرأة على بناء علاقات حقيقية و صادقة مما يجعل الأتباع يحبونها و يتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.

• الإبداع:

كثير من الدراسات تشير إلى أن المرأة أكثر إبداعا من الرجال بحوالي 25% هذا إذا أضفنا أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبيا.

• تفهم حاجات النساء:

فالمرأة قادرة على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجال بحيث أصبح للنساء دور أكبر في الاقتصاد لأنها هي التي تصدر معظم القرارات المتعلقة بالمنزل أو التعليم.

• التفويض وإعطاء الصلاحيات:

فقد أثبتت بعض الدراسات أن المرأة تعطي صلاحيات للعاملين معها و تخويلهم حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمسا و متماسكا.

• بعد النظر:

نظرها يتجه إلى المستقبل البعيد فقد أثبتت بعض الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل و بالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه.

• الاتصال:

فالمراة أكثر من الرجل استعدادا وانفتاحا للحوار للوصول إلى حلول للمشاكل في نفس الظروف. و تعتبر أن الاتصال و الحوار أساسا لإدارة العمل.

• العلاقات:

المراة أسرع من الرجل و أعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين و هي أدق منه في الانتباه لأخطاء التي قد تؤثر سلبا على العلاقات و المراة تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم. (السويدان، 2005، الصفحات 105-106-107)

إن الوصف الذي يمكن تقديمه للنساء في العمل يمكن تحديده إجمالاً فيما يأتي:

إن أغلب النساء أصبحن يمتلكن القبول الاجتماعي و الاستعداد الذاتي من أجل أن تكون شريكا في القيادة و العمل في كل القطاعات و المجالات المختلفة و خاصة تلك المجالات الحديثة القائمة على الخدمة المتخصصة و المعرفة.

أن جميع النساء أصبحن يمتلكن الوعي من أجل أن يكون العمل بمثابة رسالة و مشاركة من أجل المجتمع و تقدمه و ليس من أجل الوقوف في وجه الرجل في فرص العمل أو تحديه في المؤهلات و القدرات.

كل النساء لديهن درجة من الطاقة الفكرية و إن هذه الطاقة لدى بعض النساء مرتكزة على الرؤية و ليس على الوجود فحسب.

كل النساء لهن حس الرسالة و المؤهلات و هن مستعدات لتحمل المسؤولية و المخاطرة بما في ذلك مواجهة العقبات و تخطيها بجهود ذاتية و طريقة إيجابية .

المراة بقدر ما تكون قائدة و فعالة في مجالات عديدة، فإنها قد لا تكون كذلك في مجالات أخرى. و هذه هي الطبيعة التي يجب أن تعرف بدقة و توظف حدودها لكي لا تفقد الأشياء دلالاتها و معانيها. (محمود، 2011، صفحة 66)

2 . 4 المشكلات التي تواجه القيادة النسوية:

قبل البدا في المشكلات التي تواجه القيادة النسائية يجب الإشارة إلى متطلبات النجاح لأن النجاح ليس سمة خلقية و إنما هو وظيفة اجتماعية و نتائج إدارية متحققة ، ولكن ما هو المطلوب من القيادات النسوية من أجل النجاح؟ و الإجابة بالتأكيد لابد من أن تراعي ما يأتي:

الفصل الأول: الجانب النظري

إن القيادة النسوية لا يمكن أن تحقق شيئاً "أصيلاً" أو ذا أهمية عندما تعمل النساء القائدات على التشبه بقيادة الرجال. و المرأة تعتبر تهديداً للمؤسسات ولكي تتمكن من أن تكون عضواً في المؤسسات والنجاح فيها عليها أن تدفع الثمن المتمثل في الحد من خصائصها النسوية وإظهار خصائصها الرجالية بهدف النجاح كقائدات. و هذا ما يجعل النجاح يكمن في خصائص الرجال و الفشل في خصائص النساء. و الحقيقة غير ذلك حيث لا جنس للنجاح و إنما هو شروط يجب توفرها في القائد و المرؤوسين و الموقف بغض النظر عن "التمييز الجنسي للقيادة".

ومن أجل تحقيق النجاح في القيادة يجب:

أن تكون القيادة وسط أفرادها أو إلى جانبهم و ليس بالضرورة فوقهم؛ أن تكون القيادة استشارية أكثر من سلطوية. مقنعة أكثر من مكرهة، و متعاونة أكثر من متنافسة مع أفرادها، و من الطبيعي أن الشركات الحديثة أصبحت تدرك أن الأفراد المهنيين أصبحوا هم الفئة الأكثر أهمية في إنشاء قيمة المؤسسة؛ أن تكون قيادة علاقات أولاً أي أن تدرك إن للعلاقات أهمية أكبر من موضوعاتها. و المرأة تميل للتعاون بدلاً من التنافس و للانبطاح أكثر من الانطواء وللعلاقات أكثر من العزل و هذا ما ينسجم مع احتياجات بيئة الأعمال. (النسوية وما بعد النسوية، 2019 صفحة 114)

إن القيادة النسوية رغم كل ما تتسم به من حق في أن تتنازل فرص القيادة والنجاح، فإنها تواجه عقبات و صعوبات لا تزال حاجزا أمام قدراتها وما يمكن أن تصلح ولا تصلح له. و نعرض فيما يأتي للمشكلات التي تواجهها:

1.4.2 المرأة و الصور النمطية في العمل:

إن الصورة النمطية للمرأة في العمل لازالت تمثل عقبات في مجالات عديدة. و إذا نظرنا إلى الصورة النمطية التقليدية للمرأة فيما يمكن نسميه "التقسيم الاجتماعي الجنسي" في المجتمع، فإن هذه الصورة تقوم على أن "المرأة في البيت، و الرجل في العمل".

و هذه الصورة لها امتدادات كثيرة في اللغة و التربية و التعليم من ثم في الأدوار الأخرى كما في السياسة و القانون ومع برامج التنمية الاقتصادية و الحركة الواسعة في تحديث المجتمعات أخذت أدوار المرأة تتطور في جميع المجالات. ومع ذلك فإن الصورة النمطية في العمل لا زالت تمارس تأثيرها، وهذا يمكن ملاحظته بالآتي:

- في مجالات التخصص العالي لا زالت المرأة تحتل نسبة محدودة فيها. وهذا يعني أن هناك مجالات يتسع تواجد المرأة فيها ففي الطب المرأة تعمل في التوليد كاختصاص طبي نموذجي و لا تعمل في الجراحة كاختصاص نموذجي للطبيب الرجل؛

الفصل الأول: الجانب النظري

• في المؤسسات لازالت الندرة كبيرة و على نطاق واسع من المجتمعات في شغل موقع "المديرة التنفيذية الرئيسية"، إلا أن الصورة النمطية تظل مرتكزا في التفكير و الثقافة لخيارات متكررة لصالح الرجال في شغل هذه المواقع؛

• إن الصورة النمطية لازالت تتعامل مع المرأة على أساس البعد الجمالي في العمل. فلازالت السكرتارية صورة مثالية لتواجد المرأة في مكاتب الإدارات العليا و الوسطى و ليس ضروريا في الإدارة الدنيا. إن هذه الخيارات لازالت تمثل العائق للصورة النمطية .

والآن....ما العمل مع هذه الصورة النمطية؟ الإجابة هي انه لا بد من الأخذ بالاعتبار الحقوق المتكافئة كأساس موضوعي لتصحيح هذه الصورة، و لكنها أيضا لا بد من أن تراعي خصوصيات معينة في الوظيفة الاجتماعية الإدارية بالنسبة للمرأة، أي أن المرأة ليس المطلوب منها التواجد أينما يتواجد الرجل. و الأهم هو الاعتراف بأن المرأة تستطيع أن تعمل ما يستطيعه الرجل عند تجسيد ذلك شيئا فشيئا في القوانين و الأعراف و القيم و الثقافة العامة. (فيروز، التحرش الجنسي ضد المرأة العاملة، 2011، الصفحات 39-40)

2.4.2 ظاهرة السقف الزجاجي:

بالنسبة للنساء ثمة قضية مهمة تتمثل في السقف الزجاجي أو الجدار الصخري الذي يواجهونه في الأجر و عند الترقية. إن النساء ذوات الأداء العالي واللواتي يعملن بجد طوال الوقت، يواجهن السقف الزجاجي. في حين أن الرجال الأقل تأهيلا يقومون بقفزات إلى الرواتب ذات الأجر الأعلى.

وبعد أن دخلت المرأة للعمل و هي تتمتع بمستوى التعليم الملائم و استعدادات لتحمل المسؤولية في العمل و من ثم التطلع إلى الترقية ، ظهر واضحا أن هناك عقبات غير منظورة أمامها تحد من الوصول إلى المراكز الإدارية و المراكز التنفيذية ، و هذا ما بات يعرف بالسقف الزجاجي . (يمينه، 2016-2017، صفحة 73)

3.4.2 المرأة و الأخلاقيات:

لقد شهدت شركات الأعمال و مؤسسات الحكومة تطورا كبيرا في عمل المرأة التي اندرجت في بعض مراكز الإدارة حتى أصبح وجود المرأة يتكرر هنا و هناك في الإدارة العليا أو كمديرات لإدارات نوعية أو أقسام أو في مواقع استشارية . كما أن نشاطها تزايد في إنشاء المشروعات الصغيرة الخاصة بوصفهن نساء أعمال يتواجدن في كل مكان يعملن لأنفسهن. و مع ذلك لا زالت المرأة محدودة المشاركة في الدول النامية و منها أقطارنا العربية. لهذا فإن تأثير النساء في الأعمال أخذ يتزايد مما يطرح تساؤلات مهمة حول الأخلاقيات والمتمثلة في:

الفصل الأول: الجانب النظري

هل تزايد انخراط المرأة في العمل و شغلها لوظائف رئيسية في الإدارة و الاستشارية سيكون عاملا إضافيا في تعزيز أخلاقيات الإدارة أم سيكون ذلك عاملا مساعدا إضافيا لمزيد من انتهاكات؟

أم أن العكس هو الصحيح حيث السقوط الأول للإنسان كان بسبب تفاحة "حواء" (وليس تفاحة آدم) في الجنة التي سيكون دخول المرأة إلى العمل كمديرة سببا في (تفاحة جديدة) ستكون هذه المرة في مجال الأعمال و تكون سببا في ظهور نمط جديد من الانتهاكات الأخلاقية. (فيروز، التحرش الجنسي ضد المرأة العاملة، 2011، صفحة 41)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وهي توجد في المجلات العلمية، الكتب، المذكرات، الرسائل، والأطروحات الجامعية، وتعد عملية استعراض الدراسات السابقة ذات أهمية لأنها توفر للباحث إمكانية استخدام والاستعانة بواقع تلك الدراسات لتدعيم الجانب النظري، والاستفادة من كيفية استخدام المناهج وأدوات جمع البيانات واستخدام نتائج تلك البحوث ومقارنتها بالنتائج التي تم التوصل إليها.

1.3 الدراسات المحلية:

أ) دراسة تحت عنوان "الزعامة النسوية في المخيال الاجتماعي" دراسة ميدانية لمعنى الزعامة لدى عينة من النساء في الجزائر، رسالة ماجستير من إعداد الطالبة مناد سميرة، للسنة 2002/2001. جامعة الجزائر.

و قد انطلقت من التساؤلات الآتية:

- ما هي أشكال السلطة التي تطمح إليها المرأة الجزائرية ؟
- ما هو موقفها من نظرة المجتمع إليها ؟
- هل توجد نماذج نسائية تطمح المرأة الجزائرية لتكون مثلها ؟
- ما هي الجوانب التي يظهر من خلالها تميز المرأة الجزائرية ؟

و قد قامت باستعراض تاريخي للحالة و استعراض السيرورة الاجتماعية لها.

➤ وعي المرأة بفكرة العمل التي تغذيها الثقافة التقليدية للمجتمع و طموحها نحو تنفيذ و نحو الإبداع و النفوذ مرتبط بـ:

- عوامل متعلقة بالواقع الاجتماعي خاصة الأسري أو الزواج الثابت؛

الفصل الأول: الجانب النظري

- عوامل مرتبطة بشخصية المرأة كونها مسؤولة عن مجموعة من القيم و إعادة إنتاجها ضمن أساليب التربية التي تمارسها مع أبنائها ؛
- تعليم المرأة يعد فعلا السبيل الوحيد لفرض نفوذها إذا أرادت ذلك حقا، و عملت لأجله.

ب) دراسة بعنوان "اتجاهات الفرد الجزائري نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية"، جامعة سطيف، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات أفراد المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، و قد تم تطبيق مقياس كأى تريبع لكشف الاتجاهات حيث يقوم برصد شدة هذا الاتجاه و قوته، على عينة مكونة من 320 فردا، و قد اختيرت من مجتمع مفتوح وتم استعمال الفروق في اتجاهات الذكور و الإناث، و اتجاهات كبار السن و صغار السن، و كذا اتجاه اتجاهات الجامعيين و ذوي مستوى أقل من الجامعي نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، لتخلص الدراسة في الأخير إلى ثلاثة نتائج رئيسية و هي:

✓ وجود فروق في الاتجاه نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية مرتبط بالجنس و المستوى التعليمي؛

✓ وجود فروق طفيفة في الاتجاه نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية بين كبار السن و صغار السن؛

✓ اتجاهات أفراد المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية جاءت ايجابية في مجمله. (سميرة، 2014-2015، الصفحات 29-30)

2.3 الدراسات العربية:

أ) دراسة كتاب الرشيد و أبو دولة (2002) الأردن: التي أجريت بعنوان "العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفيا و استراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال"، و كانت عينة الدراسة (511) موظفة يمثلن ما يزيد عن 11% من العدد الكلي للنساء اللواتي يعملن في 43 منظمة أعمال أردنية تم مسحها بالدراسة، و بينت الدراسة أن التعليم يلعب دورا أساسيا في خلق طموحات لدى المرأة في العمل و تطلعها إلى تبوء المناصب الإدارية الأعلى، و بالتالي فهي ترى السياسات الإدارية غير المحققة لتكافؤ الفرص بينها و بين الرجل سواء في توزيع المناصب الإدارية أو في تفضيل الرجل عليها حائلا أما طموحاتها بالمقارنة مع المرأة الموظفة ذات المؤهل العلمي الأقل، و بينت الدراسة أن المديرين بكافة مستوياتهم غالبا ما ينحدرون من الطبقة الاجتماعية

الوسطى، و ذلك لأن الطبقة الوسطى تميل أكثر من غيرها إلى الانجاز في العمل، و إن الموظفين اللواتي يحمل آباءهن شهادة الدبلوم و الدرجة الجامعية الأولى يكن مهتمات أكثر من غيرهن بالتقديم

الفصل الأول: الجانب النظري

الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أن سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، و الخبرة في منظمة الأعمال الحالية و الخبرة الكلية و التدريب الخارجي تعتبر معوقات في وصول المرأة لمراكز قيادية، و قد أوصلت هذه الدراسة بدراسة تجربة النساء القياديات و الرياديات ونمذجة دورهن في الوظيفة و العمل.

