



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور- الجلفة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع والديموغرافيا



المعوقات الاجتماعية للمرأة القيادية و أثرها على الأداء

الوظيفي

- دراسة ميدانية في بعض إبتدائيات في بلدية
- الجلفة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

- تخصص التنظيم و العمل -

إشراف الدكتورة:

- د . خيرة لكحل.

إعداد الطالبة :

- بشرى صادقي

الموسم الجامعي: 2025/2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تناولت هذه الدراسة موضوع المعوقات الاجتماعية للمرأة القيادية واثرها على الاداء الوظيفي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاحصائي وجمعت المعطيات عبر اداتيين المقابلة مع مديرة الابتدائيات واستمارة الاستبيان للموظفين وزعت على عينة قصدية قوامها 70 مبحوثا ومبحوثة من بلدية الجلفة وقد عولجت البيانات رقميا باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية. spss.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها :

أن الأداء الوظيفي للمرأة القيادية يتشكل ضمن شبكة معقدة من المحددات الاجتماعية والثقافية؛ إذ يؤدي تعدد أدوارها بين المجالين الأسري والمهني إلى ضغط بنوي يعكس على قدرتها في اتخاذ القرار ومتابعة العمل بفعالية. كما تُظهر المعطيات أن استمرار التصورات التقليدية التي تربط المرأة أساساً بالأدوار الأسرية يفرض عليها أعباء إضافية مقارنة بالرجل، خاصة في المواقع القيادية، ما يعمق من صراع الأدوار لديها. وفي السياق التنظيمي، يتأثر أداء الموظفين بأسلوب القيادة، غير أن الهيمنة الذكورية واستمرار الثقافة التنظيمية ذات الطابع الأبوي تسهم في إضعاف الاعتراف بسلطة القيادة النسوية، حيث تتجلى في بطء تنفيذ التعليمات أو التشكيك في قرارات المديرية، نتيجة صور نمطية جندرية متجذرة. وعليه، فإن التمييز الجندي لا يزال عاملاً مفسراً لتراجع الفعالية داخل المؤسسة، مما يؤكد أن تمكين المرأة القيادية لا يرتبط فقط بكفاءتها الذاتية، بل يتوقف أيضاً على درجة تقبل المحيط المهني والثقافي لقيادتها.

الكلمات المفتاحية : المعوقات الاجتماعية . المرأة القيادية . الاداء الوظيفي . تعدد الادوار . صراع الادوار . البيئة المجتمعية

This study examined the social constraints facing women in leadership positions and their impact on job performance. The study adopted both descriptive and statistical approaches. Data were collected using two tools: interviews conducted with primary school principals and a questionnaire administered to employees. The questionnaire was distributed to a purposive sample of 70 male and female respondents from the municipality of Djelfa. The data were processed quantitatively using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study reached several key findings, the most notable of which are; job performance of female leaders is shaped within a complex network of social and cultural determinants. The multiplicity of roles between family and professional spheres creates structural pressure that affects their ability to make decisions and effectively manage work. The findings also indicate that the persistence of traditional perceptions, which primarily associate women with domestic roles, imposes additional burdens on them compared to men, especially in leadership positions, thereby intensifying role conflict.

Within the organizational context, employees' performance is influenced by leadership style; however, male dominance and the persistence of a patriarchal organizational culture contribute to weakening the recognition of female leadership authority. This is reflected in delayed execution of instructions or questioning of female leaders' decisions, due to deeply rooted gender stereotypes. Accordingly, gender discrimination remains a significant factor explaining reduced organizational effectiveness. This confirms that empowering female leaders depends not only on their individual competencies but also on the extent to which the professional and cultural environment accepts their leadership.

Keywords: social constraints, female leadership, job performance, multiple roles, role conflict, social structure.

إهداء



بكل فخر وامتنان، أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من كان لهم الفضل بعد الله في وصولي إلى هذه المرحلة، وإلى من كان دعاؤهم سرّ نجاحي وسندي في كل لحظة.

إلى أبي العزيز، مصدر القوة والهيبة، الذي لم يبخل يوماً بالنصح والدعم، وكان حضوره في حياتي دافعاً للاستمرار والثبات.

وإلى أمي الحبيبة، نبع الحنان والدفء، التي حملت همّي في دعائها قبل لساني، وكانت روحها الطيبة ظلي الذي لا يغيب، وسبباً في كل نجاح أحققه.

وإلى إخوتي محمد ووائل، شركاء الطريق ورفاق السند.

وإلى عائلتي الكريمة، التي كانت دائماً الحاضن والداعم بلا حدود.

وإلى أصدقائي جميعاً، وخصوصاً صديقتي الغالية سيرين رويّنة،

التي كانت لي أختاً قبل أن تكون صديقة، وساندتني بإخلاص في مسيرة هذا العمل، ووقفت معي في تفاصيله بكل حب ووفاء.

وإلى كل من جمعني بهم حب في الله، وارتبطت بهم روابط صادقة لا تُنسى.

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل، عربون امتنان ووفاء واعتراف بالجميل.

راجياً من الله أن يكون خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون هذا العمل خطوة مباركة في مسيرتي، وأن يكتب لي ولكم التوفيق والنجاح الدائم



2026
class of

الشكر و التقدير

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ }

صدق الله العظيم

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، حمد الشاكرين الذاكرين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة لكل خير، على تفضلها بالإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما قدمته من توجيهات قيّمة وإرشادات سديدة، كان لها الأثر البالغ في إتمام هذا العمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أساتذة علم الاجتماع بجامعة زيان عاشور، على ما بذلوه من جهود علمية وتربوية، وما قدموه من معارف قيّمة أسهمت في تكويني العلمي خلال مسيرتي الجامعية.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل مديرات المؤسسات التي توجهت إليهن،

على حسن الاستقبال وطيب التعامل،

وعلى ما قدمنه من تعاون وإجابات

قيّمة ومقابلات ساهمت في إنجاز هذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله أن يجزي خير الجزاء كل من مدّ لي يد العون،

وساهم من قريب أو بعيد في تيسير هذا العمل وإتمامه.

الفهرس

	اهداء
	شكر
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

6	تمهيد
7	1. اسباب اختيار الموضوع
7	1.1 الأسباب الذاتية
7	2.1. الأسباب الموضوعية
8	2. أهداف الدراسة
9	3. أهمية دراسة موضوع
10	4. الإشكالية
11	5. الفرضيات
11	6. تحديد المفاهيم
18	7. الدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: البنية المجتمعية و المعوقات الاجتماعية

26	تمهيد
27	I. مفهوم البنية الاجتماعية
27	1. تعريف البنية الاجتماعية
29	2. خصائص البنية الاجتماعية
29	2.1. البنية الاجتماعية تتكون من أنماط العلاقات الاجتماعية
29	2.2. البنية الاجتماعية كل أو نسيج متشابك الأجزاء
30	3.2. البنية الاجتماعية تتميز بالاستقرار والاستمرارية
30	3. تصنيف البنية الاجتماعية
30	1.3. المجتمعات المتجانسة
30	2.3. المجتمعات الغير متجانسة
32	II. التنشئة و السلطة الأبوية
32	1. التنشئة و التمييز النوعي
33	2. خصائص الأسرة الجزائرية التقليدية

33	1.2. خصائص الأسرة الجزائرية التقليدية وتجدر السلطة الأبوية.....
36	3. السلطة الأبوية في العائلة الجزائرية التقليدية.....
36	1.3. السلطة الأبوية.....
37	2.3. السلطة الأبوية في العائلة الجزائرية.....
38	4. محددات مكانة المرأة في الأسرة الجزائرية.....
38	1.4. دور التعليم في تحديد مكانة المرأة.....
39	2.4. دور العمل في تحديد مكانة المرأة.....
41	III. المعوقات الإجتماعية إشكالية الجندر.....
41	1. التفريق بين الجنسين في الأسرة الجزائرية.....
41	2. إشكالية الجندر في عمل المرأة.....
42	3. قضايا الهيمنة وتشكيل الأدوار الاجتماعية.....
43	4. اتفاقية القضاء على اشكال التمييز ضد المرأة.....
45	خلاصة.....

الفصل الثالث: المرأة العاملة و القيادة النسوية

49	تمهيد.....
50	I. المرأة العاملة.....
50	1. مفهوم المرأة العاملة.....
50	1.1. تعريف المرأة العاملة.....
51	2. نشأة و تطور عمل المرأة.....
51	1.2. نشأة عمل المرأة.....
51	2.2. تطور عمل المرأة.....
52	3.2. عمل المرأة في المجتمع العربي.....
52	4.2. عمل المرأة في المغرب العربي.....
53	5.2. عمل المرأة في الجزائر.....
53	1.5.2. مرحلة الاحتلال.....
54	2.5.2. المرأة اثناء فترة الاستعمار.....
56	3.5.2. مرحلة الاستقلال.....
56	3. عمل المرأة بين الدين والقانون.....
56	1.3. عمل المرأة من منظور الدين الاسلامي.....
58	2.3. عمل المرأة في قانون العمل.....
58	1.2.3. مبدأ المساواة داخل مقر العمل.....
59	2.2.3. مبدأ المساواة خارج مقر العمل.....
59	3.2.3. مبدأ المساواة بعد انتهاء علاقة العمل.....

59	3.3 عمل المرأة في قانون الأسرة الجزائرية 1984
60	4. واقع المرأة الجزائرية العاملة
60	1.4. دوافع خروج المرأة الجزائرية للعمل
61	1.1.4. الدوافع الإجتماعية
62	2.1.4. الدوافع الاقتصادية
63	3.1.4. الدافع التعليمي
63	4.1.4. الدوافع السياسية
64	5.1.4. الدوافع الشخصية
65	2.4. المشاكل التي تعترض المرأة العاملة
65	1.2.4. مشاكل المرأة مع الزوج
66	2.2.4. المشاكل مع الأبناء
67	3.2.4. مشاكل الامهات العاملات مع ذواتهن
67	4.2.4. مشاكل المرأة في العمل
68	3.4. واقع المرأة الجزائرية العاملة
70	II . القيادة النسوية
70	1- مفهوم القيادة النسوية
71	1.1. تعريف القيادة النسوية
73	2.1. خصائص القيادة النسوية
75	3.1. أهداف القيادة النسوية
76	4.1. صفات المرأة القيادية
77	5.1. محددات القيادة النسوية
78	6.1. دور المرأة القيادية
79	2. أشكال القيادة بين الجنسين
79	1.2. أسلوب القيادة بين الجنسين
80	2.2. فروق أنماط القيادة بين الرجل والمرأة
83	3.2. الفرق بين الرجل والمرأة القيادية
85	4.2. علاقة نوع الجنس ذكر أو أنثى بنمط القيادة
87	3. عوامل و محددات المرأة القيادة النسوية
87	1.3. العوامل المؤثرة في القيادة النسوية
88	2.3. التحديات التي تواجه القيادة النسوية
92	3.3. تأثير القيادة النسوية في المجتمعات و المؤسسات
94	4. واقع القيادة النسوية في الجزائر بين التحديات الاجتماعية و صراع الأدوار
94	1.4. واقع القيادة النسوية في ظل التشريع الجزائري

96	2.4. المرأة العاملة في المواقع القيادية وصراع الأدوار
98	5. مقومات نجاح القيادة النسوية و بعض نماذجها
98	1.5. مقومات نجاح القيادة النسوية
104	2.5. بعض نماذج القيادة النسوية
109	3.5. المرأة و النجاح في القيادة
110	6. النظريات المؤطرة لمفهوم القيادة النسوية
111	1.6. نظرية النسق الاجتماعي
111	2.6. النظريات النسوية
111	3.6. المنظور راديكالي
112	4.6. المنظور الليبرالي
113	5.6. المنظور الاشتراكي
114	6.6. التفاعلية الرمزية
116	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

119	تمهيد
120	I. الأداء الوظيفي
120	1. مفهوم الأداء الوظيفي
122	2.1. أهمية الأداء الوظيفي
123	3.1. أهداف الأداء الوظيفي
123	4.1. خصائص الأداء الوظيفي
124	2. عناصر و أنواع و محددات الأداء الوظيفي
124	1.2. عناصر الاداء الوظيفي
125	2.2. أنواع الاداء الوظيفي
126	3.2. محددات الاداء الوظيفي
128	3. أبعاد و أنماط الاداء الوظيفي
128	1.3. أبعاد الاداء الوظيفي
128	2.3. أنماط الاداء الوظيفي
130	4. العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
130	1.4. العوامل الداخلية
130	2.4. العوامل الخارجية
131	5. معوقات الاداء الوظيفي
131	1.5. مفهوم صراع الدور
133	1.1.5. تعريف صراع الدور

134	2.1.5. أسباب صراع الدور
135	3.1.5. مصادر صراع الأدوار
136	4.1.5. انواع صراع الأدوار
136	2.5. تحليل صراع الأدوار
137	1.2.5. صراع الأدوار عند المرأة الجزائرية العاملة
139	2.2.5. صراع الأدوار لدى المرأة العاملة في المواقع القيادية
139	6. تقييم الاداء الوظيفي
139	1.6. تعريف تقييم الاداء الوظيفي
140	2.6. أهمية تقييم الاداء الوظيفي
141	3.6. أهداف تقييم الأداء
142	4.6. معايير وعناصر تقييم أداء الموظفين
143	7. نظريات الاداء الوظيفي
143	1.7. نظرية الادارة العلمية لفرديريك تايلور: [1858 - 1915]
145	2.7. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر 1864 - 1920
146	3.7. نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو
147	4.7. نظرية المعوقات الوظيفية روبرت ميرتون
149	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: الأسس المنهجية للدراسة
153	تمهيد
154	1. مجالات الدراسة
154	1.1. المجال المكاني
154	2.1. المجال الزماني
154	3.1. المجال البشري
155	2. مجتمع الدراسة
155	3. عينة الدراسة
156	4. منهج الدراسة
157	5. أدوات الدراسة
159	خلاصة
	الفصل السادس: عرض و تحليل أدوات جمع البيانات
161	تمهيد
163	I. عرض و تحليل ادوات جمع للبيانات
163	1 عرض و تحليل نتائج الاستمارة
163	1.1 عرض و تحليل البيانات العامة

166	2.1 عرض وتحليل بيانات فرضية اولى
171	3.1 عرض وتحليل بيانات فرضية ثانية
184	2 عرض و تحليل نتائج المقابلة
184	1.2 عرض وتحليل البيانات العامة
187	2.2 عرض وتحليل بيانات فرضية اولى
419	3.2 عرض وتحليل بيانات فرضية ثانية
205	3 مناقشة الفرضية الاولى
207	4 مناقشة الفرضية الثانية
209	5.الاستنتاج العام للدراسة
212	خاتمة
216	قائمة المصادر و المراجع
232	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
163	يبين توزيع افراد العينة حسب السن	الجدول رقم 1
164	يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية	الجدول رقم 2
164	يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 3
165	يبين توزيع افراد العينة وفقاً لجنس المشرف المباشر عليهم	الجدول رقم 4
166	يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة	الجدول رقم 5
166	يبين مدى تأثير الادوار الاسرية والمهنية على اداء الوظيفي للمديرة	الجدول رقم 6
167	يبين اراء المبحوثين حول تأثير المسؤوليات العائلية على قدرة المرأة القيادية في اتخاذ القرارات	الجدول رقم 7
168	يبين اراء مبحوثين حول مدى انعكاس ضغوط الحياة الخاصة للمديرة على أدائها الوظيفي داخل المؤسسة	الجدول رقم 8
168	يبين تحديد الادوار الاكثر ضغطاً على امرأة قيادية	الجدول رقم 9
169	رأي المبحوثين حول التوفيق بين العمل والأسرة لدى المرأة القيادية	الجدول رقم 10
170	يبين اراء مبحوثين حلو تأثير ادوار الاجتماعية للمديرة على سير العمل	الجدول رقم 11
171	يبين توزيع افراد العينة حسب مدى اسلوب قيادة المرأة على أداء الموظفين	الجدول رقم 12
171	يبين توزيع افراد العينة حسب آراء الموظفين حول قدرة المدير على تنظيم العمل بكفاءة.	الجدول رقم 13
172	يبين رأي المبحوثين في مدى قدرة المرأة القيادية على تحقيق اهداف مؤسسة	الجدول رقم 14
173	يبين رأي المبحوثين حول اشتراك المديرة للموظفين في اتخاذ القرارات	الجدول رقم 15
173	توزيع افراد العينة حسب طريقة تقبل الموظفين لقرارات المديرة	جدول رقم 16
174	رأي المبحوثين في تقبل الموظف لتعليمات المديرة بصيغة الامر	الجدول رقم 17
147	اراء مبحوثين حول تعامل الموظف مع اهانتته من طرف المسؤولية العمل	الجدول رقم 18
175	يبين علاقة بين اوامر قائدة بفعالية العمل والاداء داخل المؤسسة	الجدول رقم 19
177	يبين علاقة جنس المشرف (المدير) بتنفيذ التعليمات	الجدول رقم 20
179	يبين علاقة جنس المسؤول بكفاءة قراراته	جدول رقم 21

181	يبين علاقة جنس القائد وتمكينه في الاداء الوظيفي	جدول رقم 22
182	يبين علاقة تقبل قيادة نسوية وتنفيذ تعليمات المديرية	جدول رقم 23
184	يبين توزيع أفراد العينة (المديرات) حسب السن	جدول رقم 24
184	يبين توزيع أفراد العينة (المديرات) حسب حالة المدنية	جدول رقم 25
185	يبين توزيع أفراد العينة (المديرات) ما إذا كانت لديها أطفال ام لا	جدول رقم 26
186	يبين توزيع أفراد العينة (المديرات) حسب المستوى التعليمي	جدول رقم 27
186	يبين توزيع أفراد العينة (المديرات) حسب المنصب القيادي	جدول رقم 28
187	يبين توزيع أفراد العينة (المديرات) حسب سنوات الخبرة في المنصب القيادي	جدول رقم 29
187	يبين رأي افراد العينة حول تأثير تعدد الادوار على الاداء القيادي	جدول رقم 30
188	يبين طريقة تواصل المديرية مع الموظفين	جدول رقم 31
189	يبين توزيع افراد العينة حسب تأثير البيئة الاسرية على عملية التواصل مع الموظفين	جدول رقم 32
189	يبين الأدوار التي تشكل أكبر ضغطاً على مهام القيادات	جدول رقم 33
190	يبين إنعكاس صراع الأدوار على أداء الوظيفي للقيادية	جدول رقم 34
191	يبين صعوبة التوفيق بين متطلبات العمل القيادي و متطلبات الأسرة	جدول رقم 35
192	يبين مدى توفر الدعم الأسري للمرأة القيادية في أداء مهامها	جدول رقم 36
193	يبين انعكاس دعم اسري للمرأة قيادية على ادائها الوظيفي	جدول رقم 37
194	يبين مدى وجود ممارسات تمييزية ضد المرأة القيادية داخل بيئة العمل	جدول رقم 38
195	يبين أشكال التمييز ضد المرأة القيادية داخل المؤسسة	جدول رقم 39

195	يبين أشكال التمييز ضد المرأة القيادية داخل المؤسسة	جدول رقم 40
196	يبين انعكاس التمييز على الاداء الوظيفي للمرأة قيادية	جدول رقم 41
197	يبين مدى تأثير المعوقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي للمرأة القيادية	جدول رقم 42
198	يبين مدى تأثر جوانب الاداء الوظيفي بالمعوقات الاجتماعية على المرأة القيادية	جدول رقم 43
199	يبين الحلول المقترحة لتجاوز المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة القيادية	جدول رقم 44
200	يبين مدى صعوبة تنفيذ قرارات القادة من طرف الذكور	جدول رقم 45
200	يبين تنفيذ قرارات المديرية	جدول رقم 46
201	يبين اجوبة قائدات حول تعرضها للمواقف تقلل من احترامها	جدول رقم 47
202	يبين علاقة دعم بيئة الاسرية بالاداء الوظيفي	جدول رقم 48
204	يبين علاقة تقبل القيادة النسوية بتنفيذ تعليمات المديرية	جدول رقم 49

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
65	داووع خروج المرأة للعمل	شكل رقم 01
75	يمثل خصائص المرأة القيادية	شكل رقم 02
85	الفرق بين الرجل والمرأة القيادية	شكل رقم 03
127	محددات الاداء الوظيفي	شكل رقم 04

مقدمة

شهد المجتمع الجزائري، على غرار باقي المجتمعات، تحولات عميقة مست مختلف بنياته الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، خاصة في ظل تاريخه الاستعماري وما تلاه من حركية اجتماعية رافقت مسار بناء الدولة الوطنية. فقد أفرزت البنية الاجتماعية التقليدية، التي كانت تقوم على تقسيم صارم للأدوار بين الجنسين، أنماطاً محددة لمكانة المرأة ووظيفتها داخل المجتمع، حيث ارتبط دورها أساساً بالمجال الخاص والأسري. غير أن هذه البنية لم تبق ثابتة، إذ شهدت تحولات تدريجية، خاصة خلال فترة الثورة التحريرية، التي مثلت منعطفًا حاسمًا في إعادة تشكيل أدوار المرأة، حيث خرجت إلى المجال العام، وشاركت في مختلف أشكال النضال، مما أتاح لها اكتساب مكانة جديدة داخل النسق الاجتماعي.

ومع الاستقلال استمر هذا التحول بوتيرة متفاوتة، حيث شهدت السبعينات بروزًا أكبر لمشاركة المرأة في سوق العمل، وتوسّع حضورها في مختلف القطاعات، بما في ذلك المناصب الإدارية والقيادية. غير أن هذا المسار تزامن مع بروز ما يُعرف بالتمييز الجندي، الذي تجلّى في استمرار بعض التمثلات الاجتماعية التقليدية، وإعادة إنتاجها داخل المؤسسات الحديثة، مما خلق نوعًا من التداخل بين القيم التقليدية ومتطلبات العصرية. ويظهر هذا التداخل بشكل أوضح في المجتمعات المحلية ذات الطابع المحافظ، مثل بعض مناطق الجزائر، حيث ما تزال العادات والتقاليد تؤثر في تحديد أدوار المرأة وتوقعات المجتمع منها.