ب) دراسة مرعي (2001): التي أجريت بعنوان "معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية الموظفة في منظمات الأعمال في مدينتي سحاب و الحسن الصناعيتين: دراسة ميدانية" التي بينت أن المعوقات التي تواجه المرأة للترقية، كانت على التوالي: المجال الاجتماعي، يليه مجال التأهيل المهني و المعرفي، ثم معوقات المجال المؤسسي، و ضعف دعم الإدارة العليا، بينما جاءت معوقات المجال النفسي في المركز الأخير، أما النتائج المتعلقة بتأثير العوامل الشخصية و الاجتماعية على اتجاهات المبحوثات نحو معوقات تقدمهن وظيفياً، فقد بينت الدراسة وجود تأثير للمتغير و الحالة الاجتماعية، و المؤهل العلمي للعينة، و فيما يتعلق بأثر العوامل التنظيمية على اتجاهات الموظفات نحو معوقات تقدمهن الوظيفي، فقد بينت النتائج أن عدد سنوات الخبرة الكلية في العمل، و الخبرة في منظمة الأعمال الحالية، و المستوى الإداري، و الراتب السنوي تؤثر على هذه الاتجاهات.

ت) كما أجرت الخطيب (1998) دراسة بعنوان "اتجاهات القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات" هدفت إلى التعرف على اتجاهات القادة الإداريين في الجامعات الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات و ذلك من خلال امتلاك المرأة للخصائص و المهارات القيادية و الإبداعية، و تألفت عينة الدراسة من جميع أعضاء مجالس العمداء في الجامعات الحكومية، و بلغ العدد الذي أجريت عليه الدراسة (45) فرداً، و تم استخدام استبانته من إعداد الباحثة، و تم إيجاد صدق و ثبات لها مقبول لأغراض هذه الدراسة، و قد أشارت النتائج إلى أن اتجاهات القادة الإداريين ايجابية جداً نحو امتلاك المرأة للخصائص القيادية، و ايجابية نحو امتلاك المرأة للمهارات القيادية و الإبداعية، وذلك من خلال استخدام المتوسطات الحسابية، كما أشارت نتائج اختبارات أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي بين اتجاهات هؤلاء الإداريين نحو امتلاك المرأة للمهارات و الخصائص القيادية و التي تؤهلها لاحتلال مراكز قيادية في الجامعة.

ث) وفي دراسة قام بها مركز الأميرة بسمة لشؤون المرأة (1998) بعنوان " المرأة في المواقع القيادية": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات و المعوقات التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية، و أثناء اشتغالها للمواقع الإدارية العليا و قد تكون مجتمع الدراسة من (118) مؤسسة أردنية منها (59) مؤسسة من القطاع العام (34) من القطاع الخاص، و (25)

الفصل الأول: الجانب النظري

مؤسسة من القطاع التطوعي (غير حكومي) وتم الحصول على البيانات من خلال استبانته صممت لتحقيق مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ إن مشاركة النساء في سوق العمل بشكل عام قليلة و تقدر بـ 13% مقارنة بالجهود المبذولة لزيادة مشاركتها بسوق العمل؛
- ✓ بلغت نسبة مشاركة الإناث في الوظائف الإدارية العليا (1 لكل ألف من مجموع العاملين في المؤسسات التي شملتها الدراسة؛
- ✓ تزداد مشاركة المرأة العاملة حالياً، في المستويات الإدارية الأدنى و خاصة للحاصلات على مؤهلات علمية دون الدرجة الجامعية الأولى؛
- ✓ لا توجد في المؤسسات الأردنية برامج أو سياسيات بتعيين و تطوير و تدريب النساء العاملات على ممارسة المهارات الإبداعية لإشغال المواقع القيادية، و تخضع النساء العاملات إلى المنافسة الكاملة مع زملائهن الذكور؛
- ✓ لم تتعكس نتائج الاستثمار في التعليم على مشاركة المرأة في الوظائف الإدارية العليا و الوظائف القيادية حيث بلغت نسبة النساء العاملات و الحاصلات على مؤهلات علمية بعد البكالوريوس (6.4%) من أصل (17.1%) حاصلات على مؤهلات عالية. (سميرة، 2014-2015، الصفحات 31-32)

3.3 الدراسات الأجنبية:

أ) دراسة دورن روكي وبابلو (2003, dornerouk et papalewis): قام بإجراء دراسة نوعية بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "المرأة وإدارة التربية: دراسة حالة نساء"، وذلك باستخدام أداتين: الملاحظة و المقابلة، فتم إجراء مقابلات مع تسع نساء قياديات في التربية، لتعرف أرائهن بشأن أهم أنواع القيادة، وأرائهن للفروق بين الأنماط القيادية بين الذكور و الإناث لديهن و التعرف إلى سماتهن، و بينت أهم السمات القيادية لديهن: التواصل الاجتماعي في محيط العمل، التعليم، الصبر، التفكير، الايجابي، الحماس، الإصغاء، التنظيم، الشمولية، الاهتمام بكل ما حولهن، يتحملن المسؤولية، الثقة بالنفس، و لديهن على احتواء من حولهن.

وبالنسبة للمقارنة بين المرأة و الرجل في الأنماط القيادية، تبين أن المرأة تستخدم الأسلوب التعاوني أكثر من الرجل في اتخاذ القرار فينتج عنه المشاركة في السلطة، كما تعتبر ديمقراطية أكثر من الرجل، و يشعر العاملین بالرضا الوظيفي أكثر من العاملين مع الرجل، و الرجل يوجه للمهمة و بالتفصيل وهو سلطوي، بينما تعبر المرأة عن المثالية، و مشاركة و تتحمل المسؤولية و تقبل المهمات الصعبة. (سميرة، 2014-2015، صفحة 33)

الفصل الأول: الجانب النظري

ب) دراسة (Kanter, 1997): أجري "كانتر دراسة بحثت عن واقع المرأة الأمريكية العاملة في إحدى الشركات الكبرى، حيث أفادت بوجود معوقات سلوكية ووظيفية تقف عائقاً أمام تقدم المرأة وظيفياً وإدارياً، كعدم تكافؤ الفرص مع نظيرها الرجل، و عدم وجود اثر لخبرة المرأة و مؤهلها العلمي يؤدي لبعدها عن مراكز صنع القرار، و ساعات العمل التي لا تتناسب مع وضعها كزوجة و ربة بيت، و اقترحت الدراسة عددا من الاستراتيجيات لمواجهة تلك المعوقات منها التطبيق الفعلي لمبدأ تكافؤ الفرص بين الرجال و النساء العاملين، تطبيق اللامركزية لتوفير فرص قيادية أكثر، و توفير مرونة في ساعات العمل لتمكن المرأة من التنسيق بين متطلبات العمل و التزاماتها الأسرية.

ت) دراسة توماس وجر سكي (Thomas, and GRUSKY, 1990): فقد تناولت واقع المرأة الأمريكية من الجانب الاجتماعي النفسي، حيث أفادت الدراسة أن المرأة الأمريكية ما زالت تعاني من بعض المشاكل التي تنكس على أدائها في العمل، وفي تبوئها للمناصب القيادية مثل المشاكل الزوجية و الأسرية، وضعف المبادرة لديها، و التردد في إبداء الرأي في العمل و عدم الثقة بالنفس

للقناعة لديها بأن الاعتقاد السائد بين الرجال العاملين معها أنها غير قادرة على الإدارة. (سميرة، 2014-2015، صفحة 34)

أ) دراسة (silver,1999) بعنوان **Administration in Indonésien In the Shadow**

women, Gender ,and Public: هدفت إلى التأكد من حجم وتوزيع ديناميكيات مشاركة المرأة في الإدارة العامة الاندونيسية.وقد توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من العوائق تمنع وصول المرأة إلى المناصب القيادية تقع ضمن ثلاثة عوامل إدارية تنظيمية وعوامل شخصية وعوامل اجتماعية ثقافية،حيث صنفت ضمن أربعة أنماط هي:

- موقع المرأة في البيروقراطية العامة من منظور تنظيمي؛
- التمييز بين الجنسين في الإدارة العامة؛
- النظام الجنسي للأدوار والخبرات؛
- العوائق التي تستبعد المرأة.

ب) دراسة (Griggs, 1994) بعنوان **"Education Administration Women Studies"**

هدفت إلى التعرف على أسباب تدني نسبة الإناث في المراكز القيادية في الجامعات الأمريكية، وبينت الدراسة أن تدني تلك النسبة يعود إلى عدة أسباب بعضها يتعلق بالمرأة نفسها من حيث أنها عجزت عن إثبات قدرتها على القيادة، وإنها لا تمتلك الصفات التي تؤهلها لتقلد المناصب القيادية وذلك من خلال

الأبحاث والدراسات التي تقوم بها، إضافة إلى أسباب أخرى تتعلق بتشويه صورة المرأة من خلال معظم الدراسات التي تناولت القيادة. (عماشة، 2009، صفحة 47)

4.3 محل الدراسة من الدراسات السابقة

- تعد هذه الدراسة - من وجهة نظر الباحثين - من الدراسات الرائدة في هذا المجال فيما يتعلق بالمجتمع الجزائري، حيث ندرة الدراسات التي أجريت على المرأة الجزائرية القيادية. كما نسلط الضوء على المحددات الاقتصادية والاجتماعية على تولي المرأة الجزائرية لمناصب قيادية؛
- فالدراسات السابقة بشكل عام قد تطرقت إلى مشاركة المرأة في الحياة العامة والى المرأة والقيادة بشكل عام أما دراستنا الحالية فقد تطرقنا إلى تولي المرأة المناصب القيادية من زاوية تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية لها؛
- كانت تهدف الدراسات السابقة إلى معرفة المشاكل والمعوقات لتولي المرأة المناصب القيادية ومعرفة أسباب تدني المشاركة النسائية في سوق العمل غير إن دراستنا الحالية غاصت أكثر في موضوع القيادة النسوية وذلك من خلال دراسة الموضوع من جوانب أخرى ومعرفة اثر كل من العوامل الاقتصادية والاجتماعية في تولي المرأة للمناصب القيادية. كما ان مجتمع الدراسة اختلف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة حيث تطرقت الاخيرة الى اخذ عينات من النساء بصفة عامة او الموظفات اما دراستنا الحالية فقد توجهت الى النساء القياديات في مختلف الادارات؛
- ليبقى اسلوب التحليل العنصر المشترك بين الدراسات حيث تم الاعتماد على توجيه استبيانات للعينة المدروسة وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعدما تطرقنا الى مختلف المفاهيم الخاصة بالقيادة الادارية والنظريات المتعلقة بها وكذا القيادة النسائية واهم العناصر المؤثرة فيها. فتكملة للفصل السابق سنحاول دعم التحليلات النظرية السابقة من خلال اجراء دراسة ميدانية نجيب من خلالها على الفرضيات الموضوعية بداية البحث، حيث قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

- ✓ **المبحث الاول:** واقع المرأة القائد في الجزائر.
- ✓ **المبحث الثاني:** والذي تطرقنا فيه الى منهجية وادوات الدراسة.
- ✓ **المبحث الثالث:** تناولنا التحليل الاحصائي للبيانات من مخرجات SPSS ثم معالجة وتقييم الفرضيات للوصول الى ابرز النتائج المستخلصة.

المبحث الأول: واقع المرأة في الجزائر

يقال أن المرأة نصف المجتمع الا أن وضعها في الادارة والعمل كي لا يكون كذلك، فبالرغم من سعي المرأة الى تطوير مهاراتها وكفاءتها العلمية والفنية، حتى تكون جديرة بدخولها سوق العمل، وتقاسمها نفس الظروف وتعرضها لنفس الضغوط التي يتعرض لها الرجل، ومع ذلك فان حضورها وتقلدها لمناصب عليا بقي محدودا، ولعل تصحيح أوضاع المرأة الجزائرية يقتضي منحها حقوقها المكفولة شرعا وقانونا، فلا بد من ابراز ادوارها الايجابية والمهمة تلك التي يتعين أن تلعبها مستقبلا وفي المجالات كافة.

1.1 احصائيات حول المرأة القائد في الجزائر:

عرفت المجتمعات في العصر الحديث، تغيرات تاريخية واجتماعية وتحولات ثقافية واختلافات سياسية بارزة، ساهمت فعليا وبدرجات متباينة في إعادة تشكيل بنية العلاقات للأفراد وكذا تغيير وضعيتهم الاجتماعية وتركيبية الأدوار المنسوبة إليهم، وخلال هذا المحور سنستعرض أهم الإحصائيات التي تعكس الواقع العملي لتواجد المرأة في مختلف مواقع اتخاذ القرار، وذلك بانتهاج إبراز أهم العوامل التي ساهمت في اقتحام المرأة لمجال العمل، والتي كانت سببا في زيادة حظوظ المرأة في الوصول للمناصب القيادية، لمختلف المجالات، أما بالنسبة لوضع المرأة في الجزائر، فلقد كان لظهور الصناعة أثارا واضحة على المجتمع ككل، حيث بدأ الطابع الصناعي ينتشر ويكتسح القطاع الزراعي، وهذا ما ترتب عليه إحداث تغيرات في وضع المرأة ومركزها ومكانتها بسبب خروجها للعمل، الذي أوجدته ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري، هذه التغيرات اكتسبت الطابع الكمي، بمشاركة المرأة الجزائرية ضمن القوى العاملة في ميادين عديدة نظرا لتطور حاجات المجتمع.