وفي هذا السياق تجد المرأة القيادية نفسها أمام واقع اجتماعي مركّب، يتسم بتعدد الأدوار وتضاربها، بين متطلبات العمل القيادي ومسؤولياتها الأسرية والاجتماعية، إضافة إلى ما قد تواجهه من تمثلات مرتبطة بالنوع الاجتماعي. وهو ما يطرح تساؤلات حول طبيعة المعوقات الاجتماعية التي يمكن أن تنشأ داخل هذا النسق، وكيف يمكن أن تنعكس على أدائها الوظيفي داخل المؤسسة، خاصة في ظل السعي نحو تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل.

و من اجل القيام بهذه الدراسة بطريقة صحيحة ومنهجية، حاولنا تقسيم الدراسة الى جانبين احدهما نظري والآخر تطبيقي ، فاما النظري فتم تقسيمه الى اربع فصول والجانب الثاني الى فصلين.

تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، بينما عالج الفصل الثاني البنية المجتمعية والمعوقات الاجتماعية، في حين ركّز الفصل الثالث على المرأة العاملة والقيادة النسوية، ليُختتم هذا الجانب بالفصل الرابع الذي تناول الأداء الوظيفي. أما الجانب التطبيقي، فقد تم تقسيمه إلى فصلين؛ خُصص الأول للأسس المنهجية للدراسة الميدانية، بينما تناول الثاني عرض وتحليل أدوات جمع البيانات التي تحصلنا عليها في المقابلة والاستمارة . وفي ختام الدراسة، تم تقديم خلاصة تركيبية لأهم النتائج النظرية والتطبيقية، إلى جانب جملة من المقترحات والتوصيات المستندة على المعطيات الميدانية، والتي من شأنها الإسهام في تطوير أداء المؤسسة الابتدائية وكل مؤسسة فيها قيادة نسوية ، وفتح آفاق لبحوث علمية مستقبلية في نفس السياق.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

للدراصة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. اسباب اختيار الموضوع
 - 1.1. الأسباب الذاتية
 - 2.1. الأسباب الموضوعية
 2. أهداف الدراسة
 3. أهمية دراسة موضوع
 4. الإشكالية
 5. الفرضيات
 6. تحديد المفاهيم
 7. الدراسات السابقة
- خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد أي بحث علمي، وخاصة في العلوم الإجتماعية تخصص علم إجتماع التنظيم و العمل ، عملية تنطلق من إشكالية يطرح فيها الباحث مجموعة من التساؤلات التي يسعى للإجابة عنها بأسلوب علمي وموضوعي ، ومع التقدم في الدراسة، تصبح المفردات المستخدمة أكثر دقة ووضوحًا.

ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل إشكالية البحث وسؤال الانطلاق، مع توضيح أهم المفاهيم الأساسية المستخدمة ، كما يستعرض أهمية الدراسة وأهدافها، والأسباب التي دفعت لاختيار موضوعها ، وفي النهاية، يتم تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ذاته .

1. اسباب اختيار الموضوع :

1.1. الأسباب الذاتية :

تندرج الأسباب الذاتية لاختياري موضوع المعوقات الاجتماعية للمرأة القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي ضمن اهتمامي بالتحويلات الاجتماعية التي يشهدها المجتمع المعاصر، خاصة ما يتعلق بإعادة تشكيل الأدوار الجندرية داخل الفضاء المهني. وقد نبع هذا الاختيار من ملاحظتي الشخصية ومعاشتي المباشرة لجملة من التحديات التي تواجهها المرأة عند توليها مناصب قيادية، حيث لاحظت تداخلاً بين تمثيلات اجتماعية تقليدية وممارسات تنظيمية حديثة، مما يخلق نوعاً من التوتر بين ما هو متوقع اجتماعياً وما هو مطلوب مهنياً.

كما يعكس اختياري لهذا الموضوع رغبتي في فهم الكيفية التي تؤثر بها البنى الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة على أداء المرأة داخل المؤسسة، خاصة في ظل استمرار بعض أنماط التمييز الضمني والصريح. ويعود هذا الاهتمام أيضاً إلى وعيي بأهمية تحقيق العدالة الجندرية داخل بيئة العمل، وضرورة تمكين المرأة من ممارسة أدوارها القيادية بكفاءة دون عوائق اجتماعية تحدّ من فاعليتها.

إضافة إلى ذلك، يرتبط اختياري لهذا الموضوع بدافع ذاتي يتمثل في سعبي إلى الإسهام في إثراء المعرفة السوسولوجية حول قضايا النوع الاجتماعي والعمل، من خلال تحليل العلاقة بين السياق الاجتماعي والأداء الوظيفي، ومحاولة الكشف عن الآليات غير المرئية التي تعيق تطور المسار المهني للمرأة القيادية.

2.1. الأسباب الموضوعية :

تم اختيار هذا الموضوع لدراسة تأثير المعوقات الاجتماعية والتمييز الجندري على أداء المرأة القيادية داخل المؤسسات من منظور سوسولوجي، باعتبار أن هذه المعوقات تعكس القيم والمعايير السائدة في المجتمع. كما يهدف البحث إلى فهم العلاقة بين موقع المرأة في البنية الاجتماعية ومكانتها داخل التنظيمات المهنية، خاصة في ظل تزايد حضورها في المناصب القيادية. وتسعى الدراسة أيضاً إلى الكشف عن العوامل الاجتماعية والثقافية

المؤثرة في الأداء الوظيفي، والإسهام في تقديم معرفة علمية تدعم تحقيق العدالة والفعالية داخل المؤسسات.

2. أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ذات الطابع السوسيولوجي، من بينها:

- التعرف على مختلف المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة القيادية داخل بيئة العمل، وتحليل طبيعتها ومصادرها في إطار البناء الاجتماعي.
- الكشف عن تأثير هذه المعوقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي للمرأة القيادية، من خلال دراسة العلاقة بين العوامل الاجتماعية ومستوى الكفاءة المهنية.
- فهم دور القيم والعادات والتقاليد السائدة في تشكيل نظرة المجتمع للمرأة القيادية، وانعكاس ذلك على ممارستها لوظائفها القيادية.
- تحليل أشكال التمييز الجندي داخل التنظيمات المهنية، وبيان كيفية تأثيرها على فرص المرأة في اتخاذ القرار وتنفيذه.
- إبراز العلاقة بين موقع المرأة في البنية الاجتماعية وموقعها داخل البنية التنظيمية، وتأثير ذلك على أدائها الوظيفي.
- استكشاف الاستراتيجيات التي تعتمدها المرأة القيادية لمواجهة المعوقات الاجتماعية والتكيف معها داخل بيئة العمل.
- الإسهام في إثراء المعرفة السوسيولوجية حول قضايا المرأة والعمل، خاصة ما يتعلق بالقيادة والأداء الوظيفي.
- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساعد في تحسين ظروف عمل المرأة القيادية وتعزيز أدائها داخل المؤسسات.

3. أهمية دراسة موضوع :

تكتسي دراسة موضوع المعوّقات الاجتماعية للمرأة القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي أهمية بالغة، لكونها تتناول إشكالية تتقاطع فيها الأبعاد الاجتماعية والثقافية والتنظيمية داخل بيئة العمل. فهذه الدراسة تسهم في الكشف عن طبيعة العوائق غير الرسمية التي تحدّ من فاعلية المرأة القيادية، والتي غالباً ما تكون متجذّرة في البنى الاجتماعية وأنماط التفكير السائدة، بما يتجاوز القوانين والتشريعات الرسمية.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز العلاقة بين السياق الاجتماعي والأداء الوظيفي، حيث تساعد على فهم كيف يمكن للتمثيلات الاجتماعية والصور النمطية أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على كفاءة المرأة في مواقع القيادة، الأمر الذي ينعكس بدوره على فعالية المؤسسة ككل. ومن هذا المنطلق، تساهم الدراسة في توسيع الفهم السوسولوجي لديناميكيات العمل داخل التنظيمات، خاصة فيما يتعلق بقضايا النوع الاجتماعي.

إضافة إلى ذلك، توفر هذه الدراسة معطيات علمية يمكن أن تُستثمر في تحسين بيئة العمل، من خلال لفت الانتباه إلى أهمية الحد من الممارسات التمييزية وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص، مما يدعم تطوير الأداء المؤسسي. كما تبرز أهميتها في كونها تواكب التحولات التي يشهدها المجتمع المعاصر نحو تمكين المرأة وإدماجها بشكل أوسع في مواقع اتخاذ القرار، وبالتالي فهي تسهم في إثراء الأدبيات السوسولوجية المتعلقة بالعمل والقيادة والجنس.

4. الإشكالية :

يشهد المجتمع المعاصر تحولات عميقة مست مختلف البنى الاجتماعية، خاصة ما يتعلق بمكانة المرأة ودورها داخل مختلف المجالات، وعلى رأسها المجال المهني. فقد أصبح حضور المرأة في سوق العمل لا يقتصر على مواقع تنفيذية فحسب، بل شمل مواقع قيادية، ظاهرة تنامية تعكس مساراً من التغيير الاجتماعي نحو إعادة توزيع الأدوار بين الجنسين. غير أن هذا التحول لا يسير دائماً بانسجام مع البنى الثقافية والاجتماعية السائدة، مما يفرز مجموعة من التوترات والتحديات التي تؤثر على أداء المرأة داخل المؤسسة.

و في سياق المجتمع الجزائري تتسم البنية الاجتماعية بخصائص مركبة، تجمع بين عناصر تقليدية وأخرى حديثة، حيث لا تزال بعض القيم والأعراف الاجتماعية تتركس أدواراً نمطية للمرأة، مقابل انفتاح متزايد على مشاركتها في الحياة العامة. هذا التداخل بين التقليد والحداثة ينعكس بشكل واضح في بيئة العمل، خاصة فيما يتعلق بنظرة المجتمع إلى المرأة القيادية، وحدود تقبلها في مواقع السلطة واتخاذ القرار.

كما يبرز التمييز الجندي كأحد أبرز المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة في الوسط المهني الجزائري، سواء في شكل التحيز أو التهميش أو من خلال التشكيك في كفاءتها القيادية أو تفضيل الرجال في الترقية واتخاذ القرار، ويسهم هذا الواقع في خلق بيئة عمل غير متكافئة، تؤثر على إدماج المرأة واندماجها، وتحد من فرصها في إثبات ذاتها المهنية وصعوبة تنفيذ قراراتها. ومن جهة أخرى تعيش المرأة القيادية حالة من صراع الأدوار بين متطلبات العمل ومسؤولياتها الأسرية، في ظل استمرار تحميلها الدور التقليدي للرعاية المنزلية، ووجود هذا الصراع قد ينعكس سلباً على أدائها الوظيفي، والحياة المهنية والحياة الخاصة، ويؤثر على استقرارها المهني، وفي هذا الإطار يمكن فهم الصعوبات التي تواجهها المرأة القيادية باعتبارها طرفاً داخل بيئة العمل بين نموذج تقليدي يكرّس هيمنة الرجل، ونموذج حديث يسعى إلى تحقيق المساواة.

التساؤل الرئيسي :

- ماهو أثر المعوقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي للمرأة القيادية ؟

وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف يؤثر تعدد أدوار المرأة القيادية على أدائها الوظيفي ؟
- ماهو أثر التمييز الجندري على الأداء الوظيفي للمرأة القيادية ؟

5.الفرضيات :

الفرضية العامة :

- المعوقات الاجتماعية تؤثر على الأداء الوظيفي للمرأة القيادية

الفرضيات الفرعية :

- صراع أدوار المرأة القيادية يؤدي الى ضعف أدائها الوظيفي
- التمييز الجندري يؤدي الى صعوبة تنفيذ القرارات وضعف الأداء الوظيفي.

6. تحديد المفاهيم :

1.6. المعوقات الاجتماعية :

أ- المعوق :

-لغة: العائق في اللغة يمكن تحديده في اسم فاعل جمعه عوائق وهو المانع عن الشيء نقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائق عاقنتني العوائق، وعاقه عن الشيء أي منعه وشغله عنه فهو عائق والمصدر عوق والعوق، والتعويق بمعنى التثبيط و الحبس والصرف.

- اصطلاحا: أول من استخدم مفهوم المعوقات في الفكر التنظيمي هو " روبرت ميرتون " عندما أشار إلى النتائج غير المتوقعة للنظام البيروقراطي والتي تشكل اختلالا واضطرابات تكمن وراء الوظائف الكامنة غير الظاهرة .

- عرفها احمد خاطر بأنها " اتجاهها سلوكيا سلبيا، فالمخطط الذي يرسم خطط قد يصطدم بأفراد المجتمع وسلوكهم الذي يعوقه عن تحقيق أي أنماط السلوك التي يريد المخطط أن يسير وفقا لها .

- ويعرفه محمد علي محمد " المعينات على أنها " النتائج أو العمليات التي يشهدها النسق الاجتماعي وينظر إليها بوصفها تؤدي إلى تهديد التكامل، والتوافق والاستقرار في هذا النسق.

ب- الاجتماعية (الاجتماعي):

- لغة من (جمع) الشيء المتفرق (فاجتمع) وتجمع القوم اجتمعوا من هنا وهناك و (اجتماعي) نسبة للمجتمع أو من صفة للفرد الذي يتفاعل مع مجتمعه.

- اصطلاحاً : كل ما يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الجماعات والأفراد ويوجد العامل الاجتماعي إذ تأثر السلوك حتى لو كان متعلق بفرد واحد أو بجماعة سواء كان هذا الشخص أو هؤلاء الأشخاص موجودين من الناحية المادية أو غير موجودين¹.

ج- المعوقات الاجتماعية:

يعرف عبد الله الرشدان المعوقات الاجتماعية على أنها الحواجز و القيود التي يضعها المجتمع اما بعض فئاته و طوائفه².

و يعرفه احمد زكي بدوي المعوقات بأن العائق الوظيفي او المانع هو كل نتائج او العمل التي تحد من تكييف النسق الاجتماعي او توافقه كما تتضمن ضغطا و توترا على المستوى البنائي³.

تعريف إجرائي: هي الحواجز و القيود التي يضعها المجتمع من هيمنة ذكورية الجندر و فيم و تقاليد تم ترسيخها عبر عملية النشئة الاجتماعية أمام المرأة القيادية.

2.6. الاداء الوظيفي :

¹ - مريم الهلالي ، المعوقات الاجتماعية للمرأة العاملة وأثرها على استقرارها الوظيفي ، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2017/2018 ، ص 8 .

² - بن علجية ناحية ، اشكالية جودة الأداء لدى الاستاذ الجامعي في ظل المعوقات الاجتماعية و المهنية ، دراسة ميدانية لعينة من أستاذة جامعة ، جزائر 2 ابو قاسم سعد الله ، المجلد 14/العدد 01، (2026) ص: 730_ 744 .

³ - شامخ عزيزة ، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، تخصص تنمية و تسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008- 2009 ، ص 29 .

أ - الأداء :

لغة: يعرف الأداء في المعاجم والقواميس العربية بأنه مصدر الفعل و يقال ادى الشيء اي اوصله و الإسم الأداء : ادى الأمانة و ادى الشيء الذي قام به.¹

اصطلاحا: الأداء هو تنفيذ أمر او واجب او عمل ما اسند الى شخص أو مجموعة للقيام به.²

عرفه اندرود على أنه تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.

ويُعرف على أنه درجة إتمام وإنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات و الإستعدادات المختلفة.³

وينظر كل من أحمد زكي بدوي، ومحمد كمال مصطفى للأداء على أنه نتاج جهد معين بذله شخص أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين.⁴

ب - الأداء الوظيفي:

لغة :

اصطلاحا: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام

¹ - ابن منظور ابو الفضل محمد بن مكرم بن علي ، لسان العرب ، ط3 ، دار صادر ، بيروت، 1414هـ، المجلد، 14 ، ص 26.

² - أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 1984 ، ص 166 .

³ - مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن القيس، 2017، عمان، ص 78.

⁴ - ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10.

وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج ، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة.¹

ويُعرفه محمود صديق على أنه ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء الواجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها الكل في موقعه الوظيفي على أكمل وجه.²

كما عرفه أحمد محمد الدمرداش بأنه سلوك الفرد داخل بيئة العمل المعبر عنه بأفعال وأقوال تؤدي الى تنفيذ المهام الموكولة اليه.

أما راوية حسن تعرفه على أنه الأثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر اليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد وادراك الدور والقدرات.³

و يقصد به تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولية التي تكلفه بها المنظمة، او الجهود التي ترتبط وظيفته بها يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة.⁴

ج- تعريف إجرائي:

هو مجموعة من الوظائف و المهام الموكولة للموظفين بالمؤسسات العمومية بمدينة الجلفة و التي تتم تحت مراقبة و إشراف من المرأة القائدة و هذا ما يظهر في المواقف التي يتم فيها تنفيذ قرارات القائدة من قبل الموظفين في المؤسسة.

3.6. المرأة قيادية :

أ- المرأة :

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم تقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001 ، العدد 1 ، ص 86.

² - محمود صديق عبد الواحد ، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون السعودية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع 2015 ، ص 64 .

³ - أحمد محمد الدمرداش ، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي ، دار الحكمة ، القاهرة ، 2018 ، ص34.

⁴ - منصور تجاني ، الأداء الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة ، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 03 ، العدد 04 ، 2020 ، ص 65_58 .

لغةً : المرأة في اللغة العربية تُطلق على الأنثى البالغة من بني آدم، ويُقال: امرأة وامرأة، وجمعها نساء ونسوة. وقد ورد في المعاجم العربية أن أصل كلمة «امرأة» يدل على التأنيث والبلوغ، فهي مقابل «الرجل».

جاء في لسان العرب لابن منظور أن المرأة هي الأنثى من الإنسان، ويُفَرَّق بينها وبين «الجارية» التي تدل على الصغر.¹

اصطلاحًا : أما في الاصطلاح، فالمرأة هي الكائن الإنساني الأنثوي الذي بلغ سن الرشد، وتمتاز بخصائص بيولوجية ونفسية واجتماعية تميزها عن الرجل، وهي عنصر أساسي في بناء الأسرة والمجتمع، ولها حقوق وواجبات يحددها القانون والشريعة بحسب السياق الاجتماعي والثقافي.

ويُعرفها الفقهاء بأنها: الأنثى البالغة المكلفة شرعًا، التي تخضع للأحكام التكاليفية مثل الرجل مع مراعاة خصوصيتها البيولوجية والاجتماعية.²

ب- القيادة :

لغة : القيادة كلمة مشتقة من الفعل "قاد" وهو يدل على التراس وتدبير الأمور، ويدل أيضا على سيطرة الفرد من خلال وضعه على السلطة الأمر والترأس.³

اصطلاحا : القيادة عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.⁴

ج- المرأة القيادية:

هي صاحبة المناصب العالي الذي يخول لها القدرة على اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر، تجدها في مختلف القطاعات (قطاع الخدمات، الامن، القضاء الصحة....).⁵

¹ - ابن منظور ابو الفضل محمد بن مكرم بن علي ، مرجع سابق ، ص 187.

² - وهبة الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، دار الفكر، دمشق، ج 7، ص 326 .

³ - فتحي محمود ، 766 مصطلح إداري، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر ، 2003 ، ص 5 .

⁴ - بترج . نورث هاوس ، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق ، ت ر ، صلاح بن معاذ المعيوف ، ط 6 ، الإدارة العامة للطباعة و النشر ، 2018 ، ص 23 .

⁵ - بوزيدي رجاء ، المرأة القيادية و التنمية في مخيال الفرد الجزائري ، جامعة تلمسان ، الجزائر، المجلد 2 ، العدد 4، جوان 2014 ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، ص 30 .

- **التعريف الجرائي:** المرأة القيادية هي المرأة التي تشغل منصبًا إداريًا أو إشرافيًا داخل مؤسسة أو منظمة، وتمارس مهام القيادة من خلال التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات وتوجيه الموظفين لتحقيق أهداف العمل، ويُقاس ذلك في هذا البحث من خلال مستوى المسؤوليات التي تتولاها، وقدرتها على إدارة الفريق، والمشاركة في صنع القرار داخل بيئة العمل.

4.6. صراع الأدوار :

أ- صراع :

لغةً : الصِّراع في اللغة من الفعل «صارع»، ويعني المغالبة والمنازعة والتدافع بين طرفين أو أكثر، سواء كان ذلك ماديًا أو معنويًا.¹

اصطلاحًا : الصراع هو حالة من التوتر أو التعارض تنشأ عندما تتقابل مصالح أو أهداف أو قيم متناقضة بين الأفراد أو الجماعات أو داخل الفرد نفسه.²

ب – الدور :

لغةً : الدَّور في اللغة العربية من الفعل «دار»، ويعني التناوب والتعاقب والرجوع إلى الشيء بعد الانتهاء منه، ويُطلق كذلك على الوظيفة أو المهمة التي يقوم بها الفرد داخل جماعة أو نظام معين.³

اصطلاحًا : الدور هو مجموعة السلوكيات والتوقعات الاجتماعية المرتبطة بمركز اجتماعي معين يشغله الفرد داخل المجتمع، بحيث يُنتظر منه أن يؤدي وظائف محددة تتوافق مع هذا المركز.⁴

ج- مفهوم صراع الأدوار :

¹ - ابن منظور ابو الفضل محمد بن مكرم بن علي ، مرجع سابق ، ص 176 .
² - عبد اللطيف حمزة، علم الاجتماع الحديث، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 143 .
³ - ابن منظور ابو الفضل محمد بن مكرم بن علي ، مرجع سابق ، ص 292 .
⁴ - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 215 .