ومنذ الاستقلال الى الان عرف المجتمع الجزائري عدة تغيرات على كل الاصعدة الاقتصادية الاجتماعية والثقافية متأثرا بالتحولات الكبرى والمتسارعة فيما يجري في المناخ العالمي أدت هذه التغيرات في مجملها الى تغير مكانة المرأة في النسق الثقافي والتاريخي للمجتمع الجزائري حيث ساهمت هذه التغيرات في ارتفاع منزلة المرأة في المجتمع المعاصر وتبدلت أدوارها الاجتماعية من ربة بيت الى دور العاملة وصولا الى المراكز القيادية في الدولة وذلك بغض النظر عن حجم التغير مقارنة بالدول الأكثر تقدما. (للاحصائيات، 2016، صفحة 15)

وفيما يلي عرض لأهم الإحصائيات :

جدول رقم(2-1):تطور مكانة النساء في التشغيل في الجزائر

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
التشغيل النسوي	1174000	1497000	1347000	1428000	1447000	1474000	1561000	1778000	1904000	1722000	1934000
مجموع التشغيل	8044000	8869000	8594000	9145000	9472000	9735000	9599000	1017000	1078800	1023900	10594000
النساء%	%14.6	%16.9	%15.7	%15.6	%15.3	%15.1	%16.3	%17.5	%17.6	%16.8	%18.3

المصدر: حسب الديوان الوطني للإحصائيات "نشاط تشغيل وبطالة" في شهر سبتمبر 2015، المعطيات الإحصائية رقم 627.

- إذا تم استثناء التراجع المسجل في سنة 2014، فإنه يلاحظ ان التشغيل النسوي يتقدم بشكل منتظم سواء من حيث الحجم او تناسب التشغيل الاجمالي في الجزائر.

جدول رقم(2-2): النسبة المئوية للنساء حسب قطاع النشاط

النساء	الفلاحة	الصناعة	البناء والاشغال العمومية	التجارة/ الخدمات
52000	349000	35000	1498000	
917000	1377000	1776000	6524000	
%6	%25	%2	%23	

المصدر: حسب الديوان الوطني للإحصائيات "نشاط تشغيل وبطالة" في شهر سبتمبر 2015.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

جدول رقم(2-3):النسب المئوية للنساء حسب المهنة

مجموع الاناث %	المجموع	الاناث	الذكور	المهنة
11%	262.830	29.010	233.820	المديريون، اطارات المديرية والمسيريون
50%	1.180.684	591.804	588.880	المهن الفكرية والعلمية
33%	441.424	146.984	294.440	المهن الوسيطة
50%	772.632	382.932	389.700	المستخدمون الاداريون
07%	2.666.292	189.532	2.476.760	عمال الخدمات المباشرة للخواص - تجار وباعة
06%	784.450	48.350	736.100	الفلاحون .عمال الفلاحة المؤهلون والصيد البحري
17%	2.034.886	346.186	1.688.700	المهن المؤهلة في الصناعة والصناعة التقليدية
01%	771.750	9.670	762.080	مسيرو تركيب الالات والماكينات وعمال الوصل
13%	1.366.282	179.862	1.186.420	المهن الابتدائية
04%	232.364	11.604	311.760	غير متوفر
18%	10.594.000	1.934.000	8.660.00	المجموع

المصدر: حسب الديوان الوطني للإحصائيات "نشاط تشغيل وبطالة" في شهر سبتمبر 2015.

ان النسبة المئوية للنساء في المستوى العالي تصل الى 11% ، وهناك تساوي بين المهن الفكرية والعلمية والمستخدمون الاداريون بنسبة 50% ، بينما يقل حجم النساء ويظل ضعيفا في مهن الصناعة التقليدية 17%

جدول رقم(2-4):النسب المئوية للنساء ضمن المواطنين النشطين حسب شريحة السن

السن	النساء النشطات	مجموع النساء	نسبة النساء
15 - 19 سنة	44.000	352.000	13%
20 - 20 سنة	254.000	1.384.000	18%
25 - 29 سنة	554.000	2.114.000	26%
30 - 34 سنة	483.000	2.003.000	23%
35 - 39 سنة	349.000	1.649.000	21%
40 - 44 سنة	256.000	1.384.000	18%
45 - 49 سنة	192.000	1.202.000	16%

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

50 – 54 سنة	124.000	989.000	13%
55 – 59 سنة	46.000	536.000	9%
60 + سنة	37.000	319.000	12%
المجموع	2.317.000	11.932.000	19%

المصدر: حسب الديوان الوطني للإحصائيات "نشاط تشغيل وبطالة" في شهر سبتمبر 2015.

رؤية الجزائر لصالح النساء:

سجلت الجزائر في الفترة الأخيرة نتائج لا جدال فيها في ميدان مكانة النساء وذلك بفضل الإرادة السياسية الثابتة لصالح تحسين قضية النساء في المجتمع ، ولم يكن تحسين مكانة النساء هذا ممكن التحقيق الا في اعقاب انجازات معتبرة تمت في ميدان تدعيم حقوقهن ، في مجالات التربية، التكوين، الصحة والتشغيل .

ورفع الدستور المعدل مؤخرا تحديا جديدا وهو تعزيز مكانة النساء في الدائرة الاقتصادية بتعزيز مبدأ الانصاف والمساواة في حظوظهن من اجل ترقية مشاركة النساء مشاركة تامة وكاملة في سيرورة صنع القرار . لانهن يمثلن الحلقة الاساسية في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية ذلك ان الجزائر لم تدخر اي جهد من اجل ترقية المساواة بين النساء والرجال.

فاخر التقديرات الإحصائية كشفت ان حوالي مليوني امرأة تحصى ضمن اليد العاملة النشطة وتبقى نسبة البطالة لدى المرأة 16.6% مقابل 9.9% لدى الرجال.

في نفس السياق ، ارتفع عدد النساء المقاولات بحوالي 23% . وتتسع دائرة النشاط في مجال الاعمال ، فالى غاية نهاية 2017، أحصت الجزائر 143.010 امرأة أعمال مقابل 116.474 في نهاية 2012، وخلال خمس سنوات ارتفع عدد النساء مسيرات المؤسسة بحوالي 56% . (للاحصائيات، 2016، صفحة 18)

جدول رقم (2-5): النسبة المئوية للنساء الجزائريات حسب قطاع النشاط لسنة 2017

النشاط	الصناعة	الخدمات	الزراعة
النسبة %	55.8%	34.8%	9.4%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على احصائيات الديوان الوطني للإحصاء.

الارتفاع الملحوظ في مشاركة الاناث في قطاع الصناعة بشكل ملموس جعل من الجزائر تكون أولى البلدان العربية في مشاركة النساء في قطاع الصناعة حسبما ذكرته دراسة اجراها صندوق النقد العربي لسنة 2017.

- فكل التشريعات والاتفاقات والمعاهدات والاجراءات والمشاريع التي وجهت لترقية مكانة المرأة والمساواة بينها وبين الرجل في ميدان العمل قلل من نسبة البطالة لدى النساء .

جدول رقم(2-6): النسبة المئوية للبطالة النسائية في الجزائر

السنة	2000	2017
نسبة البطالة %	%59.2	%17.4

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على احصائيات الديوان الوطني للإحصاء.

2.1 الأوضاع الراهنة للمرأة الجزائرية في المجتمع:

1.2.1 أسباب ومظاهر تغير الأسرة الجزائرية وعلاقته بتغير دور المرأة:

عرف المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة تغيرات كثيرة مست كل الميادين، وتعتبر التغيرات الاقتصادية من أهم الأسباب التي أدت الى تغير دور المرأة في الأسرة والمجتمع الجزائريين، وتمثلت هذه التغيرات الاقتصادية بالإجراءات التي أنتجتها الدولة الجزائرية للنهوض بالاقتصاد الوطني بداية من اخفاقات متتالية أدت الى اضطرابات في المجتمع الجزائري، وأزمة أكتوبر 1985 وما خلفته من أزمات اجتماعية واقتصادية. وهذا ما أدى الى حدوث تغيرات جذرية في الاجراءات التي اتخذتها الدولة في سبيل تحسين الاقتصاد والظروف المعيشية للأفراد، وهكذا دخلت الجزائر اقتصاد السوق، وشجعت على الخصخصة وترتب عنه سلبيات كارتفاع البطالة وتسريح اعمال، وأصبح رب الأسرة في ظل هذه الظروف يبحث عن حلول بنفسه، كل هذه التغيرات كان لها انعكاسات على البنية الأسرية والتصورات الاجتماعية كما دفع هذا الوضع بجميع أفراد الأسرة للبحث عن العمل، وفي هذا الاطار لا يمكن أن يكون دخل الزوج كاف، مما دفع المرأة للخروج للعمل. إن خروج المرأة للعمل كان له دور في تغير المكانة الدولية للمرأة في المجتمع الجزائري فتطور مكانة المرأة مرهون بخروجها للعمل وحصولها على أجر خاص بها، ويجعلها تملك وتكسب وعيا أكثر بذاتها. (farouk, pp. 41-50)

فلم تعد المرأة تشكل عبئا اجتماعيا وعلى العكس من هذا تماما أصبحت المرأة تمارس أدوارا اجتماعية أكثر أهمية على مستوى كبير ومهم داخل الأسرة وأكثر فعالية في الحياة الاجتماعية. واليوم المرأة لم تعد مخلوق البسيط المطلوب اعالته، وانما أصبحت تساهم في ميزانية الأسرة وبفضل خروجها للعمل أصبت تقوم بأدوار كانت من قبل من اختصاص الرجل وساهم عملها في مساهمتها في ميزانية الأسرة مما أدى الى زيادة نفوذها فيها أكثر مما كانت عليه. (عادل، 1995، صفحة 17)

2.2.1 التغير الاجتماعي للمجتمع الجزائري:

يشير مفهوم التغيير الاجتماعي الى التحولات التي تطرأ على بناء أي مجتمع، خلال مدى زمني معين، ما يعني وجود قوى اجتماعية تساهم في حدوث التغيير، وبدرجات متفاوتة الشدة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

ويميل علماء الاجتماع للتمييز بين التغيير الاجتماعي والثقافي، فالأول يطرأ على العلاقات الاجتماعية والثاني يطرأ على القيم والمعتقدات والرموز الشائعة في المجتمع، أما في الواقع فيصعب الفصل بينهما، إذ أن التغيير الثقافي يسببه أشخاص في البناء الاجتماعي كما للتغيير الاجتماعي مكونات ثقافية بالغة الأهمية في تحديده.

تتعرض عملية التغيير الاجتماعي في تحولاته على المكنات والأدوار الاجتماعية للأفراد من جهة، وعلى العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد من جهة أخرى داخل الأسرة خاصة، والمجتمع عامة، ومنه تظهر انطباعات جديدة للأفراد في جو يملأه التبادل والتفاهم.

ومنه التغيير الاجتماعي عبارة عن تغيير في بناء النسق الاجتماعي وهو بالتالي يؤثر على وظائفه

الاجتماعية، ومن أهم التغييرات البنائية يشير إليها محمد عاطف غيث كالتالي:

التغيير في القيم الاجتماعية: أكثر التغييرات أهمية، تغيير في المستويات الشاملة التي يطلق عليها اسم القيم وهذه الأخيرة، تؤثر بطريقة مباشرة في مضمون الأدوار الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي.

تغيير في النظام: نعني به تغيير في البناءات المحددة مثل صور التنظيم والأدوار ومضمون الدور.

تغيير في مراكز الأشخاص: قد يحدث التغيير في الأشخاص بالذات حيث يقومون بأدوار معينة في النسق الاجتماعي، لأنهم بحكم مركزهم يستطيعون التأثير على مجريات الأحداث في المجتمع، وبعبارة أخرى قد لا يكون في تعاقب الأشخاص تغيير بنائي في حد ذاته ولكنه قد يتسبب في أحداث تغيير بنائي في ظل ظروف معينة.

ويمكن تحليل التغيير في المرأة كجزء من النسق الاجتماعي كالتالي:

التغيير في القيم الاجتماعية السائدة حول المرأة: تغيرت مكانة المرأة وتغيرت القيم السائدة حول دور

المرأة وبشكل التعليم والعمل للمرأة أسباب مهمة في تغيير مكانتها ونظرة المجتمع إليها، فسوق العمل الذي منحها امكانية حصولها على راتب التعليم فتح لها افاق جديدة.

هذا التحول أفرز ديناميكية واسعة في اليات الأدوار، إذ أصبحت المرأة تمارس أدوار اضافية عن الدور الموجه لها سابقا وكذا مساهمتها في النشاط الاقتصادي الداخلي، حيث عرفت نشاطات أخرى خارج البيت، جعلت منها عضوا مهما في الحياة العامة والخاصة، وذلك داخل المجتمع والأسرة ووجود المرأة اليوم في سوق العمل بأجرة كان من ورائه دافع مادي تتحقق منه استقلاليتها، تضمن تحررها من سيطرة الرجل وهيمنته.