يشير صراع الأدوار إلى عدم التناسق بين دورين أو أكثر يتوقع أن يؤديهما الفرد في موقف معين. وعندما يتداخل أداء أحد الأدوار مع دور آخر أو يتصارع معه، يحدث نوع من الصراع، قد يكون هذا الصراع حالة مؤقتة يمكن للفرد التعامل معها بسهولة، حيث يمكنه تلبية المتطلبات المتزايدة دون صعوبة كبيرة، ومع ذلك، في بعض الحالات، قد يتحول الصراع إلى مشكلة مستمرة تؤثر على حياة الفرد لفترة طويلة.¹

5.6. التميز الجندي :

أ- تعريف التمييز: هو كل تفریق او استئثار او تفاصيل مبني على الجنس او اللون او النسب او الاصل القومي او العرق او الدين او اللغة.²

ب- مفهوم الجندر : يعد الجندر النوع الاجتماعي هو أحد القضايا الجوهرية التي تهتم بها كل الثقافات إذ تقدم كل ثقافة لأبنائها تفسيراً لوجود النوعين البشريين وأدوارهما العديدة وفقاً للقرابة "Kinship" والجنس "Sex" والعمل "Work" والعمر "Age"، كما وتزود كل ثقافة أبنائها بتوجيه عام حول معالجة العلاقات بينهما .

وجرت العديد من المحاولات لتحديد مفهوم الجندر، إلا أن المفهوم لا يزال مبهما ويعتريه الكثير من الغموض، وهناك اتجاهها يعرف المصطلح معتمداً على الجنس (ذكر أنثى) كأساس، وهناك اتجاهها آخرًا يعرف المصطلح على أساس الأدوار "Roles" الخاصة بالرجال والنساء داخل المجتمع.³

و الجندر كلمة إنجليزية تنحدر من أصل لاتيني "Genus" تعبر عن الاختلاف والتمييز الاجتماعي للجنس، كما وتصف الأدوار التي تعزى للنساء والرجال في المجتمع والتي لا يتم تقسيمها بحسب الخصائص البيولوجية وإنما بواسطة القواعد والمعايير والمحظورات التي تحددها ثقافة المجتمع. وبحسب هذا التعريف فإن الأدوار الجندرية

¹ - أمل رجب الغديوي، شرح الادوار لدى المرأة العاملة في بين وليد قسم علم النفس، كلية الاداب، جامعة بني وليد ليبيا، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الانسانية التطبيقية المجلد العاشر العدد الثاني 2025 ص4

² - خالد الضو ، اشكال التمييز العنصري وخطاب الكراهية في التشريع الجزائري حسب القانون 20 50 ، تاصيلا وتحليلا 2022 المجلد الخامس العدد الثاني. ، ص 7 .

³ - محمد لطفي وآخرون ، التنوع البشري الخلاق، تقرير اللجنة العالمية للثقافة والتنمية، ترجمة محمد يحيى، ط العربية، المجلس الأعلى للثقافة القاهرة ، 1998، ص 143

«النوعية» تتفاوت بين ثقافة وأخرى كما أنها قابلة للتغيير والتطوير. وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر على ما يعد مناسبًا من أعمال تناط بالنساء أو تناط بالرجال كالعمر والطبقة الاجتماعية والظروف المختلفة التي يمر بها المجتمع من أوضاع سياسية واجتماعية واقتصادية، وعليه فإن أدوار النساء والرجال ومكانتهم قد تتفاوت حتى داخل الثقافة الواحدة.¹

ج- التعريف الإجرائي للتمييز الجندري: التمييز الجندري هو المعاملة غير المتكافئة التي تتعرض لها المرأة القيادية داخل بيئة العمل بسبب جنسها، مما يحدّ من فرصها في الترقية أو المشاركة في اتخاذ القرار أو ممارسة أدوارها القيادية بكفاءة، ويُقاس ذلك في هذا البحث من خلال مستوى ما تواجهه المرأة القيادية من ممارسات أو اتجاهات سلبية تؤثر على أدائها الوظيفي ومكانتها المهنية داخل المؤسسة.

7. الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى: دراسة الباحثة نعيمة بن بوخلائ تحت عنوان المعوقات الوظيفية و أثرها على أداء القيادة النسوية دراسة الميدانية على عينة من موظفات المستشفى الام والطفل بالجلفه مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل الجلفة (2024_ 2025).

انطلقت الباحثة من الأسئلة الإشكالية التالية:

- ما هي ابرز المعوقات الوظيفية التي تواجه المرأة القيادية وكيف تؤثر هذه الاخيرة على دورها القيادي؟
- هل تؤثر المعايقات التنظيمية والاداريه داخل المؤسسات الاستشفائيه الام والطفل على قدرة القيادة النسوية في تبني استراتيجيات عمل فعالة؟
- كيف تؤثر المعايقات الاجتماعية والثقافية في بناء وانشاء العلاقات المهنية مع فريق العمل؟

¹ - فاروق عبده ، الجندر غزو ثقافى : مواجهة تربوية من منظور إسلامى، ط 1 ، عالم الكتب، القاهرة، 2009، ص 29.

– هل يؤثر نقص المعرفة التقنية لدى القيادة النسوية في قدرتها على التكيف مع التحولات الرقمية وتأثير ذلك على دورها القيادي؟

والإجابة على اسئلة الإشكالية اقترحت الباحثة الفرضيات التالية:

– توجه المرأة القيادية معاينات وظيفية متعددة تؤثر على دورها القيادي.

– تؤثر المعاينات التنظيمية والإدارية داخل المؤسسات الاستشفائية الام والطفل على القدرة القيادة النسوية في تبني استراتيجيات عامة فعالية.

– تؤثر المعاينات الاجتماعية والثقافية في بناء وانشاء علاقات العمل ايجابي مع فريق العمل.

– يؤثر نقص المعرفة النفسية لدى القيادة النسوية في قدرتها على التكيف مع التحولات الرقمية بالتالي على دورها القيادي.

ولتحقيق من صحة الفرضيات قامت الباحثة باعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واعتمادات على الاستبيان كاداة لجمع البيانات عن طريق عينة قصدية ولان المفردات بحثها تشمل مناصب نوعية وبحكم ان عددها قادرين فقد تم مسح مجتمع الباحث افراد العينة 20.

وقد توصلت الباحثة في النهاية بحثها الى اثباتات كل من الفرضيات الاولى والثانية

علاقه الدراسة بالموضوع : ان الدراسة تعالج المعاينات الوظيفية واثرها على اداء القيادة النسوية وهو مشابه لموضوع بحثنا من ناحية المتغير تابع للدراسة وهو القيادة النسوية بحيث تم طرح الادبيات التي تعالج هذا المفهوم كما ان المنهج المستخدم يعتبر قاسم مشترك مع موضوعنا كما اعتمدت الدراسة العينة القصدية مثل موضوع بحثنا لان كان علينا اختيار عينة تحمل خصائص زواية بحثنا .

الدراسة الثانية: دراسة الباحثة بوشارب إيمان تحت عنوان المعوقات الوظيفية وتأثيرها على كآفة القيادة النسوية دراسة ميدانية في المؤسسات الجامعية غرداية مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل (2019_ 2020)

انطلقت الباحثة من اسئلة الإشكالية التالية:

– ما مدى تأثير المعوقات الوظيفية على كفاء القيادة؟

– هل للعوامل سوسيو ثقافية تأثير كفاءة القيادة النسوية؟

– هل للصراع التنظيمي تأثير على كفاءة القيادة النسوية؟

وللاجابة على اسئلة الإشكالية اقترحت الباحثة الفرضيات التالية:

– تؤثر المعوقات الوظيفية على كفاءة القيادة النسوية.

– تؤثر العوامل السوسيو ثقافية على كفاءه القيادة النسوية.

– يؤثر الصرع التنظيمي على كفاءة القيادة النسوية.

وللتحقق من صحة الفرضيات اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي واعتمدت على المقابلة والاستبيان كأداتين لجميع البيانات وقد كانت المعاينة بالمسح الشامل لجميع قيادات النسوية في جامعة غرداية(عميدة. نائبة قصيد. رئيسة قسم. نائبة رئيس القسم) حيث تراوح عددهن حوالي 20 قائدة.

وقد توصلت الباحثة في نهاية بحثها الى اثبات كل من الفرضيتين حيث خلصت الباحثة ان المعوقات الوظيفية التي تواجه المرأة في المؤسسة الجزائرية نتيجة على تراكمات ثقافية واجتماعية عززت الهيمنة الذكورية داخل الأسرة والمؤسسات ورغم ذلك استطاعت المراه بفضل مستواها التعليمي وكفاتها اثباتات نفسها، ولم تعد تقصر على المجالات محدودة مثل التعليم والصحة، بل اصبحت تسعى للدخول بقوة الى المجالات اخرى كالتعليم العالي والبحث العلمي رغم استمرار بعض الصعوبات .

علاقة الدراسة بالموضوع: تندرج هذه الدراسة ضمن الحقل السوسيولوجي الذي يهتم بتحليل العوامل الاجتماعية والتنظيمية المؤثرة في الأداء القيادي، حيث تعالج إشكالية المعوقات الوظيفية وانعكاساتها على كفاءة القيادة النسوية. ويتجلى الارتباط الوثيق بموضوع الدراسة في كون كفاءة القيادة النسوية تمثل القاسم التحليلي المشترك، باعتبارها محوراً مركزياً لفهم ديناميات الأداء داخل المؤسسة. ولغرض اختبار الفرضيات والتحقق من دلالاتها العلمية، اعتمدت الباحثة على أدوات منهجية متمثلة في المقابلة والاستمارة، وهو ما يعزز الطابع الإمبريقي للدراسة ويؤكد تقاطعها المنهجي مع موضوعنا.

دراسة الثالثة : دراسة الباحث محمد الأمين فيلالي ، تحت عنوان دور القيادة النسوية في تفعيل الاداء من وجهة نظر اساتذة دراسة استطلاعية على عينة ثانويات بلدية قسنطينة - جامعة قسنطينة - 2022 .

انطلق الباحث من أسئلة الاشكالية التالية :

- ما هي الاتجاهات أساتذة التعليم الثانوى نحو القيادة النسوية ودورها في تفعيل الاداء؟
- ما هو واقع اتجاهات أساتذة ثانويات بلدية قسنطينة نحو القيادة النسوية في تفعيل الاداء؟

والاجابة على اسئلة الاشكالية اقترح الباحث الفرضيات التالية :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة النسوية في تفعيل الاداء في ثانويات العينة البحث .

- توجد دلالة إحصائية موجبة لتفضيل عينة الدراسة للقيادة النسوية في الثانويات .

وللتحقق من صحة الفرضيات اعتمد الباحث على منهج الوصفي التحليلي اما عن مجتمع الدراسة الميدانية فهو اساتذة الثانويات التي تدير إمراة والواقعة ببلدية قسنطينة 06 ثانويات بمجموع 258 استاذًا، فعينة الدراسة وصلت 129 تم توزيع استمارات على العينة خلال فترة ما بين شهري مارس ماي 2018 .

وقد توصل الباحث في نهاية بحثه تبين له ان القيادة تقوم على اسس تجعل منها ذات فعالية في تحقيق أهداف مؤسسة ولها علاقة كبيرة في التأثير زيادة أداء العاملين، وذلك ما أثبتته الباحث في الدراسات التطبيقية على أنه هناك علاقة طردية بين القيادة النسوية والاداء الاشادة التعليم الثانوي عينة البحث .

خلاصة الفصل :

يتبين من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أن الإطار المنهجي للدراسة يشكل القاعدة الأساسية التي يُبنى عليها البحث العلمي، من خلال ضبط مختلف عناصره الإجرائية والفكرية. وقد ساهم تحديد أسباب اختيار الموضوع، سواء الذاتية أو الموضوعية، في توضيح الدوافع التي قادت إلى دراسة هذا الموضوع، في ارتباطه بالواقع التربوي واحتياجاته الفعلية.

كما سمح تحديد أهداف الدراسة وإبراز أهميتها بتوضيح الغاية العلمية والعملية من البحث، والمتمثلة في فهم دور الوساطة المدرسية في تحسين التوافق النفسي والاجتماعي لدى تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط. في حين ساعدت صياغة الإشكالية والفرضيات في توجيه مسار الدراسة وتحديد العلاقات المحتملة بين متغيراتها.

ومن جهة أخرى، أسهم ضبط المفاهيم الأساسية في توضيح المصطلحات وتحديد مدلولاتها الإجرائية داخل البحث، مما يضمن الدقة في المعالجة العلمية. أما عرض الدراسات السابقة فقد أتاح إمكانية الاستفادة من النتائج المتوصل إليها سابقاً، وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الحقل البحثي، وإبراز ما تضيفه من قيمة علمية.

وبذلك يشكل هذا الفصل أرضية منهجية ضرورية تمهّد للانتقال إلى الجوانب النظرية والتطبيقية في الفصول اللاحقة من الدراسة.

الجانب

النظري

الفصل الثاني

البنية المجتمعية

و المعوقات

الاجتماعية

الفصل الثاني: البنية المجتمعية و المعوقات الاجتماعية

تمهيد

I. مفهوم البنية الاجتماعية

1. تعريف البنية الاجتماعية

2. خصائص البنية الاجتماعية

2.1. البنية الاجتماعية تتكون من أنماط العلاقات الاجتماعية

2.2. البنية الاجتماعية كل أو نسيج متشابك الأجزاء

3.2. البنية الاجتماعية تتميز بالاستقرار والاستمرارية

3. تصنيف البنية الاجتماعية

1.3. المجتمعات المتجانسة

2.3. المجتمعات الغير متجانسة

II. التنشئة و السلطة الأبوية

1. التنشئة و التمييز النوعي

2. خصائص الأسرة الجزائرية التقليدية

1.2. خصائص الأسرة الجزائرية التقليدية وتجدر السلطة الأبوية

3. السلطة الأبوية في العائلة الجزائرية التقليدية

1.3. السلطة الأبوية

2.3. السلطة الأبوية في العائلة الجزائرية

4. محددات مكانة المرأة في الأسرة الجزائرية

1.4. دور التعليم في تحديد مكانة المرأة

2.4. دور العمل في تحديد مكانة المرأة

III. المعوقات الاجتماعية إشكالية الجندر

1. التفريق بين الجنسين في الأسرة الجزائرية

2. إشكالية الجندر في عمل المرأة

3. قضايا الهيمنة وتشكيل الأدوار الاجتماعية

4. اتفاقية القضاء على اشكال التمييز ضد المرأة

خلاصة

تمهيد :

تتسم البنية المجتمعية في الجزائر بتأثير واضح للعادات والتقاليد التي تساهم في تشكيل الأدوار الاجتماعية، خاصة فيما يتعلق بعمل المرأة. وفي ظل حضور السلطة الأبوية، يتم غالبًا تحديد أدوار المرأة ضمن حدود تقليدية ترتبط بالأسرة والرعاية، مما ينعكس على فرصها في الانخراط المهني. كما يؤدي هذا الإطار إلى تكريس أشكال من التمييز الجندي، ويخلق معوقات اجتماعية تحدّ من مشاركة المرأة وتطورها في سوق العمل. ومن ثمّ، فإن فهم هذه العوامل يعد ضروريًا لتحليل واقع عمل المرأة في المجتمع الجزائري.

I. مفهوم البنية الاجتماعية:

1. تعريف البنية الاجتماعية :

نظرا لأهمية البنية الاجتماعية تعددت تعاريفها، و هذا ما يكاد يتفق عليه الانثروبولوجيون الاجتماعيين و الموظفين على أن مفهوم البنية الاجتماعية من المفاهيم التي يصعب تحديدها وتعريفها بدقة نظرا لوجود خلط في تحديده باعتباره مفهوما له أكثر من مدلول حيث استخدم اصطلاح البنية الاجتماعية عند الكثير من العلماء المتخصصين في الانثروبولوجيا و علم الاجتماع نذكر منهم : ليفي ستراوس راد كليف براون ، رايمون فرث ، إيفانز بريتشارد ، فريديريك الملي ، دوركايم ، و باسونز و غيرهم.

ومن أبرز الموظفين الذي قدموا تعريفات لهذا المفهوم راد كليف براون، و الذي كان في محاضرة له عام 1940 حول البنية الاجتماعية و لكنه من الملاحظ انه قد سبقه كارل ماركس في تحليلاته لهذا المفهوم في كتابه " رأس المال " في صياغات البنية الفوقية و البنية التحتية ، و في كتابات دور كايم عن التركيبات المورفولوجية.

يقول راد كليف براون حول مفهوم البنية " حينما نستخدم تعبير بنية فإننا نشير إلى نوع من الترتيب المنتظم للأجزاء أو المكونات فاللحن الموسيقي له بنيته أيضا، أي أن أي عبارة لها بنية و البناء له بنيته ومكوناته ، و وحدات البنية الاجتماعية هي أشخاص ، و أي شخص هو كائن بشري ينظر إليه لا بوصفه كائنا ، و إنما كمحتل لوضع في بنية اجتماعية"¹

أما العالم إيفانز برتشارد استخلص تعريفا للبنية الاجتماعية التي تعني عنده " تلك العلاقات التي تربط بين الجماعات ، و التي تتميز بدرجة عالية من ثبات التركيب ، بمعنى إن الجماعات تدوم وتستمر في الوجود، بغض النظر عن ما تحتويه من أفراد ، يدخل فيها

¹ - احمد قصير ، منهجية علم الاجتماع بين الوظيفية و الماركسية و البنيوية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ، مصر ، 1985 ، ط 01 ، ص 146 .

أفراد عندما يولدون ، و يخرج منها عندما يموتون ، أي الأفراد يتغيرون . أما البنية فتبقى مستمرة و تدوم .¹

أما العالم الاجتماعي تالكوت بؤسونز في دراسته حول الحالة الراهنة للنظرية الوظيفية في علم الاجتماع قدم تعريفا للبيئة الاجتماعية موضحا أنها " عبارة عن مجموعة من العلاقات بين أجزاء نسق حي ، و التي يمكن أن تظهر على أساس أميريقي في شكل ثابت على امتداد فترة من الزمن² .

و يقدم تعريفا آخر للبنية يقول " هي مجموعة من العلاقات النمطية الثابتة نسبيا بين الوحدات ، حيث أن وحدة النسق الاجتماعي هي الفاعل ، فإن البنية الاجتماعية هي نسق منمط للعلاقات بين الفاعلين " .

ضمن هذا الجدل العلمي بين الوظيفيين يمكننا القول أن البنية الاجتماعية تستند إلى عناصر التفاعل التي تدور بين سائر الأفراد . فالبيئة الاجتماعية هي مبعث التمثلات والمعايير المنظمة للسلوك في رأي بارسونز ، كما أنها مصدر عملية التنميط التي تحدد السلوك الاجتماعي تبعا لقوالب يفرضها النسق الاجتماعي . و الفارق بين النسق و البناء هو الفارق في الدرجة . حيث إن السلوك داخل النسق الاجتماعي هو جزء لا يتجزأ من نطاق واسع أو مدار أوسع و اشمل هو إطار أو مجال البنية الاجتماعية³ .

و يعرفها أحمد أبوزيد البدوي البنية الاجتماعية بقوله " أنها نسيج العلاقات الاجتماعية الدائمة المستقرة في المجتمع ، و التي تبدوا على هيئة انساق متبادلة التأثير و التفاعل لكل منها وظائف اجتماعية في الجماعات ، و بين الأفراد ، الذي تنظم علاقاتهم وتحدد أدوارهم التي تتباين بتباين المواقف التي يمارسونها . تلك المواقف تحدد بقواعد

¹ - قباري محمد إسماعيل ، أسس البناء الاجتماعي ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 1989 ، ص 70 .

² - T. Parsons. Essays in sociojlogical. Theory and appthed. Glencoe . Free press . 1949 .P 34.

³ - قباري محمد إسماعيل ، نفس المرجع ، ص 74 .

وإجراءات اجتماعية معقدة . كما أنها تتفاعل بالآخر داخل نطاق الجماعة أو المجتمع بطريقة فيها كثير من الانسجام و الاتساق " ¹ .

و عرفها أحمد زكي البدوي بأنها " البنية الاجتماعية هي النمط المقرر لأي نظام داخلي الجماعة ما ، و يتضمن مجموعة من العلاقات الموجودة بين أعضاء الجماعة ، و بعضهم البعض ، و بينهم و بين الجماعة نفسها ، و هي إطار المجتمع كعلاقة منظمة بين الوحدات الاجتماعية و التجمعات القائمة على أساس القرابة و الجنس و السن و المصلحة المشتركة و المكانة و المنزلة أو كنموذج مقام تبعا لهذه العلاقة ² .

2. خصائص البنية الاجتماعية:

من خلال التعريفات السابقة نستخلص الخصائص التي تميز البنية الاجتماعية في العناصر التالية:

2.1. البنية الاجتماعية تتكون من أنماط العلاقات الاجتماعية:

أي أن البنية الاجتماعية لا يمكن ملاحظتها مباشرة ، و إنما صورة علاقات اجتماعية محسوسة بين أفراد و جماعات مجتمع محلي معين كمجتمع بدوي ، أو ريفي ، أو شبه حضري ، أو حضري ، أو علاقات قبلية أو أسرية أو علاقات عائلية أو علاقات فردية شخصية ، حسب المجال العمراني الاجتماعي و البنية الاجتماعية تختلف باختلاف المجتمعات ، لان كل مجتمع تجد فيه بنيته الخاصة و شبكة علاقاته الاجتماعية التي تحكمه و يسير وفقها .

2.2. البنية الاجتماعية كل أو نسيج متشابك الأجزاء:

أي أن البنية الاجتماعية تمثل كل أو نسيج اجتماعي تحوي بداخلها مجموعة من العناصر المتفاعلة بنائيا و وظيفيا و المكونة له ، حيث تمثل الإطار العام الذي يحويها و مهمة عالم الاجتماع و الباحث الاجتماعي دراسة عناصر هذا البناء.

¹ - عبد الفتاح تركي موسى ، البناء الاجتماعي للأسرة ، المكتب العلمي للنشر و التوزيع ، مصر ، ب ط ، ص 20 .
² - محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 2006 ، ص 116 .

3.2. البنية الاجتماعية تتميز بالاستقرار والاستمرارية:

و البنية الاجتماعية بهذا المعنى عبارة عن نمط متحرك من العلاقات الاجتماعية المتبادلة تستمر خلال الزمن ، و إدراك العلاقات المتبادلة لجميع هذه النظم أمر جوهري لفهم الحياة الاجتماعية . و من هنا فالفاعل الاجتماعي يعتبر أساس العملية الاجتماعية و يشكل العامل المركزي في كل الحياة الإنسانية الاجتماعية . و إذا كان التفاعل يتم عن طريق العمليات الاجتماعية الذي يحويها ، و التي تتراوح ما بين التنافس و الصراع و التكامل و التعاون ، و التوافق ، و التمثيل... إلخ تلك العمليات التي تبدوا متداخلة و متفاعلة في إطار عملية التفاعل بشكل عام.¹

و تعد الثقافة هنا عاملا هاما في الحياة الاجتماعية. فالمعايير الاجتماعية تلعب دورا جوهريا في تنظيم السلوك عن طريق طرح مجموعة من التوقعات لأنواع السلوك المختلفة التي نفترض أن يسلكها الأفراد في إطار الموقف الاجتماعي.²

3. تصنيف البنية الاجتماعية:

اختلف العلماء في تصنيف البنى الاجتماعية الموجودة في المجتمعات المتجانسة و البنى الاجتماعية المتواجدة في المجتمعات المتحضرة.

1.3. المجتمعات المتجانسة : تقوم العلاقات على أساس دموي قرابي ، كما تميل النظم الاجتماعية للقيام بواجبها و بوظائفها داخل إطار القرابة .

2.3. المجتمعات الغير متجانسة :

فتضعف حدة السيطرة في الجماعات القرابية على أنشطة السلوك الاجتماعية ، إذ نجد المدارس و دور العبادة ، و المؤسسات الخدمائية ، و الاجتماعية التي تقوم بهذه الوظائف حيث تقوم بشروط جماعية للأفراد ، و المحاكم بإحكامها للعدالة والضبط

¹ - عاطف غيث ، علم الاجتماع ، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

² - خيرة لكحل ، المرجع السابق ، ص 69 .

الاجتماعي و مكاتب البريد بتوصيل الرسائل ، و لهذا فدائماً ما نقول أن الحدود التنظيمية المختلفة في المجتمع الحضري متمايضة ومرئية عما هي عليه في المجتمعات المتجانسة.¹

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، البناء الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، ، 1996ب ط، ص 78 .

II. التنشئة و السلطة الابوية:

1. التنشئة و التمييز النوعي:

انطلاقا من أن التنشئة الاجتماعية التي تشكل شخصية الفرد، وتمثل انعكاسا لثقافة المجتمع الذي تتم فيه فانه من خلال العادات والتقاليد والقيم التي يعتنقها المجتمع يسعى أفراده إلى تربية أبنائهم وتنشئتهم بمقتضاها من هنا يعد تلقين الأفراد ثقافة مجتمعهم من أهم أهداف التنشئة الاجتماعية.

في ضوء ذلك نعتقد أن بعض الموروثات التي تنقلها عملية التنشئة الاجتماعية تركز التمييز والتفرقة بين الأنثى والذكر من هنا نلاحظ أن الأنثى في بعض المجتمعات لا تحرم من فقط من حقوقها الإنسانية بل وتعاني من التفرقة غير الموضوعية التي تدعمها عملية التنشئة الاجتماعية ويؤكد ذلك رأي نوال السعداوي التي ترى أن العملية التنشئة الاجتماعية دورا في خلق الازدواجية في معاملة كل من الطفل والطفلة داخل الأسرة وأرجعت مشكلة التمييز بين الرجل والمرأة في مجتمعنا العربية إلى النظام البطريركي، وإذا حاولنا أن تحدد معنى التمييز أو التفرقة ستجد أنه نوع من المواقف أو السلوكيات أو طرائق المعاملة القائمة على التحيز.¹

ويضمن نسق النوع الاجتماعي دوامه من خلال عمليات التنشئة المنتظمة للأطفال والمراهقين والبالغين فالحهو عملية خلق أوضاع اجتماعية قابلة للتمييز من أجل نسب ونمو المسؤوليات والحقوق وكجزء من نظام طبقي والذي يرتب هذه الأوضاع بصورة غير متكافئة، وهو يحدث فروقا اجتماعية تعدد ادوار الرجال والنساء، ففي التفاعل الاجتماعي ومن خلال حياتهم يتعلم الأفراد ما هو متوقع وبالتالي ينشئ الفرد محافظة على نظام النوع الجنس وذلك من خلال جزاءات أو روادع غير رسمية فهناك معايير مفروضة اجتماعيا داخل نسق الأميرة والعمل والمنظمات والمؤسسات الأخرى التي بدورها تعزز التوقعات النوعية للجنس بين الأفراد .

¹ - بن عرفة أمينة ، العنف الرمزي في الخطاب التنشيني وسيادة السلطة الذكورية الأغاني الشعبية أمونجا ، مجلة الباحث في علوم الانسانية و الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة البليدة2 (الجزائر) ، 2019 ، ص 161.

وإذا نظرنا إلى الواقع ستجد بالفعل أن ثقافة المجتمع قد نجحت في أن تضاع صورة المرأة ومكانتها بشكل مغاير للرجل وتماشيا مع الدور المتوقع لكل منهما في المستقبل حيث يتم تلمين الأبناء من الجنسين الأنوار الملائمة لهم فيتعلم الأبناء الذكور ادوارهم المستقبلية كأزواج وآباء بينما البنات يتعلمن أدوار من المستقبلية كزوجات وأمهات ونجد هذه النظرة التقليدية مترسخة في التراث الثقافي وهي نظرة تمجد من مكانة الرجل وتقلل من المرأة ومكانتها ومن هنا يتم تنشئة كل نوع بطريقة بطريقة مختلفة اعتمادا على موروثات ثقافية من التراث الثقافي.

و نخلص من ذلك إلى أن تتميط الأدوار النوعية لكل من الجنسين تتم نتاجا للمعتقدات الثقافية السادة في المجتمع والمتوارثة عبر الأجيال وتدعمها الثقافة بأساليب مختلفة للتنشئة الاجتماعية عبر مؤسسات التنشئة في المجتمع.¹

2. خصائص الأسرة الجزائرية التقليدية:

1.2. خصائص الأسرة الجزائرية التقليدية وتجدر السلطة الأبوية:

لقد كانت الأسرة التقليدية بمميزاتها البنيوية والوظيفية التفاعلية متناسبة مع طبيعة المجتمع الجزائري ومحاله الحيوي الريفي حينها من ناحية البنية والوظائف والخصائص، إذ كانت تمتاز بكبر حجمها واتساع بنيتها، لأن الفضاء الريفي يساعدها على توسيع المسكن أفقيا أو تغييره كلما زاد حجم الأسرة، كما أنها كانت تسعى دوما للاكتفاء الاقتصادي الذاتي وما يترتب عن ذلك من توزيع للأدوار واحتكار للسلطة، وكان هذا النمط مشتركا بين كل الأسر الجزائرية، وهو ما يؤكد بيار بورديو P. Bourdieu بقوله: بالرغم من أن المجتمع الجزائري ينقسم إلى عدة ثقافات وأنواع من القبائل كالشاوية والعرب ... الخ، ولكل منطقة عاداتها وتقاليدها، إلا أن نموذج الأسرة الذي كان يقوم عليه هذا المجتمع في كل هذه المناطق متشابه، حيث أن العائلة الواحدة تضم بين أربعة وخمسة أجيال، ويحمل أفراد الاسم الممتد إلى الجد»، وأما عن خصائصها وبنيتها يذكر

¹ - بن عرفة أمينة ، نفس المرجع ، ص 162 .

بوتفوشنت أن الأسرة الجزائرية هي عائلة كبيرة موسعة، ما يجعل العديد من الأسر الزوجية تقيم تحت سقف واحد، وهو ما يُطلق عليه بالدار الكبيرة ، والعائلة الجزائرية متشابهة من حيث الخصائص مع العائلة العربية، بحيث أن هذه الأخيرة موسعة، وتتميز بكبر حجمها وتشكلها من ثلاث أجيال وأكثر، وهم جيل الوالدين الكبيرين أي الجد والجددة وجيل الآباء والأبناء المتزوجين والمنجبين للأطفال، ويعيش الجميع تحت سقف واحد ، وتعطي بذلك أهمية بالغة للعلاقات القرابية التي تضمن التآزر والتعاون والتضامن والتماسك والتعاقد والمناصرة، فيشعر بذلك الإنسان أنه عضو في أسرته أكثر من كونه فرد مستقل، والقرارات الأساسية كالعمل والزواج وتربية الأطفال والطلاق والإرث... شأنًا عائليًا، بمعنى أن أي تصرف أو قرار مستقل يعتبر تمردًا وخروجًا عن الأسرة وتتكرا الجميلها، ما يجعل الأفراد غير مسؤولين عن سلوكهم الشخصي فحسب، بل عن تصرفات كل أعضاء أسرته، وخاصة مسؤولية الذكور عن الإناث، فيمس بذلك أي "انحراف" للبنى عائلتها في الصميم، ومن هنا يمكننا فهم ظاهرة جرائم الشرف والتار، وإجمالاً يمكن اختصار خصائص الأسرة الجزائرية التقليدية في النقاط التالية:

- تتميز بنيتها بكثرة عدد عناصرها، لأنه يعتقد أن عدد الأبناء والذكور منهم على وجه الخصوص يزيد في المكانة الاجتماعية للأسرة، ويساهم في ضمان إنتاج النشاط الاقتصادي، المتمثل غالبًا في الزراعة، وفي الحفاظ على الملكية العائلية وعلى إرثها المادي، ولا تسعى إلى تقسيمه خوفًا من تفكك الأسرة، لذلك يلزم على الأبناء البقاء مع أسرهم التي تؤمن لهم العمل في حقولها وأراضيها.

- يتناسب مسكنها مع الوسط التقليدي الجزائري عموماً، ويسمى هذا المسكن عند معظم الجزائريين بالدار الكبيرة أو الخيمة الكبيرة"، نتيجة لسعته وقابليته للتمدد الأفقي كلما أراد أحدهم تزويج أحد أبنائه، أو إذا زاد عدد أفرادها، لأجل محافظة الأسر على وحدة عناصرها وتلاحمهم، وقد تفرض احتياجات ومتطلبات الأسرة التقليدية الجزائرية إقامة أسرها الزوجية في

بيوت صغيرة متجمعة ومتراصة في مكان مشترك، يسمح بنوع من الحرية الشخصية للأفراد داخل أسرهم، كما يضمن عدم الانفصال الكلي عن العائلة الكبيرة .

● يكاد يكون نظامها الاقتصادي موحدًا، فبالإضافة لامتهان بعض الأسر الحرف معينة ومتوارثة أب من حد كالتجارة، والحدادة، والصباعة والدباغة والتجارة والعيد.... فإن معظم الأسر الجزائرية كان يزاول أفرادها النشاط الزراعي الذي كان يتميز بالاكْتفاء الذاتي، فلا تستهلك الأسر إلا ما كانت تنتجه في الغالب، ما يحول حيازة الأرض من ثروة مادية عبرفة إلى رأسمال رمزي معتبر تعدد رفعة مكانة الأسرة المالكة.¹

● تتميز قيم الأسرة الجزائرية التقليدية ومعاييرها بالطابع المحافظة فهي شديدة التمسك بأعرافها وتقاليدها وعادها، وتخضع كل عناصرها لها دون نقاش أو تطاول عليها، وتعطي أهمية بالغة للعلاقات الدموية والقرابية وتفرض عليهم الخضوع للسلطة الأبوية المطلقة منتقلة من المجد إلى الأب من بعده، أو الأخ الأكبر في حالة غيابهما، لدورهم الأساسي في الإمالة وإدارة مصادر الإنتاج، بالإضافة لتوفير الأمن والطمأنينة، وهو ما يبرر تسلطه وهيمنته وإخضاع الجميع الطاعة وأمره وفرض كلمته ورأيه، فيقال عن الفرد مهما بلغ من العمر أو الجاد: ابن فلان، غير أن ولادة الذكر تعتبر حدثًا هامًا فيستقبل بالزغاريد تعبيرًا للمشاعر الفرحة والبهجة، ومقابل تمجيد الذكورة تبخس الأنوثة، وتنتشر المعتقدات الخرافية التي تحط من شأن المرأة، وتعتبرها مصدر كل شر وبلية تلحق بالأسرة، وهو ما يتم تطبيعها عبر تداول العديد من الأمثال الشعبية على غرار الخير امراء والنشر امرا" و "امرا تعبيك وامرا تعليق" و"اللي عينو في العذاب يخالط النسا والكلاب" و"اللي يبغي الخراج يكثر من النسا والدجاج..... لذلك تعتبر الأسر التقليدية

¹ - عمر داود ، السلطة الأبوية في الأسرة الجزائرية امتدادية مع قطيعة النمط المجتمعي التقليدي ، جامعة تيارت ، ص 479 .

الجزائرية الحاب الأنتى علينا وعازاء وتفرض عليها كل أشكال القمع، والحرمان من التعليم، والفتوة في التعامل والصراحة في التربية التطبيعية على التحمل والطاعة، وتمنع من اللعب مع الذكور، ولفت الأنظار يعلو صوتها المثلاً المعاني كما الشرف والحياء والحشمة والخرمة، وتكلف بخدمة أشقائها الصغار، والاعتناء بهم وحراستهم . أن عليها تعلم الأعمال المنزلية كالصبح والخياطة والطرز والحياكة، وإقالها وهي لا تزال طفلة، بالإضافة إلى تربية الدجاج وإطعام المواشي ثم تزوج في سن مبكرة جدا لأن زواجها سترة وحماية لها، وعادة ما تجبر على الزواج من ابن عنها، وإن تعدت من زواج قريناتها الحققتها كل نعوت الإهانة والاحتقار، وحينها لا يتوانى الأهل في إرغامها الزواج برجل في السننتين أو المتبعين من العمر¹.

3. السلطة الأبوية في العائلة الجزائرية التقليدية:

1.3. السلطة الأبوية:

عرف راد كلف براون (Radcliffe Brown) في كتابه البناء والوظيفة في المجتمع البدائي " :السلطة الأبوية على أنها القوة التي يمارسها الأب على بقية أفراد الأسرة والتي تحظى بالقبول.

كما عرفها إيفانز بريتشارد (Evans Prichard) في كتابه "علم الأنثروبولوجيا الاجتماعية" على أنها مجموعة القرارات والإجراءات التي يتخذها الأب والتي من شأنها أن تنظم شؤون الأسرة والقرابة وتحدد مستقبل الأفراد في الأسرة².

2.3. السلطة الأبوية في العائلة الجزائرية :

¹ - عمر داود ، مرجع سابق ، ص ص 480 ، 481 .
² - لزرق سجيدة و أد. فسيان حسين ، جنوح الأحداث والسلطة الأبوية ، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية ، المجلد 09، ع 02 خاص 16 فيفري ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 الجزائر ، 2020 ، ص 236.

انطلاقاً من القول أن لكل نظام اقتصادي ما يمثله من نماذج من النظام العائلي فإن العائلة البطريكية الموسعة السائدة في المجتمع التقليدي الجزائري تنتمي إلى شكل الملكية الجماعية ووحدة إنتاجها هي نفسها محل سكانها وإنتاجها وتسويقها.

وأفراد العائلة الموسعة يهتمون بتسويق المنتجات أما الأب فهو الذي يتولى الإدارة فهو الذي يملك السلطة على كل أفراد العائلة وهذه الإدارة تتعدى مستوى الإنتاج إلى كافة مجالات الحياة الخاصة بالأفراد عائلته فلا يوجد أي أمر من زواج أو طلاق، من شراء أو بيع إلا وكان بإذنه ورهن إشارته.

فالسلطة الأبوية هي تلك القيمة التي كانت تهيمن على هذه البنية، فالأب وكبير العائلة هو الذي كان يتولى جميع أمورها، فأوامره كانت تقابل بالطاعة والاحترام، ولا يجوز مخالفتها ولا مناقشتها حتى يصبح الفرد مسائراً للمعايير الاجتماعية التي يفرضها عليه المجتمع.

وهنا نجد أن الأب قد اعتبر أحد العناصر الفعالة في ممارسة عملية السلطة على حياة الأفراد داخل الأسرة وبالتالي عملية الضبط، هنا يجد الأب نفسه مرغماً لممارسة تلك السلطة وإلا تعرض الانتقادات حادة وعقوبة معنوية قد تقلل من مكانته داخل الوسط الأسري، وعليه فالبنية الاجتماعية الجزائرية آنذاك اتخذت ميكانيزمات لإرغام أفرادها أن يسلكوا سلوكاً مقبولاً في الجماعة التي ينتمي إليها وإلا تتعرض لعقاب معنوي أكثر منه جسدي.¹

ولقد وصفت (NafissaZerdoumi،1970) سلطة الأب من البديهيات في الأسرة الجزائرية، وهي تظل سلطة الأب داخل العائلة المتمسكة بالتقاليد سلطة مطلقة، وغير مشروطة، وتقوم هذه العائلة التي تشكل الوحدة الاجتماعية القاعدية - على تبعية جميع أعضائها المطلقة للرئيس، فالأب هو السلطة الإلهية في يد مخلوق بشري، والطاعة التي

¹ - جقاوة الشيخ ، على بوكميش ، السلطة الأبوية داخل العائلة الجزائرية ، مجلة الحقيقة ، العدد 43 ، 2018 ، 751 .

يحض بها تستمد أصلها من الخضوع لله ، ونظرا لتشبع هذه العائلة بالتقاليد ، فهي تكن إعجابا شديدا للأب، فهو كل شيء وشخصيته تقهر من في البيت.¹

ولا تصبح للمرأة مكانة داخل الأسرة الجزائرية حتى تنجب الولد (الذكر) فهو الذي يعزز مكانتها ويقول مصطفى بوتفوشة: "أن المرأة عندما تصبح عجوزا تصبح تمثل الشرف ولها بعض السلطة في العائلة.

والحقيقة، أن موقع الذكر عند العرب في العائلة والمجتمع والسلطة، ليس جديدا، فقد ارتبط دوما بمسألة القوة التي كانت حاجة أساسية اقتضتها ظروف المجتمع العربي في الصحراء، حيث كانت المحافظة عن الحمى والديار يتطلبان قوة عددية كبيرة وتماسكا شديدا، لذلك كانت الغلبة والغزو والمروءة هي القيم الأساسية السائدة في مجتمع الصحراء، والتي يقوم عليها مجتمع الصحراء، والتي يقوم عليها التنظيم الاجتماعي بالدرجة الأولى، ولهذا أصبحت القوة الذكورية معيارا في سلم السلطة الاجتماعية والسياسية فحسب رأي ابن خلدون، ان السلطة الأقوى داخل المؤسسة القرايبية هي دائما العائلة الأقوى. ولما كانت العصبية تعني القوة، فان عدد الذكور يكون العنصر الأساسي في تبوء العائلة مركز الزعامة والسلطة في القبيلة. من هنا، فان العائلة العربية التقليدية هي عائلة أبوية تركز في علاقتها الدخيلة على نظام متماسك وموحد من العصبية حتى يستطيع الذكور فيها ممارسة السلطة.²

4. محددات مكانة المرأة في الأسرة الجزائرية

1.4. دور التعليم في تحديد مكانة المرأة

يعتبر العلم أحد المقومات الأساسية للحضارة الإنسانية، لذلك نجد أن الإسلام أولى اهتماما كبيرا للعلم و التعليم منذ الوهلة الأولى ودعا إلى تعميمه على كل شرائح | تمع الإنساني دون استثناء و قد لعب التعليم على مر التاريخ البشري دورا حاسما و مهما في

¹ - جقاوة الشيخ ، لعل بوكميش ، المرجع سابق ، ص 752 .

² - نفس المرجع ، ص 754 .

ترقية مكانة المرأة على المستوى العالمي و ذلك بمساهمتها في إخراجها من عالمها التقليدي الضيق المتمثل في الحياة المترلية وتمكينها من الانفتاح على آفاق جديدة لمواكبة متطلبات العصر، هذا و يعتبر التعليم من بين الحقوق الأساسية التي ينبغي أن تساوى فيها المرأة مساواة فعلية مع الرجل و في مختلف التخصصات نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المرأة و في هذا ا مال أثبتت الدراسات أن تعليم المرأة يساعدها على تنظيم الأسر و يزيد من فرص حصولها على العمل المناسب، خاصة إذا كان مرتبطا باحتياجات تمع و متماشيا مع عملية التقدم.

كما أن التعليم يرفع كذلك من مستوى وعي المرأة بحقوقها و السعي إلى اكتساب ، كما يزيد من فرص مشاركتها في الحياة العامة، أي بمعنى يساعد على ما يعرف في الأدبيات الدولية " بتمكين المرأة "، فالمرأة المتعلمة مقارنة بالمرأة الأمية، تتلقى الإهتمام والإحترام من طرف الرجل، وذلك لما يطبع سلوكا ا و علاقا ، و حتى نوع عملها و لباسها من دقة و أناقة، يلقي استحسان و رضى الرجل و أفراد الأسرة، لهذه الأسباب و غيرها يعتبر تعليم المرأة ضرورة لا بد منها من أجل تحقيق التقدم والرقي الاجتماعي، و في هذا الإطار تكاد تجمع أغلب المقالات و الاجتماعات و الندوات التي تعالج موضوع المرأة على أن أمية المرأة العربية هي أهم عوائق مشاركتها في النشاط الاقتصادي و الحياة العامة في مختلف الأقطار العربية.