وهكذا ترتب عن هذا التغيير تغيير دور المرأة التقليدي في الأسرة، فعملية التغيير الاجتماعي جعلت المرأة

تكتسب أدوارا اجتماعية اضافية. (رشوان، دون تاريخ، صفحة 33)

وفي دراسة قام بها طالب ماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان النظام الأبوي الجزائري، ومظاهر

تغيير المكانة الاجتماعية للمرأة بجامعة الجزائر، كان من نتائجها أن هناك تغييرا اجتماعيا قد حدث على مستوى النظام الأبوي الممارس على المرأة داخل الأسرة تمثل في:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- تقلص ظاهرة التمييز بين الجنسين في الحقوق والواجبات؛
- تقلص في سلطة الأب في تدخله في السلوكيات الشخصية للبنات كالزواج؛
- تقلص سلطة الرجل الانفرادية والمطلقة على قرارات المتعلقة بالإنجاب والأسرة؛
- تغير العلاقات الزوجية والأسرية وتزايد اشراك الزوجة في القرارات الأسرية؛
- تأثر التوزيع التقليدي للأدوار الأسرية بحيث أن عمل المرأة حفز على مشاركة الرجل في الأعمال المنزلية؛

- الأسرة الجزائرية الحديثة تتجه عكس الأسرة التقليدية نحو تعليم البنات؛ على الرغم من كل هذه التغيرات الحادثة في البناء الاجتماعي الا أن الرجل الجزائري يشكل مركزا للسلطة داخل الأسرة ورمزا لها. (الحاج، 2010-2012 صفحة 98)

التغير الثقافي: ساهمت عوامل عديدة بطريقة غير مباشرة في عملية التغير الثقافي، كوسائل الاعلام والاتصال والاختراعات والتكنولوجيا، ما يتيح لها التأثير بالثقافات الأخرى، أو وسائل مباشرة كالاختلافات في الاتجاهات والمواقف السياسية وظهور مفاهيم ديمقراطية وما تحدثه من اعادة النظر في العلاقات بين الأفراد وبين مختلف الأنظمة الاجتماعية والسياسية السائدة ، كلها ساهمت في احداث التغيرات الثقافية في المجتمعات ولدى الأفراد في استهلاكهم وتبنيهم قيما جديدة كانت أجنبية أو محلية عن طريق التفاعل الذي يحدث بين الأفراد في مساحات واسعة وأماكن مختلفة كأماكن العمل.

فوجود الفرد في هذه المساحات الواسعة يعطيه قيما جديدة تؤثر على قيمه ومفهومه للقيم التقليدية فمنه إن التغيرات السريعة التي عرفتها المرأة بفضل التعليم والتربية والخروج للعمل أدى الى تغير الصورة الاجتماعية للمرأة في نظام القيم التقليدي بحيث بدأت تفقد بعض أهميتها . (souad, 2002, p. 31)

3.1 الظروف المؤثرة على الوضعية الراهنة للمرأة الجزائرية:

1.3.1 الظروف الاقتصادية:

شهد وطننا الجزائري تطورات نوعية كبيرة في الربع الاخير من القرن العشرين تمثلت في ظاهرة الاندماج الاقتصادي الجزائري مع الاقتصاد العالمي، والمرأة بصفتها نصف المجتمع ليست بعيدة عن تأثير هذه التغيرات والمشكلات ،حيث أدت هذه التطورات إلى تحديد ملامح عمل المرأة الجزائرية في مجالات التنمية من خلال ما يلي:

- نشوء واقع اقتصادي جديد في الجزائر نتيجة تسارع التطورات الاقتصادية العالمية، تمثل بشكل رئيسي في تراجع مستوى الإنتاج في القطاعين الزراعي و الصناعي، و ذلك لصالح نمو وازدهار قطاع الخدمات التجارية و المالية . وبالتالي أصبح مطلوبا من المرأة الجزائرية التي أتيح لها العمل في إدارة الشركات و المؤسسات مهارات تكنولوجياية ومعرفية عالية لتلبية متطلبات أنماط جديدة من الانفتاح العالمي وادارة الصلة بين المؤسسات الوطنية و الاجنبية؛ (عبله، 2004، صفحة 7)

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- كما ازداد حجم البطالة وارتفعت الأسعار و اتسعت مساحات الفقر، كل هذا شكل عوامل ضاغطة جدا على الأسرة الجزائرية وأصبح خروج المرأة للعمل ضرورة تملئها متطلبات الحياة اليومية و الحاجة لتحسين مستوى المعيشة؛

- وربما اختصرت هذه الظروف العملية مراحل من التطور كانت ستأخذ زمنا طويلا بسبب العادات و التقاليد؛

- رغم خروج المرأة للعمل تحت هذه الظروف فقد أسهمت الثقافة الاجتماعية السائدة المتعلقة بالمرأة

- إلى حد كبير في أن تحتل النسبة العالية من النساء الجزائريات العمل في قطاعات الصحة والتعليم و الخدمات الاجتماعية.

2.3.1 الظروف السياسية:

أسهمت الظروف السياسية و التحول نحو الديمقراطية الى الانتباه أكثر لقضايا المرأة في الجزائر، فالديمقراطية المؤسسية هي رافعة التنمية الشاملة.

ولإحاطة بالظروف العامة التي تعيش فيها المرأة الجزائرية لابد من التركيز على النقاط المؤثرة و

الصعبة و التي تتعلق بالازدياد في حجم الفئات الاجتماعية المهمشة والمحرومة، وأسباب ذلك و طرق

معالجتها هكذا يمكن أن نصل إلى تشخيص أدق لوضع النساء المنتميات لهذه الفئات واللاتي يحملن عبئا مضاعفا، إذا ما أضفنا للعامل الاقتصادي والاجتماعي واقع التمييز القائم على البيئة الثقافية التقليدية.

إن رصد محاور التقدم للمرأة الجزائرية في ظل الديمقراطية السياسية، أظهر عددا متناميا من النساء

الجزائريات أصبحن أعضاء في البرلمانات المنتخبة، و تقلدن مناصب رفيعة في المؤسسات الحكومية و الخاصة، ولكن القيمة الحقيقية لوجود هذه الظاهرة تكمن في:

- توافر فرص لأوسع عدد من الطاقات النسائية الي تمكنها أداء مثل هذه الأدوار القيادية بجدارة؛
- تقليص المسافة بين حالة التقدم لدى النخب النسائية و بين القواعد النسائية العريضة التي تعيش أشكالاً من التخلف، فالفرص يجب أن تتاح للجميع، للاستفادة من التعليم والثقافة والمعرفة، باختصار فمناخ الديمقراطية يجب أن تشمل الجميع في المجتمع الواحد مثلما هو الوطن للجميع. (عبلة، 2004، صفحة 12)

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سوف نتناول في هذا المبحث المنهج المستخدم المتبع في هذه الدراسة واساليب جمع البيانات. ثم نتناول التحليل الاحصائي للبيانات من مخرجات برنامج ونظام SPSS وفي الاخير نقوم بمعالجة وتقييم الفرضيات للوصول إلى ابرز النتائج المستخلصة.

1.2 مجالات البحث:

• المجال الزمني:

تم تطبيق الدراسة ميدانيا في الفترة الممتدة من بداية شهر مارس الى نهاية شهر ماي للسنة 2018-2019.

• المجال المكاني:

تم الدراسة في كل الإدارات المتواجدة بولاية النعامة وسعيدة والتي فيها امرأة قائد.

• المجال البشري:

اقتصرت الدراسة على مجموعة من القائدات المتواجدات بالعديد من المؤسسات التابعة لولاية النعامة وسعيدة.

2.2 المنهج المستخدم:

يتطلب القيام ببحث علمي منظم الاعتماد على منهج معين، و إتباع خطوات منهجية للوصول إلى نتائج علمية موضوعية، و يمكن أن نعرف كلمة منهج حينما تستخدم في أغراض البحث العلمي على " أنها الطريقة أو الوسيلة أو الأسلوب الذي يتبعه الباحث بغرض الكشف عن حقائق علمية معين " و توجد عدة مناهج متبعة في البحوث لأن طبيعة الدراسة تفرض المنهج الذي يجب استخدامه.

اتبعت الباحثتين في هذه الدراسة " **المنهج الوصفي التحليلي** " ، الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها ، و العوامل التي تتحكم فيه ، وبالتالي نتائج قابلة للتعميم.

حيث من خلال هاته الدراسة نهدف إلى وصف و تحليل أهم المحددات التي تواجه المرأة القائدة في ممارستها لوظيفتها القيادية ،من وجهة نظرها و طريقة عملها و تسيرها لمختلف المصالح داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية.

3.2 أدوات جمع البيانات:

لقد تعددت وسائل جمع البيانات و المعلومات لتعدد طبيعة مصادرها و طبيعة المعلومات و البيانات ذاتها، و قد استخدمت هذه الأدوات منفردة أو مجتمعة حسب ما تقتضيه طبيعة البحث أو الظاهرة، ومن أهم أدوات جمع البيانات هي الاستمارة.

أ - الاستمارة:

هي الأداة الأساسية لجمع المعلومات، "كما أنها ليست مجرد أسئلة يوجهها الباحث إلى المبحوثين، وإنما هي في الحقيقة منبهات لفظية مدروسة بعناية.

تعتبر "الاستمارة من الأدوات المهمة في جمع البيانات و التي هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة كما تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بمعالجة كمية بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية.

ولقد اعتمدنا في بحثنا على تقنية الاستمارة كأداة أساسية في الدراسة و ذلك لأنها تتماشى مع خصوصية الدراسة، كما أنها تسمح بالحصول على المعلومات و إمكانية تكميم بياناتها و جدولتها و معالجتها إحصائياً، موجهة للمرأة القائدة بغية جمع أهم البيانات التي تحدد عوامل مآثرة على عمل المرأة القائد بإدارة الجزائرية ولقد تم بناء الاستمارة وفقاً للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث و تضمنت قسمين تتكون في مجملها من 25 سؤال تم توزيعه كالتالي:

✓ القسم الأول:

اشتمل على البيانات الشخصية للقائدات لوصف عينة الدراسة من حيث السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات العمل.

✓ القسم الثاني: انقسم إلى محورين:

محور الأول: خصص للفرضية الأولى للبحث و ممتثلة في العوامل الاقتصادية و اشتمل هذا المحور على أسئلة تتمحور حول أهم المحددات الاقتصادية التي تحول دون تولي المرأة لمناصب قيادية و ممتثلة من سؤال رقم 05 إلى سؤال 13 .

محور الثاني: خصص للفرضية الثانية للبحث و ممتثلة في العوامل الاجتماعية و اشتمل هذا المحور على أهم المحددات التي تآثر على تولي المرأة المناصب القيادية و تحاول الباحثتين من خلال هذه الأسئلة الوقوف على أهم مشكلات التي تعترض المرأة القائد من خلال ممارستها لهذه الوظيفة القيادية سواء كانت على المستوى الشخصي للقائدة أو على مستوى تلك العوامل.

✓ صدق اداة الدراسة :

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة وذلك بغاية ابداء رأيهم حول بناء الاستبيان وأكدوا ملاءمته للإجابة عن الاشكالية وهذا ما يعكس لنا الصدق الظاهري لاداة الدراسة.

الصدق البنائي: وذلك عن طريق التعرض لمعامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه.

ب المقابلة:

و استعملت المقابلة كأداة ثانوية في الزيارة الاستطلاعية مع القياديات للدراسة ، حيث تعتبر المقابلة ذلك " التفاعل اللفظي بين الباحث و المبحوث لتحقيق هدف معين، و بما أنها استجابة لأسئلة معينة، فهي تسمح للمبحوث بتخطي الإجابة المجردة عن تلك الأسئلة إلى الحرية الكاملة في الإجابة".

ت الملاحظة:

هي وسيلة مساعدة للقيام بتسجيل بعض السلوكيات التنظيمية، فهي أداة مكملة لأداة الاستمارة والمقابلة، وتم من خلالها تسجيل الملاحظات حول سلوكيات القياديات، و أفعالهم و طريقة تسييرهن ليوم العمل، و ممارسة وظائفهن القيادية، و بدأت هذه العملية ابتداء من اتصالنا بالمؤسسات المختلفة من خلال المقابلات التي تمت مع القيادات الإدارية في مختلف المؤسسات التي تم زيارتها خلال فترة البحث.

4.2 مجتمع البحث:

بعد تحديد الباحث لمشكلة البحث و فرضياته وقبل تحديد أداة القياس أو جمع المعلومات ، لا بد له من تحديد مجتمع الدراسة Population Study، لأن صياغة الفرضية تكون على شكل عبارة تتكون من متغيرات تدل على سمات افراد أو أشياء تشكل المجتمع الإحصائي و الذي يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.

و تمثل مجتمع الدراسة لهذا البحث في جميع النساء القياديات المتواجدات في كل الادارات بولايي النعامة وسعيدة، حيث تم أخذ عينة مكونة من 60 امرأة قائد في هذا البحث.

5.2 أساليب تحليل البيانات:

إن الأهمية الأساسية للبحث، معرفة و تحديد التقنيات المنهجية (كعرض و تحليل و تفسير البيانات الميدانية، و تدعيمها و ربطها بالمعلومات النظرية)، حيث أنه مهما كانت دقة تلك المعلومات الميدانية، إلا إذا خضعت للمعالجة الإحصائية الوظيفية، لنقلها من الكيف إلى الكم، لقياس واستنتاج العلاقات، و مقارنة النتائج و تحديد تكرارها، بهدف التعبير عن السلوكيات التنظيمية المحددة سابقا كميا، في هذا الإطار تم استخدام:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- معالجة البيانات ببرنامج SPSS؛
- النسب المئوية لترجمة تكرارات الظاهرة، من خلال البيانات الميدانية الدراسة؛
- التعليق عن تلك الجداول و الأشكال البيانية؛
- تفسير النتائج؛
- **مقياس ليكارت:** ولقد تم استخدام مقياس "ليكارت" لقياس درجة المستجوبين على عبارات الاستبيان ، حيث يعتبر هذا المقياس من اكثر المقاييس شيوعا ، بحيث يطلب فيه المستجوب ان يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محدد، وهذا المقياس مكون - غالبا - من خمسة خيارات متدرجة يشير المستجوب الى اختيار واحد منها. الجدول رقم (2-7) مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبتين

وفقا لمقياس Likert الخماسي تم تحديد درجة الإستجابة، حيث تمنح الدرجة 05 للإجابة (موافق بشدة)، درجة 04 للإجابة (موافق)، درجة 03 للإجابة (غير موافق)، والدرجة 01 للإجابة (غير موافق بشدة)، على وذلك بالاعتماد على معادلة التالية :

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى البديل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1-5)$$

$$\text{طول الفئة} = 0.8$$

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (2-8) يمثل التفسير اللفظي للمتوسط الحسابي

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	(1.80-1)
ضعيف	(2.60 -1.81)
متوسط	(3.40 -2.61)
مرتفع	(4.20-3.41)
مرتفع جدا	(5-4.21)

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس لكارث

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي للبيانات من مخرجات SPSS واختبار الفرضيات

3-1. قياس صدق و ثبات اداة الدراسة

أ - قياس ثبات أداة الدراسة عن طريق اختبار ألفا كرونباخ:

الجدول رقم: (2-9): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	العوامل الاقتصادية	09	0.680
2	العوامل الاجتماعية	11	0.807
	معامل الثبات الكلي	20	0.815

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

في الجدول اعلاه يتبين لنا ان قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل محور حيث بلغت 0.680 في محور العوامل الاقتصادية ونسبة 0.807 في محور العوامل الاجتماعية وبذلك بلغ معامل الثبات الكلي 0.815 وهي نسبة عالية تسمح لنا بمواصلة الدراسة وتدل على ان الاسئلة تتسم بالوضوح والتناسق الداخلي

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

والموثوقية ، وان الاستمارة التي بين يدينا تعطي نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها على نفس العينة وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

ب **قياس صدق أداة الدراسة:** للتحقق من صدق الإستبانة قمنا بالخطوات التالية:

1. **الصدق الظاهري:** يعني وصف المحكمين، حيث قمنا بعرض الإستبانة على الأساتذة المشرفة وبعض من الأساتذة ذوي الخبرة في مجال الدراسة للتحقق من مدى صدق الاستبيان ومدى تغطيته للمحاور الرئيسية لموضوع الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم .
2. **الصدق البنائي:** ويتم ذلك عن طريق التعرض لمعامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه.

2-3 الارتباط بين المحددات الاقتصادية والاجتماعية وعبارتها

الجدول رقم:(2-10) معاملات الارتباط بين العوامل الاقتصادية وعباراتها

الأبعاد	معامل الارتباط	Sig
عوامل متعلقة بأثر الراتب	0.867	0.000
عوامل متعلقة بأثر الحوافز والمكافئات	0.6 65	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول يتبين ان الارتباط بين العوامل الاقتصادية والعوامل المتعلقة بأثر الراتب قوي حيث قدر بنسبة 86.7 % بينما بلغ الارتباط المتعلق بين العوامل الاقتصادية والعوامل المتعلقة بأثر الحوافز والمكافئات قدر بنسبة 66.5 % . فمعاملات الارتباط بين محور العوامل الاقتصادية والعوامل المتعلقة به عالية فقد فاقت 60 % وهو ارتباط قوي. **بالتالي** هناك صدق بنائي بين عبارات كل المحور مما يجعل أداة الدراسة تتمتع بدلالات صدق عالية.

الجدول رقم:(2-11) معاملات الارتباط بين العوامل الاجتماعية وعباراتها

الأبعاد	معامل الارتباط	Sig
عوامل متعلقة بطبيعة المرأة في حد ذاتها	0.882	0.000
عوامل متعلقة بأثر العرف والتقاليد	0.969	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

من خلال نتائج الجدول يتبين ان الارتباط بين العوامل الاجتماعية والعوامل المتعلقة بطبيعة المرأة في حد ذاتها قوي حيث قدر ب 88.2% ، كما بلغ الارتباط بين العوامل الاجتماعية والعوامل المتعلقة بأثر العرف والتقاليد 96.9% وهي نسبة ارتباط قوية. بالتالي هناك صدق بنائي بين عبارات كل المحور مما يجعل أداة الدراسة تتمتع بدلالات صدق عالية.

بصفة عامة ومن خلال هذه النتائج بين معاملات الارتباط لكل من محوري الدراسة يتبين بأن هناك صدق بنائي بين كل محور وعباراته.

3-3 تطبيق الإستبانة: قمنا بتوزيع 80 إستبانة على أفراد عينة الدراسة المكونة من النساء القياديات في كل من ولاية سعيدة والنعامة ويتبين هذا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم: (2-12) يمثل الاستمارات الموزعة.

عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	عدد الإستمارات غيرالمسترجعة	عدد الإستمارات الملغاة
80	63	17	3

المصدر: من إعداد الطالبتين.

3-4 أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات الدراسة باستعمال برنامج التحليل الإحصائي statistical Package for the social science (SPSS) وفقا للأدوات الإحصائية التالية:
- حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach s Alpha Coefficient) لتأكد من مدى ثبات أداة القياس؛
 - استخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة؛
 - حساب الأوساط الحسابية لمعرفة وتحديد معدل استجابة لأفراد العينة ؛
 - حساب الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت المطلق لقيم إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي؛
 - معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط؛
 - استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروقات.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

3-5 الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

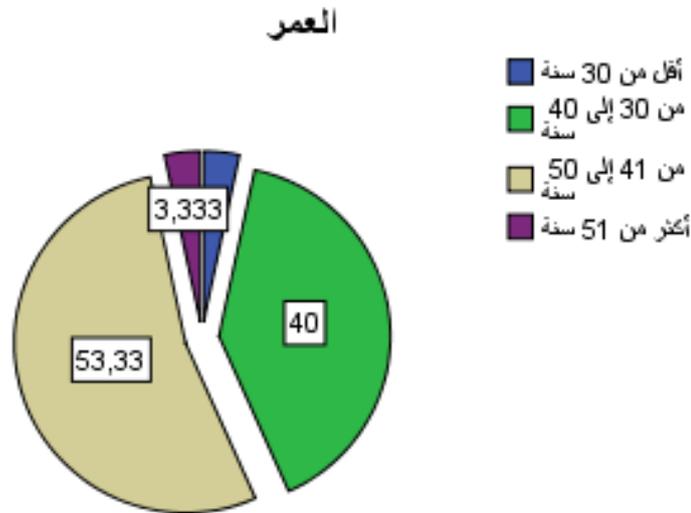
توزيع افراد العينة حسب العمر:

جدول رقم(2-13) : توزيع افراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 30 سنة	2	3.3%
[40,30]	24	40%
[50,41]	32	53.3%
أكثر من 51 سنة	2	3.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-1): دائرة نسبية يمثل توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: تم إعداد الشكل اعتمادا على برنامج SPSS

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

من الجدول والشكل اعلاه يتضح لنا بان اعلى نسبة هي للفئة ما بين 41 الى 50 سنة من المستجوبات إذ تفوق 53.3% بينما بلغت اقل نسبة للمستجوبات للفئتين اقل من 30 سنة و اكثر من 51 سنة بحيث بلغت 3.3%، اما نسبة الفئة من 30 الى 40 سنة فبلغت 40% ، وبذلك فإن فئة من تتراوح أعمارهم بين 30 و 51 سنة هي الأكثر تعداد بنسبة 93.3 % ، ويفسر ذلك ان الفئة العمرية الاكبر من 30 سنة والأقل من 51 سنة يشغلن مراكز قيادية بسبب الترقيات المتعلقة بالأقدمية .

توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم(2-14): توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

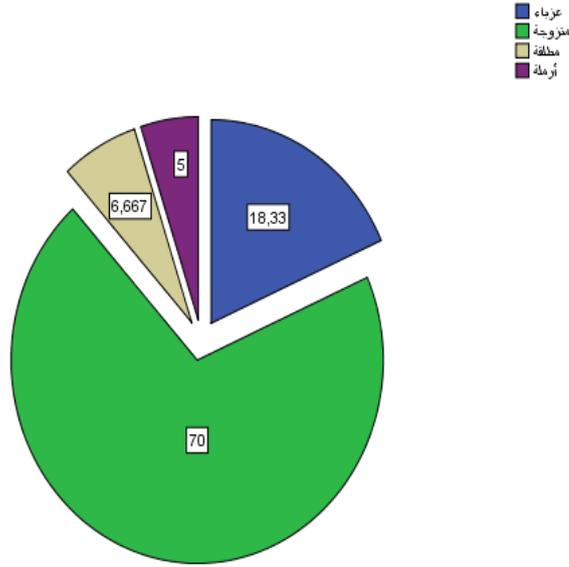
النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الاجتماعية
18.3%	11	عزباء
70%	42	متزوجة
6.7%	4	مطلقة
5%	3	ارملة
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(2-2): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الحالة الاجتماعية



المصدر: تم إعداد الشكل اعتمادا على برنامج SPSS

ويوضح الجدول رقم (2-14) والشكل اعلاه الحالة الاجتماعية للفئة المدروسة ويتضح من خلال النسب الموضحة ان اكبر نسبة للقياديات متزوجات بنسبة **70%** وتليها فئة القياديات العازبات بنسبة **18.3%** وتليها فئتي القياديات المطلقات والأرامل بنسبة **6.7% 5%** على التوالي ، ويفسر ذلك ان الزواج لا يؤثر مطلقا على تولي المرأة مناصب قيادية، ضف إلى أن النقطة السابقة تشير الى أن من يشغلون المواقع القيادية من أفراد العينة المدروسة و الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة يسيطرون على تعددا العينة المدروسة بنسبة **93.3%** و هذا ما يؤيد نقطة أن أكثر القياديات متزوجات .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

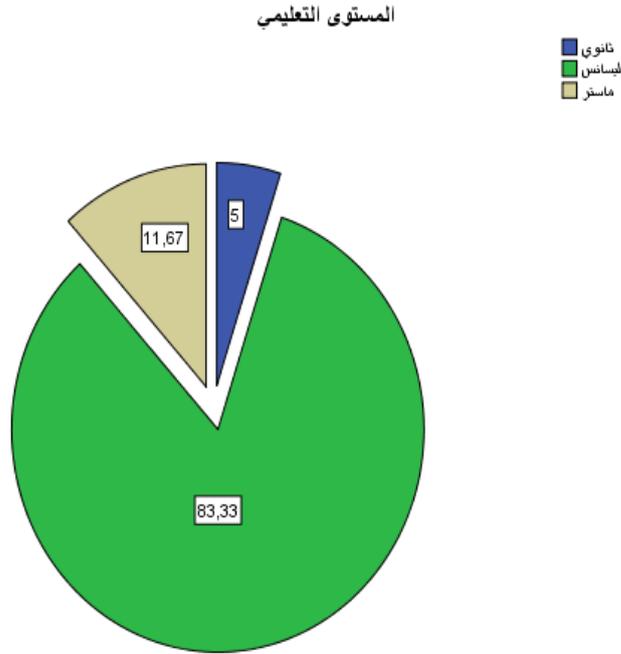
توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(2-15): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
5%	3	ثانوي
83.3%	50	ليسانس
11.7%	7	ماستر
0%	0	دراسات عليا متخصصة يجب تحديدها
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(2-3): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداد الشكل اعتمادا على برنامج SPSS

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

من خلال الجدول رقم (2-15) و الدائرة النسبية أن مستوى التعليمي لأفراد عينة البحث مستوى عالي حيث أن نسبة القياديات من المستوى الجامعي والمتحصليين على شهادة ليسانس كانت 83.3%. وبلغت نسبة من لديهم شهادة ماستر 11.7 %، أي بنسبة إجمالية قدرت ب 95 % للحاصلات على شهادة الليسانس و الماستر، بينما اقل نسبة كانت للقياديات ذات المستوى الثانوي بنسبة 5 %، وتفسر هذه النسب بأن التعليم من العوامل التي مكنت المرأة من الوصول للمناصب القيادية كما أن القياديات ذوات المستوى الجامعي لديهن المعرفة العلمية التي تمكنهن من ممارسة وظائفهن القيادية والتي هي من متطلبات العمل القيادي .

توزيع مجتمع البحث حسب عدد سنوات العمل.

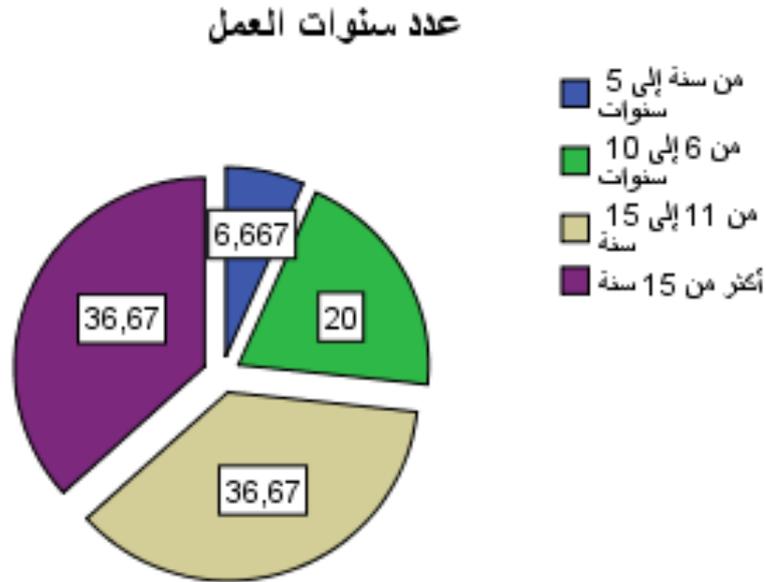
الجدول رقم(2-16): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
5سنوات فأقل	4	6.7%
[6،10]	12	20%
] 11،15]	22	36.7%
15سنة فأكثر	22	36.7%
مجموع	60	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الشكل رقم (2-4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد السنوات



المصدر: تم إعداد الشكل اعتمادا على برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (2-16) والشكل أعلاه الأقدمية للقائادات في المؤسسة مقبولة إلى حد كبير حيث تمثل الفئتين من 11 - 15 سنة والفئة من 15 سنة فما فوق أكبر نسبة لعدد سنوات العمل إذ بلغت 36.67% و التي قدرت في مجموعها ب 73.34% تلتها الفئة من 6-10 سنوات بنسبة 20% وكانت أقل نسبة للفئة من 01-05 سنوات بنسبة 6.667%. وهذا لأن اغلبية الادارات الجزائرية تعتمد على مبدأ الترقية بالأقدمية في المناصب القيادية.