2.4. دور العمل في تحديد مكانة المرأة :

أن تحقيق الذات و إثبات الوجود و شعور الفرد بتقدير و احترام الآخرين له، هو الذي يدفع المرأة التي تشعر بمكانتها المدنية داخل الأسرة، إلى العمل خارج البيت و التقائي فيه ما يجعلها تشعر بالارتباح و اكتساب المكانة، وقد تبين من دراسة قام | الباحث ARROW أن (حد) من الأمهات العاملات من الطبقة المتوسطة يعملن من أجل تقديم خدمة للمجتمع وإرضاء حاجة البقاء بصحة الآخرين، كما أن العمل يعطيهم الفرصة لتحقيق ذواتهن و أن التحاق المرأة بالعمل هو لسبب عدم الشعور بالتعطيل الوظيفي الذي قد يفصلها عن المجتمع .

فعمل المرأة من شأنه التأثير على دورها و مركزها الاجتماعي لما يمنحه لها من استقلالية ذاتية و حرية لم تكن تتمتع بها في الماضي، أي أن الزوجة العاملة هي الأقرب من عملية المساواة بين الزوجين داخل الأسرة، حيث يترك الزوج القرارات الأخيرة أحيانا للزوجة أو يشاورها مباشرة أحيانا أخرى، وهذا ما تؤكدته دراسة أقيمت بمدينة عمان العربية حول علاقة الزوجة العاملة بزوجها (سلطة الزوج)، و في نفس الإطار توصل الباحث الجزائري - فاروق بن عطية " في دراسته حول عمل المرأة في الجزائر " إلى أن تطور مكانة المرأة و بالتالي الزوجة يكون مرهون بخروجها للعمل و حصولها على مدخول خاص يجعلها تملك و تكتسب وعيا بذاتها.¹

¹ - بلقاسم الحاج ، المرأة و مظاهر تغير النظام الأبوي في الأسرة الجزائرية ، دراسة ميدانية وصفية لأهم مظاهر التغير الاجتماعي في الوسط الحضري للعاصمة، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008-2009 ، ص ص 50 - 51 .

III. المعوقات الإجتماعية إشكالية الجندر

1. التفريق بين الجنسين في الأسرة الجزائرية:

تقوم التربية الأسرية في الأسرة الجزائرية على التفريق بين الجنسين فالذكر يبقى أحسن مكانة من المرأة لأنه يمثل القوة والحامل لاسمها والمرأة تشكل قوة خطرة يجب ردعها فحسب نفيسة زردومي أن التفريق بين الجنسين يقوم على انه لا يجب على المرأة أن تخرج إلى الشارع لوحدها ولا أن تكلم غريبا ولا أن تنزع الستار عن وجهها ولا أن يراها رجل غريب أو أن تظهر عارية اليدين أو أن تتزين أمام رجل في حين أن الرجل يمنع أن يسلم على المرأة أو أن يكلمها أو أن يلح لها بحبه.

وهكذا فالأنثى في الأسرة الجزائرية تفرض عليها قيود كبيرة وفروقا اكبر بينها وبين الذكر بدءاً من منعها من الخروج إلى الشارع فبقاء المرأة في الداخل مدعم ومحكوم بعنف من الرجال الذين مكانهم في الخارج... وهدفهم هو الحفاظ على الانسجام الذي يضمن حياة المجموعتين . هي تبقى في البيت لضعفها النفسي والجسدي ولسهولة انقيادها وانصياعها فلذلك فهي تشكل خطرا فجسما يعتبر عيبا Tabou¹.

2. إشكالية الجندر في عمل المرأة:

الجندر هو مصطلح يستخدم للإشارة إلى الأدوار والصفات والتوقعات الاجتماعية والثقافية المرتبطة بالذكورة والأنوثة، والتي تختلف عن الجنس البيولوجي، بمعنى آخر الجندر يشير إلى الهوية الاجتماعية التي قد تكون متأثرة بالتقاليد الثقافية التربوية أو الاختيارات الفردية بعيدا عن الخصائص البيولوجية والجسدية المميزة لكل شخص كذكر أو كأنثى رغم وجود تداخل بينهما الجندر والجنس وقد بين ذلك النقد النسوي في نظرتة المعنى الجنس على أساس أنه يعني تلك الخصائص البيولوجية .

وقد كان أول ظهور لمصطلح الجندر في أواخر سبعينيات القرن الماضي وقد استخدمته الولايات المتحدة الأمريكية، لمكافحة الحتمية البيولوجية، أي الزعم بأن تبعية

¹ - بن عرفة أمينة ، مرجع سابق ، ص 167 .

المرأة على الصعيد الاجتماعي متجذرة في تغييرها الجسدي (أي أنها أدنى لأنها أنثى) . وكان هذا الزعم منتشرًا بصورة متساوية في جميع أنحاء الشرق الأوسط وقد قادت الكفاح ضد تطبيع تبعية المرأة نسويات شهيرات مثل نوال السعداوي في مصر، ونسويات الموجة الثانية في لبنان اللواتي تصدين لتطبيع الأدوار الاجتماعية".

إذن يمكن القول أن الجندر هو مفهوم يركز بشكل واضح على جدلية الذكر والأنثى و على الأشياء التي من شأنها إكساب الذكر صفة الرجل و إكساب الأنثى صفة المرأة موليا اهتمامه بالأبعاد الثقافية والاجتماعية المحددة الخصائص وأنواع الأفراد من الجنسين، ذلك لأن الاختلافات الموجودة بين كل من جنس الذكر و جنس الأنثى على غرار الاختلافات الجدية المرتبطة بالجانب البيولوجي، هناك اختلافات أخرى اجتماعية والثقافية وضع أطرها المجتمع وتبناها، وهذا هو الشق الرئيسي الذي نشط فيه الجندر و ألبوت فيه دراسات كثيرة ولا زالت الأجل هدم للملك الصورة النمطية الخاطئة وإعادة بناء صورة أخرى تقوم على أسس صحيحة وعادلة.¹

3. قضايا الهيمنة وتشكيل الأدوار الاجتماعية

تبرز و تهتم الرواية النسائية بقضايا الهيمنة الذكورية وتشكيل الأدوار الاجتماعية بين الذكر والأنثى بوصفها محاور مركزية تسعى إلى تفكيك البني الاجتماعية والثقافية التي تكرر الفروق الجندرية، ومستعرض من خلال رواية هوارية الديناميكيات السلطوية بين الجنسين، وكيف تفرض الأدوار الاجتماعية التقليدية على النساء باعتبارها امتدادا للهيمنة الذكورية.

تتجلى في رواية هوارية منذ صفحاتها الأولى ملامح صراع حاد بين الذكورة والأنوثة، حيث تكاد كل شخصية نسائية تعاني من هيمنة ذكورية تمارس عليها بأساليب مباشرة وغير مباشرة، يظهر هذا الصراع كمعطى مركزي في النص، مما يعكس رؤية الكاتبة المعالجة هذه الإشكالية العميقة في بنية المجتمع.

¹ - سارة خروب، شعرية السرد النسائي وتجليات صراع الجندر: مقارنة في قضايا الهيمنة وتشكيل الأدوار الاجتماعية "رواية هوارية" أنموذجاً، مجلة التعليمية، المجلد 15، عدد خاص 2025، ص ص 534-535.

يمكن قراءة هذا الصراع في إطار نزعة النسوية واضحة تتسم بها كتابات إنعام، حيث تستخدم السرد كأداة التحدي سلطة الجندر الذكوري السائدة، فهي تعيد تشكيل مفاهيم السلطة.¹

4. اتفاقية القضاء على اشكال التمييز ضد المرأة :

إن أشكال التمييز ضد المرأة متعددة، وقد تقوم على أساس نوع الجنس ويكون من أثاره إحباط الاعتراف للمرأة بحقوق الإنسان والحريات السياسية في الميادين السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والمدنية أو ميدان آخر بهدف الإنقصاص من حقوق المرأة لصالح الرجل أو التأثير على تمتع المرأة بحقوقها .

إن المساواة في الفرص بين الجنسين وإزالة عوامل التمييز بين الرجل والمرأة في مختلف مجالات البناء والإنتاج لم تعد اليوم مجرد شعارات نظرية، بل أصبحت ضروريات تحتمها شروط التنمية والتقدم والحضارة، حيث يصعب التحدث عن تقدم أي مجتمع يقع نصفه تحت وطأة الأدوار النمطية والموروثات الثقافية المجحفة بحق المرأة أو الإنقاص من أهمية دورها شريكة في عملية التنمية الشاملة وعليه تلتزم الدول باتخاذ مجموعة من التدابير لأنها التمييز ضد المرأة بجميع أشكاله، بما في ذلك إدماج مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في نظامها القانوني وإلغاء جميع القوانين التمييزية به واعتماد القوانين المناسبة التي تحظر التمييز ضد المرأة، وإنشاء محاكم ومؤسسات عامة أخرى لضمان الحماية الفعالية للمرأة من جانب أشخاص أو منظمات أو مؤسسات من أجل تحسين أوضاعها وإزالة العقبات التي تعيق تقدمها ومشاركتها في المجتمع وتعزيز دورها لتسلم مواقع رفيعة في مؤسسات الدولة.

ميثاق الأمم المتحدة الأمريكية في شهر كانون الأول 1979 - 1999 قد انضمت إلى الاتفاقية 165 دولة 12 دولة عربية فقط من بينهم، الأردن والجزائر واليمن ... الخ، حيث أكد ميثاق الأمم المتحدة على الإيمان بالحقوق الأساسية للإنسان وعلى كرامة الفرد وما

¹ - سارة خروب ، المرجع سابق ، ص 542 .

للرجل وللنساء من حقوق متساوية ولذلك بيئت الجمعية العامة للأمم المتحدة اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة (CEDAW).¹

-ميثاق الدول العربية : يعتبر دمج المرأة في عملية التنمية التي قررتها بعض الدول العربية من تمكينها وبناء قدراتها لتصبح على المستوى عال من العلم والمعرفة وللنهوض بالمرأة العربية.

- انعقاد مؤتمر في القاهرة في تشرين الأول من عام 2000م انعقد أول مؤتمر خاص بالمرأة العربية في القاهرة. ومن بين السيدات الأوائل في الدول العربية، التي شاركت فيها رانيا عبد الله من أجل اكتساب التوصيات الجديدة، حتى تتمكن الحكومات من متابعتها، كما اتفق أن تتأس كل دولة المؤتمر لمدة عام، مع عقد ندوات على مدار العام يتم فيها التركيز على محور من محاور الإستراتيجية التي وضعت، وحسب ما تراه الدولة من أولويات المؤتمر الثاني لقمة المرأة العربية 2002م .

- انعقاد مؤتمر في عمان حيث أكدت معظم النساء المشاركات في الوطن العربي، أن المرأة حققت إنجازات عديدة في مختلف مجالات الصحة والتعليم ومشاركتها في مجالات العمل الأخرى، واتخاذ القرار خلال العقود الماضية وهذا من خلال عقد المؤتمر الثاني لقمة المرأة العربية، 2002م.²

¹ - عبير طایل البشاشة، درجة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، ط1، دار للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن، ص 14

² - نفس المرجع ، ص 161.

خلاصة :

نستنتج أن البنية المجتمعية في الجزائر، بما تحمله من عادات وتقاليد راسخة، تلعب دوراً محورياً في تشكيل مكانة المرأة وتحديد أدوارها، خاصة في مجال العمل. وقد تبين أن استمرار هيمنة السلطة الأبوية يسهم في تكريس تقسيم تقليدي للأدوار، مما يحد من انخراط المرأة في بعض المجالات المهنية. كما أظهر التحليل أن التمييز الجندري، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، يشكل أحد أبرز المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة، ويؤثر على فرصها في التوظيف والتطور المهني. وعليه، فإن تجاوز هذه المعوقات يظل مرتبطاً بإعادة النظر في هذه البنى والتصورات المجتمعية بما يضمن مشاركة أكثر إنصافاً وفعالية للمرأة في سوق العمل.

الفصل الثالث

المرأة العاملة

و

القيادة النسوية

الفصل الثالث: المرأة العاملة و القيادة النسوية

تمهيد

I. المرأة العاملة :

1. مفهوم المرأة العاملة
 - 1.1. تعريف المرأة العاملة
 2. نشأة و تطور عمل المرأة
 - 1.2. نشأة عمل المرأة
 - 2.2. تطور عمل المرأة
 - 3.2. عمل المرأة في المجتمع العربي
 - 4.2. عمل المرأة في المغرب العربي
 - 5.2. عمل المرأة في الجزائر
 - 1.5.2. مرحلة الاحتلال
 - 2.5.2. المرأة اثناء فترة الاستعمار
 - 3.5.2. مرحلة الاستقلال
 3. عمل المرأة بين الدين والقانون
 - 1.3. عمل المرأة من منظور الدين الاسلامي
 - 2.3. عمل المرأة في قانون العمل
 - 1.2.3. مبدأ المساواة داخل مقر العمل
 - 2.2.3. مبدأ المساواة خارج مقر العمل
 - 3.2.3. مبدأ المساواة بعد انتهاء علاقة العمل
 - 3.3. عمل المرأة في قانون الأسرة الجزائرية 1984
 4. واقع المرأة الجزائرية العاملة
 - 1.4. دوافع خروج المرأة الجزائرية للعمل
 - 1.1.4. الدوافع الإجتماعية
 - 2.1.4. الدوافع الاقتصادية
 - 3.1.4. الدافع التعليمي
 - 4.1.4. الدوافع السياسية
 - 5.1.4. الدوافع الشخصية
 - 2.4. المشاكل التي تعترض المرأة العاملة
 - 1.2.4. مشاكل المرأة مع الزوج
 - 2.2.4. المشاكل مع الأبناء
 - 3.2.4. مشاكل الامهات العاملات مع ذواتهن
 - 4.2.4. مشاكل المرأة في العمل
 - 3.4. واقع المرأة الجزائرية العاملة

II . القيادة النسوية

1- مفهوم القيادة النسوية

تعريف القيادة النسوية

2.1. خصائص القيادة النسوية

3.1. أهداف القيادة النسوية

4.1. صفات المرأة القيادية

5.1. محددات القيادة النسوية

6.1. دور المرأة القيادية

2. أشكال القيادة بين الجنسين

1.2. أسلوب القيادة بين الجنسين

2.2. فروق أنماط القيادة بين الرجل والمرأة

3.2. الفرق بين الرجل والمرأة القيادية

4.2. علاقة نوع الجنس ذكر أو أنثى بنمط القيادة

3. عوامل و محددات المرأة القيادة النسوية

1.3. العوامل المؤثرة في القيادة النسوية

2.3. التحديات التي تواجه القيادة النسوية

3.3. تأثير القيادة النسوية في المجتمعات و المؤسسات

4. واقع القيادة النسوية في الجزائر بين التحديات الاجتماعية و صراع الأدوار

1.4. واقع القيادة النسوية في ظل التشريع الجزائري

2.4. المرأة العاملة في المواقع القيادية و صراع الأدوار

5. مقومات نجاح القيادة النسوية و بعض نماذجها

1.5. مقومات نجاح القيادة النسوية

2.5. بعض نماذج القيادة النسوية

3.5. المرأة و النجاح في القيادة

6. النظريات المؤطرة لمفهوم القيادة النسوية

1.6. نظرية النسق الاجتماعي

2.6. النظريات النسوية

3.6. المنظور راديكالي

4.6. المنظور الليبرالي

5.6. المنظور الاشتراكي

6.6. التفاعلية الرمزية

خلاصة الفصل

تمهيد :

مثل عمل المرأة تجسيداً واضحاً لعمليات التغيير الاجتماعي التي يشهدها المجتمع، غير أنّ هذا التحول لا يخلو من تحديات، إذ لا تزال المرأة تواجه أشكالاً متعددة من التمييز الجندي الذي يحدّ من فرصها في التطور المهني. ورغم ذلك، فقد استطاعت بعض النساء بلوغ مواقع اتخاذ القرار، ما أفرز بروز ما يُعرف بالقيادة النسوية كأحد مظاهر هذا التحول. وتعكس هذه القيادة قدرة المرأة على تجاوز العوائق الاجتماعية وفرض حضورها في مراكز التأثير، مما يجعل دراستها مدخلاً مهماً لفهم ديناميات العمل والتغيير داخل المجتمع، وفي هذا الفصل سنتناول موضوع المرأة العاملة والتحديات التي تواجهها في مسارها المهني، خاصة في ظل البنية الاجتماعية التي ما تزال تفرض عليها أدواراً تقليدية ومتعددة. وقد سعيّت من خلال هذا الفصل إلى إبراز مختلف الصعوبات التي تعترض المرأة، سواء كانت اجتماعية أو مهنية أو نفسية، وكيف تؤثر هذه التحديات على أدائها وطموحها في الوصول إلى مناصب قيادية. وذكرت أهم نظريات المؤطرة لها مع الإشارة لأهم عوامل مؤثرة عن مرأة قيادية وأهم مقوماتها. وقد دعمتُ هذا الطرح بذكر نماذج لنساء قياديات خلّدهنّ التاريخ، لما حققته من إنجازات بارزة وأدوار مؤثرة، مما يجعلهن مصدر إلهام للمرأة المعاصرة في سعيها نحو القيادة والتميز.

II. المرأة العاملة :

1. مفهوم المرأة العاملة

يرجع مفهوم عمل المرأة الى بداية الثورة الصناعية في اوروبا وذلك عندما بدأ عمال المصنع يضربون عن العمل نتيجة لارهاقهم بساعات عمل طويلة وذات اجر محدود بسبب ذلك دخلت المرأة ميدان العمل لتغطي نقص الأيدي العاملة في المصانع خوفا متوقق العمل والخسارة المالية المترتبة على ذلك¹.

ونظرا لتطور العمل المأجور وخاصة العمل النسوي خصصت المنظمة الدولية للعمل مجال تعالج فيه قضايا ومشكل النساء العاملات، وصدرت قوانين تراعى ظروف المرأة في عملها المزدوج و محاولة تكييفها فيزيولوجي مع الأعمال التي تخصص لها².

1.1. تعريف المرأة العاملة :

هي المرأة التي تخرج من البيت وتحصل على اجر مادي مقابل عملها وهي التي تقوم بدور بين اساسيين في الحياة دور ربة بيت ودور الموظفة.

هي المرأة التي تزاول مهنة أو وظيفة معينة خارج البيت تستغرق ساعات من وقتها مقابل أجرة³.

تعرف المرأة العاملة بالمرأة الحرة التي تكتسب اجرا عن عملها وتستفيد منه ولا تجبر على ادائه ولا تقع تحت وطأة الرق⁴.

المرأة كيان مستقل تتمتع بالقيمة الإنسانية الكاملة وأسوة بالرجل ولها حقوق وعليها واجبات متساوية مع الرجل في جميع المجالات⁵.

¹ - ابن محمد الرماني ، زيد اضطرابات العمال السبب في عمل المرأة ، مقال استراتيجية ، عمل المرأة، 2003 . ص.12
² - زازوي موفق ، باشكالية عمل المرأة في المجتمع الجزائري ، مجلة الفكر المتوسطي ، العدد 10 ديسمبر 2015 ، ص. 194

³ - كاميليا عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة و المعاملة ، مكتب القاهرة الحديث ، مصر 1972 ، ص. 104

⁴ - السيد عبد العاطي وآخرون ، الاسرة والمجتمع ، دار المعرفة الجامعية ، ط 1998 ، ص254

⁵ - عدنان أبو مصلح معجم ، علم الاجتماع، دار المدني للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2012، ص 72 .

- وتعرف أيضا - المرأة العاملة لا تعني المرأة التي تشتغل بالاعمال اليدوية الماهرة وغير الماهرة، أو التي تعمل في المصانع والمزارع بل يعني المرأة التي تعمل خارج البيت مهما يكن عملها يدويا أو مهنيا أو إداريا، وبذلك تكون المرأة العاملة تقوم بدورين اجتماعيين متكاملين دورية البيت ودور العاملة او الموظفة خارج البيت.¹

2. نشأة و تطور عمل المرأة

12. نشأة عمل المرأة:

يرجع مفهوم عمل المرأة إلى بداية الثورة الصناعية في أوروبا وذلك عندما بدأ عمال المصانع يضربون عن العمل نتيجة لإرهاقهم بساعات عمل طويلة وذات أجر محدود بسبب ذلك دخلت المرأة ميدان العمل لتغطي نقص الأيدي العاملة في المصانع خوفا من توقف العمل والخسارة المالية المترتبة على ذلك.²

ونظرا لتطور العمل المأجور وخاصة العمل النسوي خصصت المنظمة الدولية للعمل مجال تعالج فيه قضايا ومشكل النساء العاملات، وصدرت قوانين تراعي ظروف المرأة في عملها المزدوج ومحاولة تكييفها فيزيولوجيا مع الأعمال التي تخصص لها.³

2.2. تطور عمل المرأة:

إن وضع عمل المرأة التاريخية يرتبط ويتأثر بالظروف الحضارية والثقافية والنظم الاقتصادية وهذا حسب خصوصية كل مجتمع، حيث أن عمل المرأة كان يرتبط ارتباطا وثيقا بوضعها ومكانتها ونظرة المجتمع إليها، كما أننا نجد أن المجتمعات يختلف فيها وضع المرأة ودورها في الحياة فأحيانا يكون سلبيا وأحيانا يكون إيجابيا نشيطا، وهذا الاختلاف وضع المرأة كنتيجة لتلك الظروف والأوضاع الحضارية، حيث كانت وضعيتها تختلف من مرحلة تاريخية لأخرى، ففي فترة إكتشاف الزراعة حيث كانت ملكية الأرض مقصورة على الرجال بما في ذلك المرأة والعبيد، كانت تعمل في قصور الأسياد في مرحلة الإقطاعية إلى

¹ - احسان محمد الحسن ، علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان، 2005 ، ص ص 83 84 .

² - ابن محمد الرماني زيد ، المرجع السابق، ص 12 .

³ - زازوي موفق، إشكالية عمل المرأة في المجتمع الجزائري، مرجع سابق، ص ص 194-195.