3-5 مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

قبل اجراء اختبار الفرضية نقوم باختبار التوزيع الطبيعي

H_0 : العينة تتبع التوزيع الطبيعي

H_1 : العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم(2-17): يمثل التوزيع الطبيعي لأفراد العينة المدروسة

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الكلي_المحور
N		60
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,1752
	Ecart-type	,41246
	Absolue	,138
Différences les plus extrêmes	Positive	,090
	Négative	-,138
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,072
Signification asymptotique (bilatérale)		0,201

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des donn

المصدر: مخرجات SPSS.

العينة أكثر من 30 وبالاتماد على اختبار **Kolmogorov-Smirnov** حيث بلغ مستوى دلالة المعنوية 0.201 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار صحة الفرضيات

✓ الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر المحددات الاقتصادية على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات)

والتي تنفرع منها فرضيتين تمثلت في:

- الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر المحددات الاقتصادية المتعلقة بالرواتب على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى نحتاج إلى وضع فرضيتين هما الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة كما يلي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

H0: لا تؤثر المحددات الاقتصادية المتعلقة بالرواتب على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

H1: تؤثر المحددات الاقتصادية المتعلقة بالرواتب على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

للإجابة على الفرضية يتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي يبين درجة الاستجابة في العوامل المتعلقة بالرواتب ويتضح ذلك كمايلي :

المحور الأول : العوامل الاقتصادية.

(أ) العوامل الاقتصادية المتعلقة بأثر الرواتب:

جدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالعوامل المتعلقة بالرواتب

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة
01	عدم تناسب الراتب مع الجهود المبذولة يشكل عائقا أمام المرأة لتقلد مناصب قيادية	3,10	1,203	متوسط
02	يشكل الغلاء المعيشي الحالي معوقا أمام تولي المرأة للمناصب القيادية	3,37	1,134	متوسط
03	تدني مستوى أجور النساء بالمقارنة مع الرجال يشكل عائقا أمام المرأة لتولي مناصب قيادية	3,13	1,142	متوسط
04	عدم توفر الامكانيات المادية للمرأة للإيفاء بالتزاماتها يشكل معوقا اقتصاديا أمام توليها للمواقع القيادية	3,08	1,239	متوسط
05	اشتداد وتعدد المشاكل الاقتصادية يشكل عائقا أمام	2,78	1,250	متوسط

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

			تولي المرأة لمواقع قيادية	
متوسط	0.85050	3.0933	عوامل متعلقة بأثر الرواتب	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بأثر الرواتب في المحور الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي المتعلق بأثر الراتب 3.0933 بانحراف معياري قدر ب 0.85050 وهذا يبين أن متوسط الاجابات كعامل فرعي ضمن العوامل الاقتصادية كانت تقابل درجة المتوسط، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد تراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين 2.78 كأدنى قيمة و 3.37 كأعلى قيمة، بانحراف معياري قدر بين 1.134 و 1.250، حيث احتلت العبارة رقم 02 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.37 وانحراف معياري 1.134 بدرجة متوسط فيما احتلت العبارة رقم 03 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.13 وانحراف معياري 1.142 بدرجة متوسط واحتلت العبارة رقم 04 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 1.239 بدرجة متوسط واحتلت العبارة الخامسة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 2.78 وانحراف معياري 1.250 بدرجة متوسط. وبالتالي بناء على اجابات المرأة القائد محل الدراسة حول العوامل المتعلقة بأثر الرواتب كعامل فرعي ضمن المحددات الاقتصادية التي تأثر في تولي المرأة الجزائرية للمواقع الادارية فقد تبين لنا أن هناك تأثيرا بدرجة متوسطة للراتب وبالتالي قد تبين أن المرأة القائد في الجزائر تتأثر بدرجة متوسطة بالعوامل المتعلقة بالراتب حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.09 وانحرافها 0.85 وهي قيمة تنتمي الى المجال 2.33-3.60 مما يعني أن متوسط اجابات النساء القياديات حول أثر الرواتب قدر بدرجة متوسط، لهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: " تؤثر المحددات الاقتصادية المتعلقة بالرواتب على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر" (من وجهة نظر النساء القياديات).

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر المحددات الاقتصادية المتعلقة بالحوافز والمكافآت على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا تؤثر المحددات الاقتصادية المتعلقة بالحوافز والمكافآت على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

H1: تؤثر المحددات الاقتصادية المتعلقة بالحوافز والمكافآت على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

للإجابة على الفرضية يتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي يبين درجة الاستجابة في العوامل المتعلقة بالحوافز والمكافآت ويتضح ذلك كما يلي:

ب) العوامل الاقتصادية المتعلقة بأثر الحوافز والمكافآت:

جدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بأثر الحوافز والمكافآت

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
06	عدم المساواة في توفير المكافأة و الحوافز المناسبة بين الرجال و النساء يشكل عائقا أمام تولي المرأة للمواقع القيادية	2,43	1,140	متوسط
07	عدم توفر مناصب عمل بشكل كافي يحد من تولي المرأة لمناصب قيادية عليا	2,12	0,958	منخفض
08	عدم توفير ظروف عمل ملائمة يشكل عائقا أمام تولي المرأة لمواقع قيادية	3,22	1,136	متوسط
09	ضعف تدريب و تأهيل المرأة بشكل	2,08	1,279	منخفض

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

			عائقا أمام توليها لمواقع قيادية
متوسط	0.70834	2.4625	عوامل متعلقة بأثر الحوافز والمكافآت

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بأثر الحوافز والمكافآت حيث بلغ المتوسط الحسابي المتعلق بأثر الحوافز والمكافأة 2.4625 بانحراف معياري 0.70834، وهذا ما يبين متوسط الاجابات حول أثر الحوافز والمكافأة كعامل فرعي ضمن المحددات الاقتصادية كانت تقابل درجة متوسط. أما فيما يتعلق بالعبارات فقد تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين 2.08 كأدنى قيمة و 3.22 أعلى قيمة ، بانحراف معياري 0.958 و 1.279 حيث احتلت العبارة رقم 8 المرتبة الاولى بالمتوسط الحسابي قدر ب 3.22 وانحراف معياري 1.136 وذلك بدرجة متوسط وتليها العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 1.14 بدرجة متوسط ثم تليها العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي 2.12 وانحراف معياري 0.958 بدرجة منخفض إلى حد ما ثم تليها أخيرا العبارة رقم 09 انحراف معياري 1.279 بدرجة منخفض إلى حد ما.

حيث بلغ المتوسط الحسابي المتعلق بأثر الحوافز والمكافأة 2.4625 وهي قيمة تنتمي إلى المجال 2.33-3.60 وهو يعكس قيمة متوسطة . ويعزى ذلك إلى أن التأهيل والتدريب أصبح متاح إلى المرأة والرجل بحد سواء كما أن التأهيل والتدريب وحده لا يكفي لأن تنبؤ المرأة مواقع قيادية بل يجب أن يجمع ما بينه وبين خصائص وسمات أخرى وبالتالي فإن المرأة القائد تتأثر تأثيرا متوسطا.

وبصفة عامة ومن خلال متوسط الحسابي المتعلق بأثر الحوافز والمكافأة كبعد فرعي ضمن المحددات الاقتصادية والذي بلغت قيمته 2.46 وهي قيمة تنتمي كبعد فرعي ضمن المحددات الاقتصادية والذي بلغت قيمته 2.46 وهي قيمة تنتمي إلى المجال 2.33-3.60 وهو يعكس إجابات العينة المدروسة قدر بدرجة متوسط . هذا ما يبين أن هناك تأثيرا بدرجة متوسط للمكافأة والحوافز كمحددات اقتصادية . وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على تؤثر المحددات الاقتصادية المتعلقة بأثر بالحوافز والمكافأة على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

✓ الفرضية الرئيسية الثانية: لا تؤثر المحددات الاجتماعية على تولى المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات)

والتي تنبثق منها فرضيتين فرعيتين:

- الفرضية الفرعية الاولى: لا تؤثر المحددات الاجتماعية المتعلقة بطبيعة المرأة في حد ذاتها على تولى المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الاولى نحتاج إلى وضع فرضيتين هما الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا تؤثر المحددات الاجتماعية المتعلقة بطبيعة المرأة في حد ذاتها على تولى المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

H1: تؤثر المحددات الاجتماعية المتعلقة بطبيعة المرأة في حد ذاتها على تولى المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

للإجابة على الفرضية يتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي يبين درجة الاستجابة في العوامل المتعلقة بطبيعة المرأة في حد ذاتها ويتضح ذلك كما يلي :

المحور الثاني: العوامل الاجتماعية

(أ) العوامل الاجتماعية المتعلقة بطبيعة المرأة في حد ذاتها:

جدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بطبيعة المرأة في حد ذاتها

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	المرأة القائدة تغلبها العاطفة في القيادة	3.38	1.403	متوسط
02	إجازة الامومة المتكررة تشكل عائقا أمام تولى المرأة للمواقع	2.60	1.429	ضعيف

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

			القيادي	
متوسط	1.354	2.78	هل زواج المرأة يشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية	03
متوسط	1.04758	2.9222	عوامل متعلقة بطبيعة المرأة في حد ذاتها	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بطبيعة المرأة في حد ذاتها حيث بلغ المتوسط الحسابي المتعلق بطبيعة المرأة في حد ذاتها 2.9222 وانحراف معياري 1.04758.

وهذا ما يبين متوسط الاجابات حول طبيعة المرأة في حد ذاتها كعامل فرعي ضمن المحددات الاجتماعية كانت تقابل درجة متوسط. أما فيما يتعلق بالعبارات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 2.60 كأدنى 3.38 كأعلى قيمة بانحراف معياري قدر بين 1.429 و 1.403، حيث احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.403 وذلك بدرجة متوسط وتليها العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري 1.354 بدرجة متوسط وأخيرا العبارة رقم 02 بمتوسط 2.60 وانحراف معياري 1.429 بدرجة ضعيف.

وبصفة عامة ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة أعلاه والتي تعكس اجابات المرأة القائد على العبارات المتعلقة بطبيعة المرأة في حد ذاتها كمحددات اجتماعية تشكل عائقا أمام توليها للمواقع القيادية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه تؤثر المحددات الاجتماعية المتعلقة بطبيعة المرأة في حد ذاتها على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا تؤثر المحددات الاجتماعية المتعلقة بالعرف والعادات والتقاليد على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الاولى نحتاج إلى وضع فرضيتين هما الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة كما يلي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

H0: لا تؤثر المحددات الاجتماعية المتعلقة بالعرف و العادات و التقاليد على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

H1: تؤثر المحددات الاجتماعية المتعلقة بالعرف و العادات و التقاليد على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

للإجابة على الفرضية يتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي يبين درجة الاستجابة في العوامل المتعلقة بالعرف والعادات والتقاليد ويتضح ذلك كما يلي :

ب) العوامل الاجتماعية المتعلقة بالعرف و العادات و التقاليد:

جدول رقم (2-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالعرف والعادات والتقاليد

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة
04	عدم تقبل الرجل ان تقوده امرأة في عمله يشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية	3.07	1.148	متوسط
05	ان النظرة الاجتماعية النمطية للمرأة تشكل عائقا امام توليها مواقع قيادية	2.75	1.271	متوسط
06	أن الظروف الاجتماعية في الجزائر والتي تمنع المساواة بين المرأة والرجل في العمل القيادي يشكل عائقا أمام توليها	2.87	1.455	متوسط
07	هل العادات والتقاليد في مجتمعنا يشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية	3.13	1.241	متوسط
08	تدني دافعية المرأة المتعلمة	2.93	1.148	متوسط

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

			للمنافسة مع الرجل لإدراكها بأنها في مجتمع ذكوريا يشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية	
متوسط	1.354	2.78	المجتمع الجزائري لا يتقبل دور المرأة القيادي	09
متوسط	1.455	2.87	هل اغفال الاسرة الجزائرية لتنمية مهارات قيادية لدى الاناث من ابنائها يشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية	10
ضعيف	1.429	2.6	قيم المجتمع الجزائري التي تحبذ التزام المرأة بالأمومة وادارة المنزل تشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية	11
متوسط	0.75352	2.8750	عوامل متعلقة بالعرف و العادات والتقاليد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالعرف والعادات والتقاليد حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.8750 وانحراف معياري 0.75352 .

وهذا ما يبين متوسط الإجابات المتعلقة بالعرف والعادات والتقاليد كعامل فرعي ضمن المحددات

الاجتماعية كانت تقابل درجة متوسط. أما فيما يتعلق بالعبارات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية 2.6 كأدنى قيمة و 3.13 كأعلى قيمة بانحراف معياري 1.429-1.441 حيث احتلت العبارة رقم 07 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.148 بدرجة متوسط، تليها العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 1.148 بدرجة متوسط، تليها العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 1.148 بدرجة متوسط وتليها العبارة رقم 10 و رقم 06 بمتوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري 1.455 بدرجة متوسط، بعد ذلك تليها العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

1.354 بدرجة متوسط، وبعدها العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي 2.75 بانحراف معياري 1.271 بدرجة متوسط وأخيرا العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 2.6 بانحراف معياري 1.429 بدرجة ضعيف.

وبصفة عامة ومن خلال إجابات أفراد العينة على عبارات العوامل المتعلقة بالعرف والعادات والتقاليد فقد تبين لنا أنها تشير إلى أن هذه العوامل تشكل عائقا ولكن بدرجة متوسطة أمام تولي المرأة في الجزائر للمواقع القيادية مما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه تؤثر العوامل الاجتماعية المتعلقة بالعرف والعادات والتقاليد على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر.