مرحلة الرأسمالية. لم تحل مشكلة المرأة، إذ ما زالت تعاني حتى الآن في بعض البلدان من مشكلة التمييز بينها وبين الرجال سواء كان في ميدان العمل أو الأجر.¹

3.2. عمل المرأة في المجتمع العربي

ان عمل المرأة لم يكن يكن ظاهرة اجتماعية جديدة انما هو امتداد تاريخي بدورها في الحياة فقد عملت المرأة في الماضي والحاضر حيث مارست مختلف النشاطات السياسية والع والاجتماعية والعلمية ، وقد اشتغلت المرأة العربية بالتدريس وتتلذ على يدها أفضل الرجال. فالمرأة العربية تتجدد مكانتها في ظل الاوضاع الاجتماعية والاقتصادية والتاريخية التي يمر بها المجتمع العربي الخاضع للتغير الاجتماعي والحضاري المستمرين فلقد خضعت المجتمعات العربية الى حقبات من الاستعمار التي أثرت كثيرا في بنيتها الاجتماعية والأسرية

و لعل المرأة هي أثر تأثرا بتلك الفروق في استقلال هذه المجتمعات ظهرت الحاجة الماسة لتحقيق التنمية الشاملة التي تستدعي تكثيف جهود أفرادها ، ولما كانت التنمية عملية شاملة تمس الافراد و الجماعات استدعت الضرورة للاهتمام بالموارد البشرية ، وبالتالي كان عمل المرأة خارج المنزل ضرورة ملحة، الا أن القيم والتقاليد كانت تنظر الى خروج المرأة من بيتها للعمل نظرة عدم ارتياح مهما كانت الظروف والدوافع، لأن بخروجها للعمل تقصر في خدمة أفراد أسرتها خاصة أطفالها مع أن مساهمتها في العمل يرفع من الوضع المعيشي للأسرة.²

4.2. عمل المرأة في المغرب العربي:

عاشت المجتمعات المغرب العربي ظروفًا إقتصادية واجتماعية وسياسية متشابهة، فقد تعرضت للمستعمر الفرنسي الذي قام بنهب ثرواتها وممتلكاتها وحاول طمس شخصيتها، فكان عمل المرأة مختلفًا، فكانت مجاهدة في الأرياف والجبال وممرضة للمجاهدين وفدائية

¹ - إحساف لزمّد الحسن، علم اجتماع المرأة، ط2، دار كائل للنشر، عمان- الأردن، 2005، ص 19 .
² - مليكة الحاج يوسف ، أثار عمل الأم على تربية أطفالها، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر، 2002-2003 ، ص 41 .

وهذا ما أدى إلى تغيير البنية الإجتماعية للمجتمعات المغربية بعد حصولها على الإستقلال فأصبح للمرأة حقوقا سياسية وإجتماعية وبفضل التعلم فتحت أمامها فرص العمل والتمهين وما عزز من دورها هو المشاركة في إعادة بناء إقتصاد البلاد لتحقيق التنمية الشاملة وكل هذا يتطلب وجود قوة عاملة كبيرة، فتضافرت جهود الرجال والنساء معا.

ففي تونس منح قانون الشغل للمرأة العاملة حقوق إجتماعية وإقتصادية لجعلها مواطنة كاملة الحقوق.¹

وحسب إحصائيات 2004 فإن نسبة النساء اللواتي شغلت مناصب في الحكومة هي 12% كما تبلغ نسبة النساء في البعثات الدبلوماسية 24% وفي المجلس الإقتصادي والاجتماعي 20% والمجلس الأعلى للقضاء 13% وفي المجلس الدستوري 20.5%.² وهذا ما يثبت قدرتها في الميدان الإجتماعي والإقتصادي والسياسي إلى جانب تحملها لمسؤولياتها الأسرية وقيامها بدورها التربوي إتجاه أطفالها.

أما أوضاع المرأة المغربية فلا يختلف كثيرا على ما هي عليه الأوضاع للمرأة في تونس ويمكن من خلال هذه الأوضاع والظروف السائدة تحديد مدى مساهمة المرأة في العمل والنشاط الاقتصادي فقد بلغت نسبة النساء العاملات المطلقات 46% وهي أعلى نسبة نظرا لحاجاتها الاقتصادية لأنها العائل المسؤول على أبنائها بعد الانفصال، ثم الأرامل بنسبة 23% أما نسبة العاملات المتزوجات فتتخفف إلى نسبة 8% وهذا راجع إلى النظرة الدونية الإجتماعية لعمل المرأة.³

5.2. عمل المرأة في الجزائر

1.5.2. مرحلة الاحتلال :

¹ - علي شلق وآخرون، المرأة ودورها في حركة الوحدة العربية، ط1، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 1987، ص 327.

² - www.euromedright.org

³ - علي شلق وآخرون، المرجع السابق، ص 324.

مر المجتمع الجزائري بسلسلة من التغيرات نتيجة عوامل تاريخية وسياسية واقتصادية، وانعكست هذه التغيرات على جميع المؤسسات الاجتماعية وخاصة الاسرة ، وعندما نتحدث عن الاسرة فإنه لا بد من تناول التغيرات التي طرأت على وضعية المرأة في الاسرة الجزائرية فليست المرأة اليوم كتلك التي عهدناها منذ زمن مضى ، كما أنها ليست الكائن الذي عرفناه منذ أقل من 15 سنة سابقة وهذا يعني أن تغيرات عاصفة غيرت مظهر المرأة فحولتها من صفة إلى أخرى.¹

يمكن القول إن وضع المرأة الجزائرية شهد تحوّلًا واضحًا بين فترة ما قبل الاستعمار وفترة أثنائه؛ ففي المرحلة الأولى كانت المرأة تعيش ضمن مجتمع زراعي تقليدي، حيث انحصر دورها أساسًا في إطار الأسرة، فساهمت في الأعمال الفلاحية بشكل مكمل، واهتمت بتربية الأبناء وشؤون البيت وبعض الأنشطة كالغزل ورعاية المواشي، دون حضور فعلي في الحياة العامة. أما خلال فترة الاستعمار، فقد تدهورت أوضاعها من جهة نتيجة سياسات التجهيل والحرمان التي أدت إلى انتشار الأمية بشكل كبير خاصة بين النساء، لكنها من جهة أخرى عرفت تحوّلًا مهمًا في دورها، إذ برزت بقوة خلال حرب التحرير، فشاركت في النضال بأشكال متعددة، من الدعم المعنوي إلى العمل الميداني، وتحملت مسؤوليات جسيمة داخل الأسرة والمجتمع. وهكذا انتقلت المرأة من دور تقليدي محدود قبل الاستعمار إلى دور أكثر فاعلية وتأثيرًا أثنائه، رغم قسوة الظروف التي عاشتها.

2.5.2. المرأة اثناء فترة الاستعمار :

لقد سعى الاستعمار الفرنسي في الجزائر إلى استخدام الحرمان في كل الميادين وخاصة في مجال العلم والثقافة وكانت النتيجة الحتمية لهذه السياسة الأمية المنتشرة حيث بلغت نسبة الأمية في الأوساط الجزائرية 90% من الذكور و 98% من الاناث وذلك سنة 1949م.

وقد خاض الشعب الجزائري حرب التحرير الوطني ضد الاستعمار الفرنسي والتي كانت أطول واقسى الحروب وكانت المرأة الجزائرية سندا أخلاقيا مهما للأزواج والأبناء

¹ - الشيخ جعفر حسن عتريسي، المرأة في الألفية الثالثة ، دار الهادي للطباعة ، بيروت ، ط1 ، 2004، ص399 .

المقاتلين ولقد عانت من الحرب في عاطفتها لأبنائها وزوجها وأبيها واستدرجت لتحمل مسؤوليات رب العائلة وهي التي عاشت محصورة في البيت.¹

وهنا لابد من التذكير بوضع المرأة الجزائرية سنة 1945 : حضور المرأة في الحياة العملية غير موجود عمليا، وكان التعليم محدودا بالنسبة لكل الجزائريين وأكثر تحديدا بالنسبة للنساء أما مجموع النساء الجزائريات تقريبا فكانت حياتهن تقليدية محصورات في البيت لا يخرجن إلا بالمناسبات.²

وأثناء الثورة كانت المرأة الجزائرية مجاهدة في الجبل وفدائية أو مناضلة ونهضت بمسؤولياتها بصمود و إخلاص في مختلف ميادين النضال وكافحت الأعداء في الجبال والقرى والمدن وخاضت المعارك بسلاحها وعالجت المرضى ونظمت أخواتها تنظيما سياسيا محكما ودخلت السجون والمعتقلات وتحملت بصير جميل كثير من العذاب والآلام.³

وقد قاست المرأة الأمرين من القمع ولا يمكن تقدير أعمال العنف التي قاستها أثناء عمليات التمشيط في الأرياف والمدن عديدان من النساء اللواتي قتلن أو عنفن واحيانا عذبن حتى في بيوتهن بواسطة اجهزة تعذيب كهربائية محمولة.⁴

كما ساهمت في تكوين مرجعية جديدة في خيال المجتمع النسائي في الجزائر والتي تعبر عن اندثار المكانة التقليدية للمرأة تدريجيا لتفسح المجال لمكانة المرأة العاملة التي تغيرت تدريجيا وبينت الاحصائيات التي أجريت بين عامي 1978 و 1979 من خلال الملفات تم احصاء 10949 امرأة مناضلة.⁵

¹ - عبد القادر جغلول ، المرأة الجزائرية تر سليم قسطون ، دار الحداثة للطباعة، بيروت ، 1983، ص 125 .

² - نفس المرجع ، ص 126

³ - أنيسة بركات درار ، نضال المرأة الجزائرية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1985، ص 69 .

⁴ - عبد القادر جغلول ، المرجع سابق ، ص 131

⁵ - بريكة حميدة ، عمل المرأة في المجتمع الحضري وانعكاساته على الأسرة الجزائرية - (دراسة ميدانية على عينة من

النساء العاملات بالجزائر العاصمة) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص ثقافي تربوي ،

جامعة الجزائر 2 ، 2017-2018 ، ص 78

يُظهر هذا التحول أن المرأة الجزائرية تمتلك قدرة كبيرة على التكيف مع الظروف، حيث استطاعت أن تتجاوز القيود التقليدية وتثبت حضورها عندما استدعت المرحلة ذلك، مما يعكس قوتها ودورها المحوري في المجتمع.

3.5.2. مرحلة الاستقلال :

ومع انتهاء الثورة وإعلان الاستقلال سنة 1962م أجمعت كل النصوص القانونية كما أشرنا من قبل على ضرورة إشراك المرأة في العملية الإنتاجية ووجوب مساواتها بالرجل، حيث بقيت هذه النصوص القانونية مجرد حبر على ورق مقارنة بالوضع الحقيقية التي كانت تعيشها المرأة الجزائرية، حيث كان المجتمع يرفض خروجه للعمل ولذلك بقي خروجها محتشما في بداياته بسبب القيود السوسيوثقافية التي أعاقت تطور عمل المرأة.

إن خروج المرأة للعمل كان له دوافع عديدة لعل أهمها الدوافع النفسية كإثبات الذات والشعور بالرضا النفسي، بالإضافة إلى دوافع اقتصادية كتلبية احتياجات الأسرة ومساعدة زوجها في مصاريف الأسرة، ودوافع اجتماعية وثقافية أفرزها الوعي الذي اكتسبته المرأة من خلال التعلم وإدراك حقوقها وواجباتها ويمكنها أن تقدمه لنفسها وأسرته وبلدها، فتمكنت المرأة من أن تتبوأ مكانة إلى جانب الرجل والقيام بمعظم أدواره التي اعتمدت العديد من المجتمعات أن تكون حكرا على الرجال فقط، لهذا أحرص القانون العالمي والجزائري على حماية الجهد الفعال الذي تقوم به نساء العالم من خلال مساهمتهم في التنمية الاقتصادية في بلدهن.¹

3. عمل المرأة بين الدين والقانون

1.3. عمل المرأة من منظور الدين الاسلامي:

يؤكد العلماء المسلمون إن الإسلام لم يأتي لحجر المرأة والنيل من حقوقها بل بالعكس أعطاه كل الضمانات الصيانة كيانها والمحافظة عليها كجوهره غالية، فقد عملت المرأة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم لنفسها وبيتها ولمجتمعها في جو من الفضيلة والوقار، ولم

¹ - أسماء منصور ، محاولة تحليل سوسيولوجي للنساء المسيرات في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص التغيير والديناميكا الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 . بوزريعة . 2011، 2012، ص 155.

يكن شيئاً يمنعها من أداء وظيفتها يحسن التبعل للزوج وكذا بعض الوظائف الموكلة لها، وفي هذا السياق يرى الدكتور محمد الغزالي " إن العمل الأول للمرأة، هو حسن تبعل الزوج واجادة المرأة لهذا الواجب يغنيها عن سائر الواجبات العامة " ¹.

منذ ظهور الإسلام شاركت المرأة العربية في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية واحتلت مكانة اجتماعية لا تقل مكانة عن الرجل بل تفوقه ، ولقد لعبت دورا هاما في مجال الثقافة الدينية ولقيت من رسول الله التشجيع والتأييد .

وشرع الاسلام مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة فيما هو من خصائص الإنسانية في الدنيا والآخرة فكل منهما ينال ما يستحق من جزاء فاستجاب لهم ربهم أني لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى بعضهم من بعض ².

وقوله تعالى: " من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون " .

و واضح من الخطاب العام في هذه النصوص القرآنية أن الفئة المستهدفة ليس الرجل وحده أو المرأة وحدها وإنما الرجل والمرأة على السواء ³.

يتضح من هذا الطرح أن الإسلام قدّم تصورا متوازنا لعمل المرأة، حيث جمع بين الحفاظ على دورها الأسري وتمكينها من الإسهام في مختلف مجالات الحياة. كما يظهر تأكيده على مبدأ التكامل بين الرجل والمرأة، وإتاحة الفرصة لكل منهما للعمل والعطاء وفق قدراتهما، بما يعزز مكانة المرأة ودورها الإيجابي في بناء المجتمع.

¹ - بن لكبير محمد، آثار العمل الليلي على المرأة العاملة بالقطاع الصحي، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أحمد دارية، أدرار، 2014-2015، ص 74 .

² - بركة حميدة ، عمل المرأة في المجتمع الحضري وانعكاساته على الأسرة الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 67.

³ - حمد محمد سعد ياسر عيد الكريم الحوراني، المرأة وقوة العمل من منظور إسلامي، مجلة مؤنثة للبحوث والدراسات، جامعة مؤنثة، الدوحة، قطر، العدد الأول، 2000، ص 18 .

2.3. عمل المرأة في قانون العمل :

لقد تطورت العديد من التشريعات الدستورية و القانونية التي تتصل بعمل المرار التي تختلف من مجتمع الآخر ومن دولة أخرى ولكن كلها بحساب في فحوى واحد و هو النهوض بالمرأة و حمايتها في العديد من الجوانب حيث كان تطبيق هذه التشريعات بنسب متفاوتة و ذلك حسب طبيعة البلد والتي بإمكاننا التعبير عنها كما يلي:

لم تغفل الموائيق و الإعلانات الدولية الخاصة بالمرأة وضرورة مساواتها مع الرجل ففي ميثاق الأمم المتحدة وردت في ديباجته إن شعوب الأمم آلت على نفسها أن تؤكد من جديد إيمانها بالحقوق الأساسية للإنسان و بكرامة الفرد و قدرته و بما أن الرجال و النساء به من حقوق متساوية حيث نصت المادة 8 من الميثاق لا تفرض الامم المتحدة قيودا تحد بها جواز اختيار الرجال و النساء للاشتراك بأي صفة و على وجه المساواة في فروعها الرئيسية و القانونية ، أما الاعلان العالم لحقوق الانسان فقد نص صراحة على المبدأ الأساسي في المساواة بين الجنسين.¹

1.2.3. مبدأ المساواة داخل مقر العمل

● المساواة في التشغيل

- المادة 8 قانون 82/06 يستفيد العمال من نفس الحقوق و يخضعون لنفس الواجبات مهما كان جنسهم
- المادة 17 قانون 90/11 تعد باطللة و عديمة الأثر كل الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية أو عقد العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى التمييز بين العمال كيفما كان نوعه في مجال الشغل و الأجرة أو ظروف العمل على أساس السن و الجنس.

¹ - فتيحة سنوة ، الشيخ شويحة ، التغير الاجتماعي و أثره على التمثلات الاجتماعية للمرأة العاملة ، دراسة ميدانية على عينة من الأفراد بولاية الجلفة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، -2019 ، ص ص 96-97.

• المساواة في الأجر

المادة 84 قانون 90/11 حب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأمور بين العمال لكل عمل مساوي القيمة بدون أي تغيير.

• المساواة في الترقية

المادة 61 قانون 90/11 التالية تبعا لأهمية العامل واستحقاقه .

2.2.3. مبدأ المساواة خارج مقر العمل:

• المساواة في التكوين المهني

المادة 113 قانون 31/75 لكل عامل الحق في التكوين والترقية المهنية.

• المساواة في التمثيل النقابي

المادة 5 قانون 90/14 بحق لكل عامل أو مستخدم في تأسيس منظمة نقابية أو الانخراط فيها بكل حرية

3.2.3. مبدأ المساواة بعد انتهاء علاقة العمل:

المادة 2 قانون 16/15 غير أنه يمكن إحالة المرأة العاملة على التقاعد يطلب منها ابتداء من من (55) كاملة القضاء مدة (15) سنة على الأقل في العمل.¹

3.3. عمل المرأة في قانون الأسرة الجزائرية 1984

إن قانون الأسرة الصادر بموجب قانون 11/84 المؤرخ في 09 رمضان 1404 هـ الموافق لـ 09 يناير 1984 يعدم الأسرة الحلية الأساسية للمجتمع وهي تتكون من أشخاص الجمع بينهم صلة زوجية وصلة قرابة محددة في المادة 30 منه ما كتب على كل رف فيما يلي :

– المحافظة على الروابط الروحية بواجبات الحياة الروحية

¹ - ابن لكبير محمد، أثر عمل المرأة على بناء السلطة داخل الأسرة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع عمل كتنظيم، جامعة احمد دراية، أدرار، 2020-2021، ص 66-

- التعاون على مصلحة الأسرة ورعاية الأولاد وحسن تربيتهم
- المحافظة على روابط القرابة والتعامل مع الوالدين والأخرين بالحسن والمعروف

فكان قانون الأسرة محل اجتهاد لسعة المستجدات على ساحة العملية وما تضمنته من تحولات اقتصادية واجتماعية خاصة في نظر بعض المطالبات بحقوقهن واللواتي يرون أنه بعيد عن المقاصد الحضارية التي تتطلع لها الأمة الجزائرية فهم يطالبون بإعطاء الأولوية للمرأة فيما يتعلق بالتكفل بالاقتصاد المنزلي وحماية شخصيتها وتحديد الإجراءات الاجتماعية لصالح المرأة العاملة خاصة عطلة الأمومة وكذا التذكير بحق المرأة في العمل ضمن قانون الأسرة وممارسة هذا الحق بالإضافة الحرص على تطابق مبادئ حقوق الإنسان داخل الأسرة مع النصوص الدستورية.¹

إن خروج المرأة للعمل كان له دوافع عديدة لعل أهمها الدوافع النفسية كإثبات الذات والشعور بالرضا النفسي، بالإضافة إلى دوافع اقتصادية كتلبية احتياجات الأسرة ومساعدة زوجها في مصاريف الأسرة، ودوافع اجتماعية وثقافية أفرزها الوعي الذي اكتسبته المرأة من خلال التعلم وإدراك حقوقها وواجباتها ويمكنها أن تقدمه لنفسها وأسرته وبلدها، فتمكنت المرأة من أن تنبأ مكانة إلى جانب الرجل والقيام بمعظم أدواره التي اعتمدت العديد من المجتمعات أن تكون حكرا على الرجال فقط، لهذا أحرص القانون العالمي والجزائري على حماية الجهد الفعال الذي تقوم به نساء العالم من خلال مساهمتهم في التنمية الاقتصادية في بلدهن.²

4. واقع المرأة الجزائرية العاملة:

1.4. دوافع خروج المرأة الجزائرية للعمل:

¹ - صادق عثمان، عمل المرأة الجزائرية خارج البيت و صراع الأدوار، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 66 .
² - اسماء منصور، المرجع السابق، ص 155 .

تشير البحوث الأخيرة حول موضوع خروج المرأة للعمل كانت الدوافع الحقيقية اليه الحاجة الاقتصادية والمقصود بالحاجة الاقتصادية هو حاجة المرأة الملحة والشديدة لكسب قوتها بنفسها أو لحاجة اسرتها لدخلها والاعتماد عليه في معيشتها .

ولاشك ان الدوافع الاقتصادية مرتبطة بالاساس الطبقي ذلك انها اكثر الحاحا لدى الطبقات وبعض الطبقات المتوسطة فمعظم النساء العاملات يصرفن مرتبهن على مصاريهن الشخصية والباقي يضيع عوضا عن عدم وجودهن بالمنزل كاستعمال الوجبات الجاهزة، ومرض الاطفال ، والدرس الخاص.¹ وتتطلب الظروف الاقتصادية والاجتماعية الراهنة التي تعيشها المجتمعات العصرية اشتغال شخصين في أكثر العوائل لتتمكن من مواصلة الحياة ومواجهة الفقر وسد الحاجات الاساسية للأسرة وذلك بإنفاق الدخل المشترك لكليهما في سبيل توفير تكاليف المعيشة ، وتمثل العازبات والنساء المطلقات والارامل النسبة الأكبر من النساء اللواتي يضطرون الى العمل من اجل الحاجة الاقتصادية للأسرة.²

هناك دوافع كثيرة عملت على نزول المرأة الى ميدان العمل بصورة طوعية او اضطرارية ، وامتد نشاطها الى شتى نواحي العمل واقتحمت ميادين العمل المختلفة مستعينة بذلك بالثقافة والخبرة والصبر والخلق الرفيع.³

1.1.4. الدوافع الإجتماعية:

ان الدوافع الإجتماعية تؤدي دورا مهما في تحفيز المرأة و دفعها نحو العمل من ذلك إيمان المرأة بأهمية العمل في حياة الإنسان.⁴

1 - حسين عبد الحميد احمد رشوان ، علم اجتماع المرأة ، مرجع سابق، ص : 98

2 - شكوه نوابي نزاد ، علم نفس المرأة ترجمة زهراء طيوري يكانه ، دار الهادي، بيروت ، 2001، ط 1 ، ص 102

3 - حيدر خضر سليمان ، "دوافع العمل لدى المرأة العاملة" ،مجلة جامعة تكريت ، للعلوم الإنسانية،المجلد،14 العدد،04 ايار،2007، ص 50.

4 - نفس المرجع ، ص 57 .

تقع على المرأة مسؤوليات و اعباء عائلية اضافة الى مسؤولياتها في العمل وممارستها للأنشطة الاجتماعية والثقافية ، فالأسرة هي وحدة اجتماعية التي يقع عليها عبء تغيير العادات والتقاليد التي لا تتلاءم مع الوضع الحالي.¹

والعمل بوصفه نشاط اجتماعي يعتبر جزء جوهري في حياة الانسان بصفة عامة فهو الذي يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع وان المنفعة والفائدة المادية التي تحصل عليها فهي جديرة عليها المرأة من الاشتغال لاهم بكثير من الفائدة المادية التي تحصل عليها كما انها تستطيع من خلاله ان تثبت قدرتها على الانتاج والمشاركة البناءة في المجتمع . فعمل المرأة الخارجي يربطها بالمجتمع ويحقق لها اهدافا اجتماعية مثل الزمالة والحياة الاجتماعية وغيرها .²

وكان ارتفاع مستوى التعليم للمرأة قد ساعد كثيرا في تغيير الاتجاهات الاجتماعية نحو عمل المرأة ومختلف المجتمعات النامية ، لاسيما مع زيادة نسبة النساء في التعليم العالي والتخصص المهني وبالطبع فان ارتفاع مستوى تعليم المرأة يزيد من فرصتها في الوصول لفرص العمل .³ ويحفزها نحوه ويطور ادراكها ومعرفتها بأهمية العمل ، وقد تتعدد الدوافع الاجتماعية الى العمل عند النساء باختلاف ظروفهن الاجتماعية اضافة لذلك قد يكون البحث عن المكانة الاجتماعية .⁴

2.1.4. الدوافع الاقتصادية:

لعل حاجة المرأة الملحة والشديدة إلى كسب قوتها بنفسها وحاجة أسرتها إلى دخلها والإعتماد عليها في معاشها أدت لها للخروج إلى العمل، فلقد أثبتت الكثير من الدراسات أن خروجها إلى العمل كان الدافع إليه الحاجة الاقتصادية التي يمكن وضعها على رأس الحاجات، لذلك تجد أن معظم النساء العاملات ينتمين إما للطبقات الفقيرة أو المتوسطة، كما يرتبط الدافع الاقتصادي أيضا بالطبقة التي تعيش فيها المرأة، كما بينت الدراسة العلمية عام

¹ - حيدر خضر سليمان ، المرجع سابق، ص 56

² - كاميليا ابراهيم عبد الفتاح ، سيكولوجيا المرأة العاملة، مرجع سابق ، ص 271 .

³ - جهاد ذياب الناقولا ، الاثار الاسرية الناجمة عن خروج المرأة السورية للعمل ، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2011 ، ص 75 .

⁴ - جهاد ذياب الناقولا ، نفس المرجع السابق ، ص 57 .

1958 عن دخل المرأة العاملة، أن النساء من الطبقة الدنيا يعملن من أجل المادة أكثر مما تعمل النساء من الطبقة الوسطى وعليه فإن الدافع الإقتصادي كان قويا وملحا وله الدور الكبير في خروج المرأة للعمل وذلك نظرا للظروف المعيشية ومجالاتها.¹

3.1.4. الدافع التعليمي:

يعتبر التعليم من أهم العوامل التي دفعت المرأة للخروج إلى العمل، ذلك لأنه من أعمق الظواهر في تحرير المرأة وتشغيلها في مختلف الأعمال والوظائف وهو أيضا مسؤول عن ما يعرف بالانقلاب النسوي الذي امتاز القرن العشرين خاصة مرحلة التعليم التي أوجدت لديها وعيا واضحا بذاتها ومكانتها ودورها في المجتمع عامة، وقد ترتب على تعليم المرأة تشغيلها في مختلف المهن المتخصصة فالنساء الأكثر جاهزية للمساهمة في النشاط الاقتصادي من النساء المتعلمات الراغبات في العمل.²

4.1.4. الدوافع السياسية

تمثل المشاركة السياسية عاملا مهما من العوامل التي تساعد على رقي المجتمع كله ذلك لأن المشاركة تضيف قضايا وبنودا جديدة تعبر عن إحتياجات المرأة العاملة وتسمح بمتابعتها وتدافع عنها بالشكل الملائم، فالمرأة أكثر فهما ودراية لإحتياجاتها وبالتالي فهي أكثر قدرة على الدفاع عنها.³

ويمكن إعتبار خروج المرأة إلى العمل نتيجة لظروف سياسية في أغلب المجتمعات في العالم، فالمجتمعات الرأسمالية عملت على استغلال المرأة أبشع إستغلال مقابل أجر زهيد من أجل تحقيق الربح الإقتصادي، أما المجتمعات الشيوعية فهي تنظر إلى المرأة أن لها الحق في الاندماج في الحياة المهنية، أما في الجزائر فكان من بين الأسباب السياسية التي ساعدت على خروجها للعمل مشاركتها الفعالة في الكفاح من أجل الوطن، حيث وضعت تشريعات

¹ - عباس محمود عوض، علم النفس الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 253.

² - مريم سليم وآخرون: المرأة العربية بين ثقل الواقع وتطلعات التحرر، ط1 مركز دراسات الوحدة العربية بيروت، 1999، ص 69.

³ - منى حسين، التلفزيون والمرأة ودوره في تلبية إحتياجاتها التربوية عالم الكتب، القاهرة، 2006، ص 68.

قانونية تؤكد على ضرورة إدماجها في الحياة المهنية والتأكيد على ضرورة إحترامها نظرا لمساهمتها في إستقلال البلاد.¹

5.1.4. الدوافع الشخصية:

يعد الدافع الشخصي من الدوافع الرئيسية والمهمة التي تساهم في اشتغال المرأة خارج المنزل (بيتها) واهمية هذه الدوافع بالنسبة للمرأة العاملة اذ لم يكن خروجها الى العمل من دون اهداف وغايات تطمح المرأة لتحقيقها في هذا المجال.²

إن عمل المرأة لا يرجع إلى الدافع الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي فقط إنما رغبة منها في إثبات كفاءتها وقدرها في المجال الأعمال التي كانت حكرًا على الرجال ويظهر هذا بوضوح بين العاملات المتعلّقات تعليماً عالياً لأن التعليم في حد ذاته لا يحقق الوصول إلى العمل فقط، بل أنه وسيلة لتحقيق هدف أو طموح شخصي للمرأة التي تعمل خارج المنزل كما يساعد عمل المرأة على مواجهة صعوبات ومشكلات الحياة ويقضي على وقت فراغها.³

و يمكنني تلخيص دوافع خروج المرأة للعمل في الشكل الموالي :

¹ - حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع المرأة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1988، ص 98.

² - كاميليا عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 47.

³ - مصطفى عويف، خروج المرأة للعمل وأثاره على التماسك الأسري، مجلة العلوم الإنسانية، دار الهدى، الجزائر، العدد 10، 2003، ص 143.

الشكل رقم (01) دوافع خروج المرأة للعمل



المصدر : من اعداد الطالبة

2.4. المشاكل التي تعترض المرأة العاملة

تعد المرأة الجزائرية العاملة عنصراً مهماً في المجتمع حيث تساهم في مختلف مجالات التنمية ورغم ذلك فإنها تواجه عدة تحديات ومشاكل مثل صعوبة التوفيق بين العمل والأسرة وضغوط العمل وبعض مشاكل التميز وصراع الأدوار وذلك لصعوبة توفيق و من بين هذه المشاكل :

1.2.4. مشاكل المرأة مع الزوج:

إن الأسرة وقيمتها قد تأثرت بخروج المرأة للعمل فقد تأثر حجم الأسرة وإختلفت أساليب التربية ما تأثرت العلاقات السائدة فيها ومنها العلاقة بين الزوجين، فالخلافات المستمرة والمتواصلة والنزاعات بين المرأة العاملة وزوجها بسبب عدم تفرغها للقيام بمهامها الأسرية وعدم مساعدة الزوج لها يخلق جواً من التوتر الأسري قد يدفع الزوج إلى

محاولة إيجاد فاصل لنهاية هذه الشقاكات كالطلاق أو زواج من ثانية أو مغادرة المنزل نهائيا ليتخلص من جو التوتر السائد في الأسرة.¹

2.2.4. المشاكل مع الأبناء:

إن أهم وظائف الأسرة إنجاب الأطفال والإشراف على رعايتهم ولذلك تكون الأسرة مسؤولة عن التنشئة الاجتماعية التي يتعلم الطفل من خلالها الخبرات الثقافية وقواعدها بصورة تؤهله وتمكنه من المشاركة مع غيره من أعضاء المجتمع ويقع الجزء الأكبر من المهمة على عاتق المرأة.²

ومن المشاكل الأسرية الحديثة خروج المرأة للعمل ولا يقصد بذلك أن مجرد الخروج للعمل هو مشكل في حد ذاته ولكن المشكلة جاءت نتيجة هذا الخروج حيث ظهرت مشكلات جديدة لم تعرفها الأسرة من قبل منها مشكلة تربية الأطفال والاهتمام بهم حيث أن المرأة أصبحت غير قادرة على رعاية الأطفال وتربيتهم والعناية بهم على أكمل وجه.³

حيث لاحظ كليجر أن الأمهات المشتغلات أظهرن قلقا واحساسا بالذنب بالنسبة لأطفالهن كما قررن أنهن يملن للتعويض عن غيابهم بالمحاولة الشديدة ليكن أمهات صالحات،⁴ وقلقها هذا لا يساعدها على التركيز على العمل المناط بها مما يسبب انخفاض أدائها وتدني مستوى الخدمات التي تقدمها للمؤسسة أو الجهة التي تعمل فيها، إن المرأة العاملة في معظم الحالات تتعرض لمشكلة عدم وجود من يرعى أطفالها ويشرف عليهم ويلبي متطلباتهم خلال فترة خروجها إلى العمل.⁵ فاللافت للنظر أن خروج المرأة للعمل ضاعف العبئ الذي تتحمله وزادها مشقة جديدة الى جانب مشقة تدبير شؤون المنزل والعناية بتربية الأطفال وهو ما عقد وضعية الأسرة.⁶

1 - محمد السويدي ، محاضرات في الثقافة والمجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 36 .

2 - محمد احمد بيومي، علم الاجتماع، الدار الجامعية، بيروت، 1975، ص 375 .

3 - نفس المرجع ، ص 311 .

4 - عباس محمود عوض مرجع سابق، ص 45

5 - احسان محمد الحسن ، مرجع سابق، ص 81

6 - نورة بن عبد الله الهزاني ، المرأة العربية بين الماضي و الحاضر، ط 1 ، دار أسامة لنشر و التوزيع، عمان، 2014،

ولهذا فإن النجاح الحقيقي للمرأة العاملة المتزوجة هو في مدى توفيقها بين عملها وبينها بدون قسوة عليها او على اسرتها وهذا هو اساس السعادة في المنزل.

3.2.4. مشاكل الامهات العاملات مع ذواتهن :

تؤكد جميع الدراسات السيكولوجية أن المرأة تواجه جملة من الإضطرابات نتيجة خروجها للعمل رغم أنها خرجت للعمل بملء إرادتها فالمرأة العاملة تشعر بالاكتئاب والإحساس بالذنب، فهي مشتتة الفكر ما بين عملها وضرورة تأديته على أكمل وجه وما بين أسرتها وأطفالها ومنزلها حيث تجدها في هذه الحالة في توتر مستمر يهدد بناء شخصيتها فينعكس على سلوكها وتصرفاتها، ويرافق هذه المشاعر بعض الأعراض الأخرى الثانوية كالأرق وإذا ما اشتدت حالة الاكتئاب تحولت إلى مرض ومن ثم عجز عن العمل، كما أن المرأة العاملة كثيرا ما تنتابها مشاعر الخوف والقلق هذا الأخير الذي يعمل كإشارة إنذار لأننا بوجود خطر وتحديد داخلي أو خارجي يهدد الشخصية، وتتوع مصادر القلق لدى المرأة العاملة فقد يعود على عدم قدرتها على إرضاء دوافع الأمومة أو سبب ظروف العمل وعدم التكيف معها في مقابل حاجتها للحفاظ على مكانتها المهنية وإثبات قدرتها الوظيفية، هذا بالإضافة إلى كونها تحت حالة التوتر والإنفعال سواء في العمل أو في المنزل نتيجة تحملها ما يفوق طاقتها ، أما من الناحية الجسمية فإن عمل المرأة يخلف لدى الغالبية من النساء إضطرابات في الجهاز الهضمي وارتفاع ضغط الدم، إرتجاج وخفقات في القلب ناهيك عن الأعراض الوجدانية والعقلية كصعوبة التركيز، ضعف الذاكرة، صعوبة إتخاذ القرارات وهذا كله ينعكس ضعفا في الأداء وهو من بين آثار الإجهاد الطويلة.¹

4.2.4. مشاكل المرأة في العمل

أ- مشكلات في الترقية :

تقترن بعض الترقيات بالتنقل إلى موقع جغرافي آخر و يبدو صعبا في ظل القيم الاجتماعية و الدور البيولوجي و الاجتماعي للموظفة المتزوجة أن تترك بيتها ومسؤولياتها

¹ - مليكة بن زبان، عمل الزوجة وانعكاساته على العلاقات الأسرية، دراسة ميدانية بجامعة منتوري، قسنطينة، ماجستير في علم النفس الاجتماعي والاتصال 2003-2004، ص 85-86.

الأسرية إلى مدينة أخرى كذلك يبدو صعبا في معظم الأحوال أن تترك الموظفة بيت الأسرة إلى مدينة أخرى حيث تعمل وهنا يتعذر على الموظفة قبول مثل هذه الترقية.

إن المرأة تعاني من مشكلة العلاقة السيئة بينها وبين الإدارة والمسؤولين، فالإدارة في الأغلب لا تراعي ظروف المرأة العاملة ولا تحترمها ولا تشجعها على أداء عملها بصورة مرضية وإنها تمارس سياسة الضغوط والعقوبات لإجبار المرأة على البقاء في العمل ومزاولته كيفما كان، زد على ذلك عدم إعطاء الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي تحفز المرأة على الإستمرار في العمل والإبداع فيه وبذل مجهود لقهر معوقات ومشكلاتها التي تحول دون إستمرارها في العمل والقيام به على أحسن صورة ممكنة.¹

3.4. واقع المرأة الجزائرية العاملة:

إذا كان العمل هو القاعدة الأساسية التي تنطلق منها عملية التنمية، فإن إتاحة فرصة العمل وتوفير مناصب الشغل صار ضرورة ملحة لتحقيق تنمية وطنية شاملة وفي هذا الإطار تشكل قضية تشغيل المرأة قضية مهمة وجوهرية وعليه فإن جذب المرأة للعمل خارج المنزل لقاء أجر له مدلول سياسي واجتماعي بالإضافة إلى مدلوله الاقتصادي.²

و بهذا تكون المرأة أضافت دورا جديدا إليها هو دور التكسب من العمل الذي كان من قبل وقفا على الذكور دون الإناث، هذا لا يعني على الإطلاق أن عمل المرأة ارتبط بالصناعة والتصنيع فقط بل كانت تقوم في المجتمع التقليدي بأعباء كثيرة أغلبها ذو طابع إقتصادي وعليه فإن ظاهرة خروج المرأة الجزائرية للعمل ليست ظاهرة حديثة العهد، بيد أن المعطيات المتاحة في هذا المجال تبين أن المرأة الجزائرية كانت تمارس وتساهم في مختلف الأنشطة كتسيير المدخرات الغذائية والمحافظة عليها بالإضافة إلى بعض النشاطات الأخرى كالطرز والخياطة ومشاركتها الفعالة ودورها في حرب التحرير حيث وقفت جنبا إلى جنب الرجل تدافع بكل ما تملك من أجل كرامة وطنها وعزته.

¹ - احسان محمد حسن ، علم اجتماع المرأة ، دراسة تحليلية دور المرأة في المجتمع المعاصر بحال، دار وائل النشر والبيع الأبيات 2015 ص 90.

² - هنري عزام ، المرأة العربية والعمل مشاركة المرأة العربية في القوى العاملة ودورها في عملية التنمية ، ط 1 ، مركز الدراسات ، الوحدة العربية، بيروت، 1982، ص 265.

وهكذا فإن التحاق المرأة الجزائرية بصفوف الجيش وخوضها معركة التحرير كان من العوامل التي ساعدت أيضا على إحداث تغيير في بعض الأنساق القيمية وتقبل إلى حد ما فكرة اشتغال المرأة خارج الإطار العائلي.

ونتيجة لانتشار التصنيع وتوسعه ساعد ذلك على تزايد كمي ملحوظ في توظيف اليد العاملة النسوية وتنوعها في الأنشطة والأعمال المختلفة، حيث صارت تشارك في الحياة الاقتصادية وتساهم في ميزانية الأسرة ورفع مستواها المعيشي والمتبع في الخطابات الرسمية والتقارير الحكومية في الجزائر خاصة بعد الاستقلال.

يلاحظ إهتماما متزايدا بقضية عمل المرأة، حيث نصت الدساتير والمواثيق الرسمية على أهمية دورها في الحياة الاقتصادية وإعتبارها عنصرا نشطا وفعالا في تحقيق أهداف التنمية¹.

¹ - مصطفى بوتفلوشت ، العائلة الجزائرية (سلسلة المجتمع)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1998، ص 282 283.

II . القيادة النسوية

1- مفهوم القيادة النسوية :

1.1. تعريف القيادة النسوية :

قبل التطرق لتعريف القيادة النسوية أقوم بتعريف القيادة و هي كالتالي :

لغة:

عرفت القيادة في معجم لسان العرب لابن منظور هي من قاد يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، فالقود من أمام والسوق من خلف ومنه الانقياد بمعنى الخضوع والقيادة هو جمع قائد¹.

مشتقة من الفعل (قاد) أي سار في المقدمة، أما Leadership فهي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل Agere بمعنى يفعل أو يقوم بمهمة ما².

اصطلاحا :

بمفهومها الشامل نعرفها على أنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير للسلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعرفها البعض أنها فن توجيه الناس وتأثير فيهم³.

من وجه نظر علم الاجتماع تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة البشر الاجتماعية وتؤدي وظائف تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والتعليمي والديني والأخلاقي وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط مؤثر وموجه نحو الهدف المحدد، فحيثما توجد الكائنات البشرية توجد القيادة .

¹ - الطاهر بن عبد الرحمان الطاهر ، مهري عبد الحميد ، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية ، المجلد 12 ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، العدد 1 ، جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر ، 2017 ، ص 57 .

² - التزه بسام ، السلوك التنظيمي ، دط ، دمشق ، جامعة دمشق ، 2019 ، ص 243 .

³ - محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ، 2008، ص 30 .

فعرها احمد زكي بدوي انها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، بمعنى آخر بدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها او جهودها ، كذلك تعرف أنها النمط القيادي الذي تتوافر له بعدا التعاطف والمبادأة والتنظيم، حيث يهدف الأول إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية للمرؤوسين ويهدف البعد الثاني تحقيق الأهداف الرسمية الخاصة بالمنظمة.¹

وعند البحث عن مصطلح القيادة، نجد أن هذا المصطلح لم يكن مستخدما في الماضي، فهو يعتبر من المصطلحات الحديثة، لكن برزت عبر التاريخ استخدامات لكلمات ومصطلحات أخرى تحيل إلى مفهوم القيادة دون استخدام الكلمة في حد ذاتها، ومن ذلك على سبيل المثال كلمة «الزعيم»، وكلمة «الحكيم» التي ارتبطت بممارسة السلطة السياسية بالأساس. وفي الحديث عن النساء القياديات برزت مصطلحات على غرار : «صالحات متعبات مرابطات زاهدات عابدات، سقايات الفاعلات الخيرات... في ارتباط مباشر بـ «القرب من الله وبالعمل الخيري بالأساس».²

و يعد مفهوم القيادة النسوية من المفاهيم الجديدة في الساحة والتي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مختلف المجالات، إذ ارتبطت القيادة بفرضيات مفادها أنها تنطوي على فعل التأثير على الآخرين في المقام الأول والتي تتجه نحو تعبئة الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف محددة أو إحداث التغييرات المنشودة، فالقيادة هي أكثر من كونها مجرد علم يتم تطبيقه إنما هي الحرفة التي تشمل المعتقدات والقيم والأحلام.

وبما أن مفهوم القيادة النسوية من المفاهيم المستجدة في الساحة العلمية حيث تم ذكره أول مرة في منتدى المكسيك عام 1975 (العام الدولي للمرأة الذي عقدته الأمم المتحدة، ثم طور مفهومه في مؤتمر بكين 1995 الذي تعمق في السمات القيادية للمرأة مثل تطوير

¹ - شيماء عبد عدلي ، أ.م. هناء حسن سدخان البديري ، أنماط القيادة النسوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، جامعة القادسية - كلية الآداب - قسم علم الاجتماع ، مجلة الدراسات المستدامة . السنة الخامسة /المجلد الخامس /العدد الأول . لسنة 2023م -4444هـ ، ص 1253

² - د. سكيبة بوراوي ، النساء القياديات عبر الزمن النساء القياديات عبر الزمن واعتراف متأخر ، نشرية تصدر عن مركز المرأة العربية ، للتدريب والبحوث – كوثر ، أكتوبر/تشرين الأول- 2021 ، ص 4 .