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة) يعزى إلى الخصائص الشخصية المتعلقة ب (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل) وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للخصائص الشخصية المتعلقة ب (العمر - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - عدد سنوات العمل) عند مستوى دلالة 0.05.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للخصائص الشخصية المتعلقة ب (العمر - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - عدد سنوات العمل) عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار كل فرضية فرعية على إحدى، وكما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للعمر عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للعمر عند مستوى دلالة 0.05.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للعمر عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم تحليل التباين الاحادي للتحقق من وجود اختلاف في تصور عينة القيادات النسائية الجزائرية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية في تولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية ، كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (2-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية لتولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية حسب متغير العمر

51 سنة فأكثر		41 - 50 سنة		30 - 40 سنة		اقل من 30 سنة		العمر
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل الاقتصادية والاجتماعية لتولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية						
0.65711	2.3586	0.6503	2.6940	0.41436	3.0715	0.09999	3.1919	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن أعلى المتوسطات الحسابية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كانت لدى المستجوبات ذوات الفئة العمرية اقل من 30 سنة . ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف الذي يعزى إلى العمر، تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (2-25) بين ذلك.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (2-23) : نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل الاقتصادية

والاجتماعية حسب متغير العمر .

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	F قيمة المحسوبة	مستوى sig الدلالة
بين المجموعات	8.880	0.493	18	1.460	0.156
داخل المجموعات	13.853	0.338	41	-	-
المجموع	22.733		59	-	-

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول ، عدم وجود اختلاف دال احصائيا عند مستوى الدلالة

0.05 في العوامل الاقتصادية والاجتماعية يعزى للعمر حيث كانت قيمة $sig=0.156$.

أي أن قيمة sig اكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. والتي

تنص على : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية

كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للخصائص الشخصية للعمر عند مستوى دلالة

0.05 حيث انه من خلال النتائج التي توصلنا اليها نلاحظ ان : العمر كمتغير ديمغرافي من الطبيعي ان

لا يكون له اي أثر ، وهذا يؤكد ان العوامل الاقتصادية والاجتماعية ليس لها اي تأثير لتبوء المرأة للمواقع

القيادية باختلاف الفئة العمرية للمبحوثات .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل

الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للحالة الاجتماعية عند

مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة 0.05.

H₁: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم تحليل التباين الاحادي للتحقق من وجود اختلاف في تصور عينة القيادات النسائية الجزائرية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية في تولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية يعزى للحالة الاجتماعية، كما هو موضح في الجدول. الجدول رقم (2-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية لتولي

المرأة الجزائرية للمواقع القيادية حسب الحالة الاجتماعية

ارملة		مطلقة		متزوجة		عزباء		الحالة الاجتماعية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل الاقتصادية والاجتماعية لتولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية						
0.24592	3.4899	0.48098	2.6124	0.62181	2.8274	0.45077	2.8503	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول ان اعلا هالمتوسطات الحسابية للعوامل الاقتصادية و الاجتماعية كانت لدى المستجوبات العازبات. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير الحالة الاجتماعية ، تم اجراء تحليل التباين الاحادي والجدول رقم (2-27) بين ذلك.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل الاقتصادية والاجتماعية حسب متغير الحالة الاجتماعية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	F قيمة المحسوبة	مستوى sig الدلالة
بين المجموعات	6.471	0.360	18	0.719	0.773
داخل المجموعات	20.512	0.500	41	-	-
المجموع	26.983		59	-	-

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول ، عدم وجود اختلاف دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 في العوامل الاقتصادية والاجتماعية يعزى للحالة الاجتماعية حيث كانت قيمة $sig=0.773$.

أي أنّ قيمة sig اكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. والتي تنص على : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة 0.05.

نفسر ذلك بتشابه ظروف النساء وعدم التمييز بين المتزوجة والعزباء والأرملة والمطلقة في التدريب والتعيين ومنح الحوافز والتشجيعات وما الى غير ذلك ، وذلك لان المحددات الاقتصادية والاجتماعية تؤثر على المرأة في حد ذاتها بغض النظر على حالتها الاجتماعية (تشابه الضغوط التي يعاني منها النساء العاملات المتزوجات وغير المتزوجات).

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

H₁: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم تحليل التباين

الاحادي للتحقق من وجود اختلاف في تصور عينة القيادات النسائية الجزائرية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية في تولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية يعزى للمستوى التعليمي، كما هو موضح في الجدول .

الجدول رقم(2-26) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية لتولي

المرأة الجزائرية للمواقع القيادية حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		ثانوي		ليسانس		ماستر	
العوامل الاقتصادية والاجتماعية لتولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
	1.8503	0.45077	2.8274	0.62181	2.6124	0.48098	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن أعلى المتوسطات الحسابية للعوامل الاقتصادية و الاجتماعية كانت لدى المستجوبات العازبات. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير المستوى التعليمي ، تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (2-29) بين ذلك.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (2-27): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل الاقتصادية والاجتماعية حسب متغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	F قيمة المحسوبة	مستوى sig الدلالة
بين المجموعات	4.428	0.246	18	1.901	0.045
داخل المجموعات	5.306	0.129	41		
المجموع	9.733		59		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول ، وجود اختلاف دا ل إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 في العوامل الاقتصادية والاجتماعية يعزى للمستوى التعليمي حيث كانت قيمة $sig=0.045$.

أ ي أن قيمة sig اصغر من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والتي تنص على : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

حيث انه من خلال النتائج التي توصلنا إليها نلاحظ أن : المستوى التعليمي يؤثر على تولي المرأة الجزائرية للمناصب القيادية ، وهذا يؤكد أن المستوى التعليمي للنساء يؤثر على توليهن المناصب القيادية فلا يمكن أن يشغلن منصب قيادي بدون مؤهلات وشهادات عالية.

ولمعرفة هذا الاختلاف استخدم اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف الى أي مستوى من مستويات المستوى التعليمي يعود هذا الاختلاف.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (2-28): نتائج اختبار Scheffee للمقارنات أبعديّة بين المتوسطات الحسابية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ثانوي	ليسانس	ماستر
ثانوي	-	1.01626	*1.02597
ليسانس	-	-	0.00971
ماستر	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يفسر ذلك بان تولي المرأة لموقع قيادي تستدعي ضرورة توفرها على مجموعة من المؤهلات وضرورة حصولها على شهادات عالية تعكس مستواها العلمي وتعزز من مشاركتها في اتخاذ القرار ومساهمتها في حل المشاكل والصعوبات التي قد تواجهها.

الفرضية الرابعة الفرعية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى لعدد سنوات العمل عند مستوى دلالة 0.05.

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى لعدد سنوات العمل عند مستوى دلالة 0.05.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى لعدد سنوات العمل عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود اختلاف في تصور عينة القيادات النسائية الجزائرية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية في تولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية يعزى لعدد سنوات العمل، كما هو موضح في الجدول.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (2-29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية لتولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية حسب متغير عدد سنوات العمل

اكتر من 15		من 11-15 سنة		من 6-10 سنوات		اقل من 5 سنوات		سنوات العمل
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل الاقتصادية والاجتماعية لتولي المرأة الجزائرية للمواقع القيادية						
0.62429	3.0280	0.53759	2.5643	0.47113	2.9609	0.39684	3.1162	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن أعلى المتوسطات الحسابية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كانت لدى المستجيبات الأقل من 05 سنوات. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير سنوات العمل، تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (2-32) بين ذلك.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (2-30): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل الاقتصادية والاجتماعية حسب عدد سنوات العمل.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	Fقيمة المحسوبة	مستوى sig الدلالة
بين المجموعات	24.021	1.334	18	2.111	0.024
داخل المجموعات	25.913	0.632	41	-	-
المجموع	49.933		59	-	-

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول ، وجود اختلاف دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 في العوامل الاقتصادية والاجتماعية يعزى لعدد سنوات العمل حيث كانت قيمة $sig=0.024$.

أ ي أن قيمة sig اصغر من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والتي تنص على : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى لسنوات العمل عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث انه من خلال النتائج التي توصلنا إليها نلاحظ أن : الخبرة تؤثر على تولي المرأة الجزائرية للمناصب القيادية ، وهذا يؤكد ان عدد سنوات العمل للنساء يؤثر على توليهن المناصب القيادية فلا يمكن أن يشغل منصب قيادي بدون خبرة سابقة.

ولمعرفة هذا الاختلاف استخدم اختبار Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ، للكشف إلى أي مستوى من مستويات عدد سنوات العمل يعود هذا الاختلاف.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (2-31): نتائج اختبار Scheffé للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	أقل من 05 سنوات	من 06-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 05 سنوات	-	0.15530	0.55188	0.08815
من 06-10 سنوات	-	-	0.39658	0.6715
من 11-15 سنة	-	-	-	0.46373
أكثر من 15 سنة	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بين الجدول أعلاه أن هناك اختلافا دالا إحصائيا بين المستجوبات اللواتي تتراوح سنوات عملهن بين 15-11 سنة والمستجوبات ممن لديهن عدد سنوات عمل تتجاوز 15 سنة بلغت (0.46373) وذلك لصالح المستجوبات ممن لديهن عدد سنوات عمل بين 10-15 سنة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عدد سنوات العمل له أهمية بالغة في العمل حيث تعطي الخبرة العملية للفرد القدرة على فهم طبيعة عمل العمل وإدراكها لتحفظ مجتمعا حول تبوئها لموقع قيادي ومن هنا كان لاختلاف عدد سنوات العمل أثر واضح لتبوء المرأة للمواقع القيادية من وجهة نظر النساء القياديات.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية ومحاولة معرفة مدى تأثير الظروف الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر ومحاولة اكتشاف واقع المرأة الجزائرية ومدى تقدمها في العمل والقطاعات التي تشغلها تبين لنا أن الظروف الاقتصادية وكذا الاجتماعية تؤثر على عمل المرأة فمن خلال النتائج المتحصل عليها عن طريق إجاباتهم أكدت الدراسة أن هذه العوامل تشكل عائقا أمام المرأة لوصولها الى مناصب عليا كما أكدت النتائج أن النساء أن للمرأة الخبرة الكافية التي تسمح لها بتقلد مناصب عليا وذلك في ظل الدعم الاجتماعي لها على الرغم من أنها تتواجد في قطاعات مقبولة اجتماعيا، بالإضافة إلى تعزيز الدور القيادي لها وذلك من خلال التدريبات ومنح الحوافز والمكافآت وسن قوانين للمساواة بين المرأة والرجل في جميع الميادين وبمختلف القطاعات.

الخاتمة

خاتمة

تعرف المجتمعات العربية اليوم العديد من التحولات العميقة، اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية، خاصة أنها اندمجت في إطار ما يسمى بالعولمة، أحدثت تغيرات في العديد من القضايا المجتمعية المرتبطة بالأساس بالتنمية والديمقراطية وصنع القرار وحقوق الإنسان ثم المساواة بين الجنسين، وتعتبر الجزائر من البلدان العربية التي تأثرت بهذه التغيرات ولمسايرة هذه التحولات فإن الضرورة تستدعي إشراك المرأة على قدم المساواة مع الرجل في اتخاذ وصنع القرار.

ومن المؤكد أن الجزائر قطعت أشواطاً مهمة في تأهيل المرأة وترقيتها على كل الأصعدة، وبسبب ذلك تغيرت مكانتها وأدوارها في المجتمع وأصبحت المرأة اليوم تتقلد الكثير من المسؤوليات وأصبح من الممكن الاعتماد عليها في إدارة المؤسسات.

فلقد أثبتت المرأة جدارتها من خلال اكتسابها صفات ومهارات قيادية زادت من قدرتها على مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيير في بيئة العمل مما يساعدها في إزالة العقبات أمام العاملين معها والسيطرة على المشكلات وبالتالي يتم الوصول إلى أداء جيد للعاملين وذلك من خلال تركيزها على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فخلقت روح فريق العمل باعتبارها أفضل أساليب التنظيمات المستقبلية مما يعكس إستراتيجية المرأة القائدة والتي تميل إلى الأسلوب المجامل للرجل المرؤوس أكثر من المرأة محاولة بذلك كسب ولاء الفئة الذكور العاملة والتي يتعسر في غالب الأحيان انقيادها وامتثالها للأوامر، مما ينعكس سلباً على فعالية الأداء في المؤسسة ككل، كما يتسم أسلوب المرأة باليسر والسهولة في التفاعل مع العاملين مما يسهل نقل انشغالاتهم وتحطيم العوائق والمشكلات التي يواجهونها، وبهذا استطاعت المرأة القائد ترك بصمات إيجابية على أداء العاملين معها، فالقيادة الحقيقية هي عبارة عن أفكار تتجسد في الواقع، فقد أصبحت المرأة قادرة على الخروج لعالم الشغل وتقلد مناصب عليا لتأكيد ذاتها و مكانتها الاجتماعية، و باعتبار أن العمل الخارجي وسيلة لاكتساب المكانة الهامة في المجتمع عامة و الأسرة خاصة، زيادة على أن مجتمعنا الحديث أولى اهتماماً بالغاً لضرورة تعليم المرأة وتكوينها، حيث أصبح تعليمها ضرورة لمواكبة التطورات الراهنة في الحياة و على جميع الأصعدة لتحقيق تنمية المجتمع ، و ذلك بتوليها لمناصب قيادية و إدارية، حيث يظهر ذلك جلياً و بشكل كبير في المجال التعليمي و المجال الاقتصادي ، و لها الفرصة في اتخاذ القرارات اللازمة من أجل إرساء خطط تنموية لتطوير مجتمعها، فقد أصبح من الضروري تواجد المرأة إلى جانب الرجل في المجالات المختلفة بدون تمييز غير مبرر و منها في المواقع القيادية كون المرأة تمتلك مجموعة من الخصائص التي تمكنها من تحقيق النجاح وتجعلها تحتوي مجريات العمل أكثر من الرجل.

خاتمة

ويشكل الدور القيادي للمرأة تحديا كبيرا لعدة أسباب، أولها لكون القيادة الإدارية عنصر حيوي في المؤسسات حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، ويلعب القائد الإداري دور هام في الإدارة وذلك من تنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خاصة في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتغير، ومنه فالدور القيادي للمرأة ليس بتشريف لها بقدر ما هو تكليف ومسؤولية.

وبأتى هذا البحث للتعرف على أهم المحددات التي يمكن ان تتعرض لها المرأة القائد بالإدارة الجزائرية ومن خلال لها توصلنا إليه من نتائج من خلال الدراسة النظرية للبحث فان السمات الخاصة بالمرأة القيادية لا تكفي وحدها في تفعيل أدوارها بقدر ما يجب أن يساعد السياق الاجتماعي في تدعيم شروط تمكين المرأة وإتاحة الفرصة لإبداعاتها القيادية.

أما الدراسة التطبيقية فقد تعرضت إلى دراسة المحددات الاقتصادية والاجتماعية وأثرها على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر.

أ- نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: تم قبولها حيث تنص على أن المحددات الاقتصادية تؤثر على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

وبالتالي تم قبول فرضياتها الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر المحددات الاقتصادية المتعلقة بالرواتب على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر المحددات الاقتصادية المتعلقة بالحوافز والمكافآت على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

الفرضية الرئيسية الثانية: تم نفيها والتي تنص على أنه لا تؤثر المحددات الاجتماعية على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات)

حيث تم نفي فرضياتها الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا تؤثر المحددات الاجتماعية المتعلقة بطبيعة المرأة في حد ذاتها على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

خاتمة

الفرضية الفرعية الثانية: لا تؤثر المحددات الاجتماعية المتعلقة بالعرف والعادات والتقاليد على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر (من وجهة نظر النساء القياديات).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة الجزائرية على تولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر والمتعلقة ب(العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل) من وجهة نظر النساء القياديات بحيث تفرعت إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية تم نفي فرضياتها الأولى والثانية وقبول الثالثة والرابعة:

الفرضية الفرعية الأولى: تم نفيها والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية: تم نفيها والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: تم قبولها حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة: تم قبولها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العينة المدروسة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية كمحددات لتولي المرأة للمواقع القيادية في الجزائر تعزى لسنوات العمل عند مستوى دلالة 0.05.

ب- النتائج:

- ✓ إن المستوى التعليمي للقياديات مرتفع.
- ✓ تتأثر المرأة القائد بالعوامل الاجتماعية المتعلقة بطبيعتها في حد ذاتها والمتعلقة بالعرف والعادات والتقاليد
- ✓ إن المرأة القائد بالإدارة الجزائرية تواجه معوقات مختلفة أثناء أدائها وظائفها القيادية.
- ✓ نجد أن النساء القياديات أغلبهم من يمتلكن الخبرة في العمل مع الأقدمية المتوسطة في المؤسسة
- تترجم هذه النتائج الواقع، حيث أن المرأة القائد برزت في السنوات الأخيرة نتيجة للحراك الاجتماعي والسياسي، هذا الأخير كان له دور مهم في تقدمها للمناصب عليا.
- ✓ غالبية عينة البحث من المتزوجات وهذا مما يخلق الأعباء العائلية التي تكون عبئا على المرأة وتؤثر على مستوى أدائها.
- ✓ أظهرت النتائج أن العوامل الاجتماعية لها تأثير كبير على تبوء المرأة للموقع القيادي، فنظرة المجتمع لعمل المرأة القيادي الناشئ من القيم والعادات والتقاليد التي يتسم بها ذلك المجتمع تجعل المرأة تتخوف من هذه النظرة، والتي أيضا تعزز المعاملة في التمييز بالمعاملة بين الرجال والنساء، إضافة إلى تخوف الرجال من منافسة المرأة يجعل دورها ينحصر في مجال ضيق جدا.
- ✓ تمثل المشكلات المادية دورا هاما في رأي غالبية النساء القياديات حيث أكدن على عدم تناسب الراتب مع الجهود المبذولة لتولي هذا المنصب، كما أن عدم توفر الحوافز والمكافآت المناسبة وتوفير ظروف عمل ملائمة للتطوير يجعلهن يبتعدن عن تبوء موقع قيادي.

ج الاقتراحات:

- وعلى ضوء نتائج البحث يمكن الخروج بالمقترحات التالية التي يمكن أن تكون آليات لتفعيل الدور القيادي للمرأة، والحد من المعوقات التي تعترضها:
- ✓ دعوة الدارسين والباحثين لدراسة النماذج النسائية وتحليل مسارات القيادات النسائية والكشف عن خصوصيات القيادة النسائية وتوضيحها من الجانب النفسي والتنظيمي.
 - ✓ على الصعيد المجتمعي فإن الكل مدعو لتسهيل العمل القيادي للمرأة من خلال المساعدة على تخطي القيم التقليدية والمفاهيم السائدة حول المرأة وأدوارها.
 - ✓ الدعوة إلى توفير برامج تدريبية تستهدف تطوير القدرات القيادية للمرأة وبما يعزز فرص تمكينها وتحملها للمسؤوليات الإدارية وعلى وجه الخصوص اتخاذ القرارات بكفاءة ومهنية.
 - ✓ إعطاء الفرصة الأكبر للمرأة العاملة لاكتساب الخبرات العملية قبل تعيينها في المناصب القيادية ووضع جوائز تحفيزية لأفضل عمل قيادي متميز بقيادة امرأة.

خاتمة

- ✓ دراسة اتجاهات المرأة الجزائرية نحو تطلعاتها في تبوء المواقع القيادية وتحديد مستوى الطموح والرغبة لديها في إشغالها تلك المواقع في المؤسسات وبمختلف القطاعات.
- ✓ ضبط سياسات لترقية التشغيل النسوي.
- ✓ جعل مجلس المرأة والأسرة أداة حقيقية لرصد والتفكير في المشاكل المتصلة بالنساء خاصة التشغيل النسوي وتبوء النساء مناصب صنع القرار.
- ✓ استعمال الإحصائيات الإدارية من أجل معرفة التشغيل وخاصة التشغيل النسوي معرفة أفضل.
- ✓ تحديد ميكانيزمات التمييز من أجل بلوغ النساء مناصب اتخاذ القرار، فنلك هي بعض المسالك الجديرة بالدراسة والتعمق فيها.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع و المصادر

القران الكريم.

الكتب باللغة العربية

1. بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الحديثة، دار النشر،الأردن،د ط، 2008.
2. بلقاسم سلاطينية، التنظيم الحديث في المؤسسة، دار الفجر، القاهرة، د ط، 2008.
3. حسين العجمي، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط 2008،1.
4. حسين عبد الحميد رشوان، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، دار الشباب مصر، د ط ، د ت.
5. حليم بركات، المجتمع العربي في القرن العشرين، مركز الدراسات الوحدة العربية بيروت - لبنان، ط1، 2000.
6. خليل محمد الشماع، نظرية المنظمة عمان، ط 1 ، 2000.
7. زكي هاشم، جوانب السلوكية في الإدارة، دار المعارف، القاهرة، ط1 ، 1973.
8. سالم و آخرون، مفاهيم الحديثة للإدارة، مركز الكتب الأردني، عمان، ط2 ، 1992.
9. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
10. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائدة و المفكر الإستراتيجي، دار الإثراء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008.
11. طارق محمد السويديان، صناعة القائد، مكتبة الجرير، الرياض ط 2005،3.
12. ظاهر محمود كلاكدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة، دار الزهران للنشر، عمان،د ط، 1997.
13. عبد الحكيم محمود و آخرون، فن التعامل مع الناس دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.
14. عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، مصر ، د ط ، 1996.

قائمة المراجع و المصادر

15. عبلة محمود أبو عبلة، المرأة العربية العاملة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، د ط ، 2004.
16. عبير طایل البشايشة، درجة ممارسة المرأة القيادة للمهارات الإبداعية في عملها، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2008.
17. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، د ط ، 2004.
18. علي محمود محمد، مقومات القائد التربوي، دار المجتمع للنشر و التوزيع، جدة، د ط ، 2003.
19. محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة للنشر، القاهرة، ط1، 2007.
20. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2007.

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Benatia Farouk- le travail Féminin en Algerie- société national dédition et duffusion
2. Souad Khoudja,nous les Algérienne la grand solitude ,2002.

1. بيتريج نورث هاوس، القيادة الإدارية بين النظرية و التطبيق، صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، د ط ، 2001.

الرسائل الجامعية:

2. سميرة ملاك، المرأة القائد في الإدارة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة سطيف، مسيلة، 2014-2015.
3. صالح جليح، أثر القيادة على أداء العاملين مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال ، قسم العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،الجزائر ، 2006.
4. فيروز لزغد ، تحرش الجنسي ضد المرأة العاملة، دراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع ، تنظيم و عمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر ، 2011.

قائمة المراجع و المصادر

5. هنيذة محمد إحسان عماشة، أثر العوامل التنظيمية و الاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
6. بلقاسم الحاج، النظام الأبوي الجزائري و مظاهر تغير المكانة الاجتماعية للمرأة، مذكرة ماجستير علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2010-2012.
7. بو قندورة يمينة، دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2016-2017.

الملتقيات و الندوات:

1. سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، القاهرة، 2007.
2. الديوان الوطني للإحصائيات ، نشاط التشغيل و البطالة ،في شهر سبتمبر 2015 ، معطيات إحصائية رقم 627.

المواقع الالكترونية:

3. أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد الإداري، www.islamway.com تم الدخول إلى الموقع بتاريخ 2019/03/06 على الساعة 20:00.
4. www.alwatan.com/arabic/cintent-220.html النسوية و ما بعد النسوية تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2019/05/05 على الساعة 16:00.

الملاحق

الملحق رقم(01):استمارة البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دكتور طاهر مولاي- سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته:

تقوم الباحثين بإعداد مذكرة تخرج ماستر تحت عنوان: "اثر العوامل الاقتصادية و الاجتماعية كمحددات لتولي المرأة الجزائرية مواقع قيادية" و تهدف الدراسة لمعرفة اهم العوامل التي تؤثر في تولي المرأة مناصب قيادية ، و في سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في انجاح هذه الدراسة و ذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الاسئلة ، بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم علما أن هذه معلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

1) القسم الأول معلومات شخصية:

العمر:

- *اقل من 30 سنة ()
*من 30 إلى 40 سنة ()
*من 41 الى 50 سنة ()
* من 51 فأكثر ()

الحالة الاجتماعية :

- *عزباء()
*متزوجة ()
*مطلقة ()
*أرملة ()

المستوى التعليمي:

- * ثانوي ()
*ليسانس ()
*ماجستير ()
* دراسات عليا متخصصة اخرى يجب تحديدها ()

عدد سنوات العمل:

- *من سنة الى 5 سنوات ()
*من 6 الى 10 سنوات ()
*من 11 الى 15 سنة ()
*اكثر من 15 سنة ()

(2) القسم الثاني: العوامل الاقتصادية و الاجتماعية:
المحور الأول: العوامل الاقتصادية:

الرقم	الاسئلة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
	عوامل متعلقة بأثر الراتب:					
01	عدم تناسب الراتب مع الجهود المبذولة يشكل عائقا أمام المرأة لتقلد مناصب قيادية					
02	يشكل الغلاء المعيشي الحالي معوقا أمام تولي المرأة للمناصب القيادية					
03	تدني مستوى أجور النساء بالمقارنة مع الرجال يشكل عائقا أمام المرأة لتولي مناصب قيادية					
04	عدم توفر الامكانيات المادية للمرأة للإيفاء بالتزاماتها يشكل معوقا اقتصاديا أمام توليها للمواقع القيادية					
05	اشتداد وتعدد المشاكل الاقتصادية يشكل عائقا أمام تولي المرأة لمواقع قيادية					
	عوامل متعلقة بأثر الحوافز والمكافآت:					
06	عدم المساواة في توفير المكافأة و الحوافز المناسبة بين الرجال و النساء يشكل عائقا أمام تولي المرأة للمواقع القيادية					
07	عدم توفر مناصب عمل بشكل كافي يحد من تولي المرأة لمناصب قيادية عليا					

الملاحق

					08	عدم توفير ظروف عمل ملائمة يشكل عائقا أمام تولي المرأة لمواقع قيادية
					09	ضعف تدريب و تأهيل المرأة يشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية

المحور الثاني: العوامل الاجتماعية:

الرقم	الأسئلة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
	عوامل متعلقة بطبيعة المرأة:					
01	المرأة القائدة تغلبها العاطفة في القيادة					
02	إجازة الامومة المتكررة تشكل عائقا أمام تولي المرأة للمواقع القيادية					
03	هل زواج المرأة يشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية					
	عوامل متعلقة بأثر العرف والتقاليد:					
04	عدم تقبل الرجل ان تقوده امراة في عمله يشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية					
05	إن النظرة الاجتماعية النمطية للمرأة تشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية					
06	أن الظروف الاجتماعية في الجزائر والتي تمنع المساواة بين المرأة والرجل في العمل القيادي يشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية					

الملاحق

					هل العادات والتقاليد في مجتمعنا يشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية	07
					تدني دافعية المرأة المتعلمة للمنافسة مع الرجل لإدراكها بأنها في مجتمع ذكوريا يشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية	08
					المجتمع الجزائري لا يتقبل دور المرأة القيادي	09
					هل اغفال الاسرة الجزائرية لتنمية مهارات قيادية لدى الاناث من ابنائها يشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية	10
					قيم المجتمع الجزائري التي تحبذ التزام المرأة بالأمومة وادارة المنزل تشكل عائقا أمام توليها لمواقع قيادية	11