الأشخاص و نمذجة الدور في التوقعات و المكافآت و الإلهام و تشاركية اتخاذ القرار التي تمكنها من أداء المهام القيادية أفضل من الرجل.¹

تعريف القيادة النسوية اصطلاحا : لقد طرح مفهوم القيادة النسوية أول مرة على الساحة الفكرية في منتدى المكسيك عام 1975 والذي يعتبر بمثابة عام دولي للمرأة وتم فيه رفع شعار (المساواة - التنمية - السلم)، فقد عرفت بـ:

– هي مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص و نجاعة الدور و المكافأة و الإلهام و تشاركية اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال.²

– هي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المرأة القائدة والتي تتطور من خلال ممارستها للعمل القيادي و اكتسابها الخبرة بمرور الوقت والتي من خلالها تستطيع التأثير على الأفراد المرؤوسين و تحقق الأهداف المرجوة بطريقة مميزة بالشكل الذي تستطيع المرأة من خلالها أن تثبت جدارتها في المجتمع.³

تعتبر القيادة النسوية عمل شاق وفيه تحد، إلا أنه يستلزم استخدام العديد من المهارات و التقنيات للنجاح و يتطلب احيانا من النساء أن يستخدمن تقنيات مختلفة لكسب المصداقية المهنية أو حتى اعتماد خصائص الذكور كي تتسجم مع اقرانها من الذكور اعتماد المعرفة الضمنية، وكذلك التفكير في التجربة و هذه العوامل جميعها تحفز المزيد من النساء ان يشعرن بأنهم على استعداد للقيادة و لديهم القدرة على الحفاظ على العاطفة و القوة في حياتهن القيادية. فعندما يتم الاندماج في العمل القيادي يتجه القائد إلى العمل الفكري و الذكاء العاطفي و المهارات و البصيرة، و قدرا كبيرا من قوة الشخصية و بالتالي فالقيادة ليست بالشيء السهل

¹ - محمد الأمين فيلالي، دور القيادة النسوية في تفعيل الأداء من وجهة نظر أساتذة الثانويات دراسة استطلاعية على عينة من ثانويات بلدية قسنطينة، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 6، العدد 3، شهر سبتمبر 2022، ص 474.

² - مريم سلمان عباس الدليمي، مرجع سابق، ص 16.

³ - المرجع نفسه، ص 17.

اذ ان الشخص الذي يطمح ان يكون قائد يحتاج الى ممارسة القيادة وصنع المهارات لكي يصبح قائد¹.

فالمرأة القيادية هي صاحبة المنصب العالي الذي يحول لها القدرة على إتخاذ القرارات و اعطاء الأوامر، نجدها في مختلف القطاعات، قطاع الخدمات الأمن، القضاء، الصحة..... الخ .

2.1. خصائص القيادة النسوية:

قبل أن نتطرق لخصائص القيادة النسوية لابد أن نعرف ما هي خصائص القيادة.

لتكون القيادة ناجحة وتتمكن من تحقيق نجاح للمؤسسة لابد أن تتميز ببعض الخصائص من بينها مايلي:

الاهتمام بالعمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته المهارة في الاتصال وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقتع القدرة على حفز المرؤوسين إلى إنجاز العمل من خلال استحثائهم وترغيبهم في العمل، المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين، المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور و المبدأة و التخطيط و التنظيم².

تتميز القيادة النسوية بطابع أنثوي يختلف عن أسلوب قيادة الرجل، وذلك لعدة خصائص تتسم بها المرأة من بينها :

– **المشاركة:** أي أن المرأة غالبا ما تعود إلى مشاركة الموظفين العاملين ومن حولها في تلك المؤسسة في اتخاذ القرار . وهذا فيه إشارة لقصة بلقيس عندما نزل عليها الكتاب من سليمان عليه السلام فجمعت الملاً وقالت: "أفتوني في أمري، ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون النمل، الآية: (32)، فصفة المشاركة في النصح والتوجيه هي مشاركة في الإصلاح وقيادة الآخرين نحو التصحيح.

¹ - مريم سلمان عباس الدليمي ، مرجع سابق، ص 35 .
² - ايهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري ط1 ، دار الكتب المصرية، مصر، 2015 ، ص 25 .

– **الإبداع:** إن المرأة بطبيعتها مبدعة، تحب التجديد والابتكار وعدم البقاء على نفس الروتين، كذلك الأمر بالنسبة للمؤسسة فهي قادرة على تغيير وإيجاد حلول مناسبة تدفع للعمل على أحسن وجه حيث تشير الدراسات إلى أن المرأة أكثر إبداع من الرجل ما يقارب 65%¹.

– **الاتصال:** تتميز المرأة بقدرتها على مخاطبة الناس وفهم عقولهم وفقا لخصائص كل فرد فهي أكثر استعدادا للحوار من الرجل في نفس الظروف، مما يساعدها على تخطي الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل والغير الرسمي الذي تفرضه العلاقات الإنسانية مما يساعدها على تفهم مشاكل المرؤوسين وتقريب وجهات النظر، مما يعزز روح الفريق.²

– **التعاطف:** وهي القدرة التي تسمح للمرأة على التواصل مع زملائها بشكل أكثر فاعلية والتصرف بعقلانية مع مراعاة ظروف مرؤوسيهيها في المواقف المحرجة أخذت بذلك استراتيجية التعامل مع المرؤوسين من خلال الاستماع والتحدث، مما يعزز ثقة المرؤوسين فيها، وتحسين مستوى التواصل ويعزز اتخاذ القرار من خلال فهم احتياجات ورغبات ومخاوف أفراد الفريق عند اتخاذ القرارات وأخذ اقتراحاتهم ونصائحهم في الحسبان مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار التي تنتج عنها نتائج أفضل.³

¹ - لواتي ماجدة ، قرين فريال ، القيادة النسوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمخابر بيورام للأدوية الطاهير-جيجل- ، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل ، 2023/2022 ، ص 45

² - نعيمة بن بوخلط ، المعوقات الوظيفية و أثارها على أداء القيادة النسوية - دراسة ميدانية على عينة من موظفات المستشفى الطفل و الأم بالجلفة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، 2024-2025 ، ص 31 .

³ - راقد الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، د ط ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007، ص ص 138، 137.

الشكل رقم 02 يمثل خصائص المرأة القيادية



المصدر: من اعداد الطالبة

3.1 أهداف القيادة النسوية:

إن هدف القيادة النسوية الرئيسي يتمثل في :

- اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف وأعلى مستويات التعاون واللفة عن طريق الاستثمار القوي في العاملين بالمنظمة اذ انهم هم اساس وروح وعقل المنظمة التي يعملون بها.¹
- تمكين المرأة في أداء دور متميز في التنمية المستدامة من خلال اعطائها دورها الحقيقي في المجتمع ورفع مستوى اداء العاملين من خلال التدريب والمساندة والتطوير وادارك حاجاتهم وتطوير مستوى الخبرة لديهم العالي.
- تحسين قيمة الأداء من خلال تحفيز العاملين بطريقة تتسم باللفة والمودة وشحن الهمم و توضيح المهام التي يجب أن يقوموا بتنفيذها.
- التعامل مع الصراعات داخل المنظمة بصبر وبداهة ورابطة جأش بشكل يسرع من انائها وخلق التفاهات المشتركة.²

4.1. صفات المرأة القيادية:

- تشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات التي تتميز بها المرأة القيادية أهمها:
- أولاً: المشاركة وتكون من خلال الاستشارة في عملية اتخاذ القرار والمشاركة في نصح وتوجيه الأفراد.
 - ثانياً: التعاطف أي الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة، مما يجعل الأتباع يتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.
 - ثالثاً: الإبداع تشير بعض الدراسات إلى أن المرأة أكثر إبداعاً من الرجل بحوالي 25%، بالإضافة إلى أن مشاركتها في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبياً وهذا ما

¹ - ابتهاج أحمد علي ، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق الجمهورية العربية السورية، البحرين ، 2003 ، ص 343 .

² - مريم سلمان عباس الدليمي، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي: اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرووسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط آيار، 2016 ، ص 20 .

يدفعها إلى البحث عن حلول غير مسبوقه والمساهمة بأفكار تعيين المؤسسات على تغيير طريقة عملها بما يتناسب مع التغييرات السريعة.

– رابعا : تفهم حاجات النساء فالمرأة أقدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجال باعتبارها تصدر معظم القرارات المتعلقة بالمنزل أو التعليم وغيرها، لذلك لابد على جميع المؤسسات تفهم طريقتها في التفكير.

– خامسا: التفويض وإعطاء الصلاحيات فقد أثبتت الدراسات أن المرأة تعطي صلاحيات للعاملين معها وتخولهم صلاحيات اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمسا ومتماسكا أكثر.

– سادسا: بعد النظر: يتجه نظر المرأة إلى المستقبل البعيد ولقد أكدت بعض الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل.

– سابعا: الاتصال والعلاقات يعد الحوار والاتصال أساسيا لإدارة العمل وتعتبر المرأة أكثر استعدادا وافتتاح للقيام بذلك، ونفس الشيء بالنسبة للعلاقات فالمرأة أعمق في تكوينها مع الآخرين وهي أدق في الانتباه إلى الأخطاء التي تآثر سلبا على هذه العلاقات¹.

5.1. محددات القيادة النسوية

إن القيادة من المناصب الحساسة جدا والدقيقة والمجتمع يحتاج الى نساء قائدات مع تقدم الوقت اذ ان الموارد البشرية تجد هناك ضرورة لإبقاء النساء الموهوبات في المستوى العالي بالرغم من وجود العوائق والمحددات التي تواجه المرأة وان هناك خمس محددات للقيادة النسوية، هي:

– الفصل المهني occupational segregation

– القوالب المهنية - stereotyping .

¹ - د بلعباس سارة ، د. بلماحي زين العابدين ، مشاركة المرأة العربية القيادية في عملية اتخاذ القرار بين الأطر القانونية والواقع العملي ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية - المجلد 06 - العدد 01 - جوان ، ص 2261.

- التطلعات والتوقعات المنخفضة low aspirations and expectations .
- المسؤولية الشخصية او الالتزام العائلي commitment to family or personal responsibilities
- فقدان التوجيه Lack of mentoring .

بالإضافة إلى المحددات اعلاه هناك محددات اخرى لعل أهمها:

أن على المرأة الاهتمام بالعائلة بالمرتبة الأولى وايضا الحواجز التنظيمية والمجتمع والتوترات الشخصية، وضيق الوقت، وزيادة اعداد البطالة والتحيز للذكور من هذه النواحي مما يحد من مشاركة المرأة في القيادة وانها خاضعة كما ان القيادة النسوية تعاني من مشكلة حالة المكانة للتدقيق الشديد وتحيز التقييم السلبي ، وتزداد قيود هذه المحددات في البيئة العربية من حيث التمييز الجنسي والفرق بين الجنسين له أثر مهم للحد من ممارسات القيادة النسوية نتيجة الطبيعة النمطية الاجتماعية ومن الجدير بالذكر أن المرأة قبل الإسلام كانت مظلومة ، وجاء الإسلام كرمها واشاد بالمساواة بين الرجل والأنثى، وكما مكنها وقوى من موقفها العملي من خلال تمكينها من اتخاذ القرارات الخاصة بها ولللاقات داخل العمل عامل مهم في الحد من القيادة النسوية.¹

6.1. دور المرأة القيادية:

فدور المرأة القيادية في مجالس الإدارات في أي منظمة يتوجب عليها عدة واجبات أهمها:

- التخطيط الإستراتيجي نحو المستقبل.
- وضع السياسة الكفيلة يستنفذ هذه الإستراتيجيات المستقبلية.
- الإشراف على الجهاز الوظيفي و توفير الدعم له.

¹ - د. حلاسة فايزة ، واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية .دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة(تربوية-تجارية) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص ص 39-70 .

– متابعة ومراقبة النتائج.

– تنمية الموارد اللازمة لاستمرار البرامج و تنفيذ الخطط المستقبلية.¹

2. أشكال القيادة بين الجنسين

1.2. أسلوب القيادة بين الجنسين:

فكانت الاختلاف كالتالي:²

– يتسم أسلوب المرأة بالحكمة والاستقرار و ذلك لشمولية التفكير القيادي لتكامل العقل مع العاطفة عند المرأة مقارنة بالرجل.

– من أهم معوقات المرأة في القيادة الميل و النزعة العاطفية في السلوكيات، على خلاف السلوك العقلاني الرجل.

– لا توجد فروق بين المرأة والرجل في أساليب القيادة ، طالما توافرت المهارات والقدرات القيادية

– الفروق بين المرأة و الرجل في أساليب القيادة ايجابية و المصلحة المرأة، فالمرأة أكثر ترتيباً من الرجل وتنظيماً وصرامة فيما يخص تحقيق الأهداف.³

– المرأة أكثر حذراً وجرأة وكفاءة في عملية اتخاذ القرار من الرجل و أكثر قدرة على تخطيط المستقبل.

– المرأة تلعب دوراً قيادياً في أكثر من موقع و محال، وعليه يمكن وصفها بالمحاربة، كذلك تحقق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها، و هذا ما يغني تجربة المرأة القائدة.

¹ - فاطمة محمد ، القيادة النسائية في عالم متغير الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية، ص 106.

² - ابتهاج أحمد على، المرأة وأنماط القيادة الإدارية، مرجع سابق ، ص 114.

³ - نفس المرجع، ص 116.

– المرأة أكثر ميلا إلى خلق علاقات إنسانية أكثر نجاحا من الرجل داخل التنظيم و عليه تحصد المرأة القائدة احتراما أكبر من الرجل.

– كذلك هي أكثر قدرة على التعامل مع التغيير و التغيرات وذلك لأسلوبها المرن في القيادة.

– الثقافات الحضارية تهيئ للرجل معطيات القيادة، كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية و الشخصية، مما يسمح له بالتعبير عن ذاته في جميع الاشكال والتي تعد مقبولة أما بالنسبة للمرأة فتعبرها لذاتها وسلوكياتها يكون أكثر محدودية عن الرجل متضمنة بذلك السلوك القيادي.

الاختلاف بين المرأة و الرجل بخصوص الأسلوب القيادي لا يمكن أن ينسب إلى فروق تنظيمية، فالمرأة لا تمنح كل الصلاحيات والقوة التي تمنح للرجل والمرأة تحرم من مصادر القوة و السلطة و تعين في المناصب التي تعزز أدوارها الاجتماعية.¹

2.2. فروق أنماط القيادة بين الرجل والمرأة :

و لتوضيح أكثر حول دور المرأة البارز في تنمية المجتمعات، لابد أن نولي الاهتمام للفروق الموجودة بين المرأة و الرجل فيما يخص الأنماط القيادية في نظر الباحثين.

حيث يوضح (Vecclio2002) إن مفهوم القيادة و الجنس من حيث التذكير والتأنيث، قد تطورا بصورة متقابلة و متشابهة، ففي السابق كان التصور السائد بان الذاكرة والأنوثة، قطبين متضادين كذلك القيادة إما أن تكون Job cantred الاهتمام بالوظيفة أو أن تكون centered employees، يكون التركيز في القيادة على الموظفين والعلاقات الإنسانية، ويمثل الرجل القطب الأول، الاهتمام بالوظيفة، و تشكل المرأة القطب الآخر، الاهتمام بالموظفين.

¹ - ابتهاج أحمد علي، مرجع سابق، ص ص 361-362.

إلا أن مفهوم القيادة تغير وذلك بعكسه اتجاهين لا يشكلان قطبين متضادين، فهناك الاتجاه الذي يشدد على أهمية الوظيفة Initiating و الاتجاه الآخر الذي يبين أهمية علاقات الأفراد considération، و يعكس الأسلوب القيادي الاتجاهين في أن واحد.

و من هنا نشأ وتطور ما يسمى بـ Leadership Androgyny style، و قد كانت نتائج الدراسات و البحوث بخصوص هذا الأسلوب غير قاطعة و غير واضحة.

و توغر (Kawter 1977) اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي إلى ميل و نزعة التنظيم إلى توظيف النساء في وظائف تعكس قوالب الأدوار الاجتماعية للمرأة، وغالبا ما تكون هذه الوظائف كما يعتقد فيما يختص بالأدوار الاجتماعية تتمتع بدوثية فيما له علاقة بمصادر القوة، هذا الذي يجعل من النساء ضعيفات و عاجزات كما هو وضعهن في خارج التنظيم و الذي يؤدي بدوره إلى عكس تصور سلبي عن المرأة القيادية، و تضيف بأنه عموما فإن الاستراتيجيات القيادية لا تستند و لا ترتبط بأية أمور تتعلق بالجنس، كالذكورة والأنوثة.

و تتفق Kanter و Klenke من حيث كون النساء تحرم من مصادر القوة بسبب سياسات التنظيم المختلفة¹.

و يوضح Jeames and George 2008 عدم اختلاف المرأة فيما يختص بالأسلوب القيادي، إلا أن المرأة تميل إلى اتباع أسلوب المشاركة في أغلب الأحيان مقارنة بالرجل و نسبب ذلك إلى أمرين، الأمر الأول: محاولة المرأة القائد من التغلب على الرفض الخفي لسلطتها كامرأة قائد، هذا الذي يخالف التصور العام بضرورة كون القائد رجلا.

و الأمر الثاني: هو كون المرأة أكثر قدرة على تطوير علاقات إنسانية أفضل في التنظيم.

¹ - كسور أسيا ، مرجع السابق، ص 39 .

و بعد فحص مساهمة المشاركات من الجنس الأنثوي في العديد من الدراسات البحثية، حسب رأي الباحثة ابتهاج أحمد هذه الأبحاث المختصة بكيفية اختلاف المرأة عن الرجل فيما يخص الأسلوب القيادي، فكانت الاختلاف كالتالي:

– يتسم أسلوب المرأة بالحكمة والاستقرار و ذلك لشمولية التفكير القيادي لتكامل العقل مع العاطفة عند المرأة مقارنة بالرجل.

– من أهم معوقات المرأة في القيادة الميل و النزعة العاطفية في السلوكيات على خلاف السلوك العقلاني الرجل.

– لا توجد فروق بين المرأة والرجل فيما يخص أساليب القيادة طالما توافرت المهارات و القدرات القيادية.

– الفروق بين المرأة والرجل في أساليب القيادة ايجابية و المصلحة المرأة، فالمرأة أكثر ترتيباً من الرجل و تنظيماً و صرامة فيما يخص تحقيق الأهداف.

– المرأة أكثر حذراً و جرأة وكفاءة في عملية اتخاذ القرار من الرجل وأكثر قدرة على تخطيط المستقبل.

– المرأة تلعب دوراً قيادياً في أكثر من موقع و مجال، و عليه يمكن وصفها بالمحاربة، كذلك تحقق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها، و هذا ما يغني تجربة المرأة القائدة.

– المرأة أكثر ميلاً إلى خلق علاقات إنسانية أكثر نجاحاً من الرجل داخل التنظيم و عليه تحصد المرأة القائدة احتراماً أكثر من الرجل.

– كذلك هي أكثر قدرة على التعامل مع التغيير والتغيرات وذلك لأسلوبها المرن في القيادة.

– الثقافات الحضارية تهيئ للرجل معطيات القيادة كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية والشخصية، مما يسمح له بالتعبير عن ذاته في جميع الأشكال و

التي تعد مقبولة أما بالنسبة للمرأة فتعبرها لذاتها و سلوكياتها يكون أكثر محدودية عن الرجل متضمنة بذلك السلوك القيادي.

– الاختلاف بين المرأة و الرجل بخصوص الأسلوب القيادي لا يمكن إيعازه إلى اختلافات فردية و لكن يمكن أن ينسب إلى فروق تنظيمية، فالمرأة لا تمنح كل الصلاحيات و القوة التي تمنح للرجل والمرأة تحرم من مصادر القوة و السلطة و تعين في المناصب التي تعزز أدوارها الاجتماعية.

و مع كل هذه الصفات التي حوصلت دور المرأة القيادية في الحياة العامة، فإن وضعية المرأة في العالم فيما يخص القيادة هي على العموم كما يلي:

كلما صعدنا في سلم القيادة اتجاه الهرم قلت نسبتهن مع العلم أن عدد النساء القائدات قد تضاعف في الثلاثين سنة الأخيرة لكن نسبتهن تبقى ضعيفة.¹

فمثلا يوضح لنا و أثرت مانوش (2007) بأنه رغم أن النساء يشغلن 37% من مجموع المناصب القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنهن يمثلن 5% فقط من الرؤساء التنفيذيين chief executive officer لأكبر 500 شركة موجودة بهذا البلد و نفس الوضعية تقريبا نجدها في أوروبا، حيث يمثلن حوالي 30% من مجموع المناصب القيادية إلا أن نسبتهن لا تتعدى 3% في منصب الرئيس التنفيذي بالنسبة الأكبر 50 شركة أوروبية، و في هذا الاتجاه يشير تقرير منظمة النساء المديرات العالميات (CWDI) بأن المرأة أصبحت تمثل 45% من القوة العاملة في أوروبا، و مع ذلك فهي لا تمثل سوى 11.9% عندما يتعلق الأمر بعضوية مجالس المديرين للشركات وتنخفض هذه النسبة إلى 9.9% في أمريكا الشمالية و الجنوبية و إلى 6.5 في منطقة آسيا والمحيط الهادي.

3.2. الفرق بين الرجل والمرأة القيادية:

فيما يخص الأسلوب القيادي بين المرأة والرجل فكانت الاختلاف كالتالي:

¹ - كسور أسيا ، مرجع السابق، ص 40 .

– أسلوب المرأة بالحكمة والاستقرار وذلك لشمولية التفكير القيادي لتكامل العقل عند المرأة مقارنة بالرجل.

– من أهم معوقات المرأة في القيادة الميل والنزعة العاطفية في السلوكيات على خلاف السلوك العقلاني الرجل.

– لا توجد فروق بين المرأة والرجل فيما يخص أساليب القيادة طالما توافرت المهارات والقدرات القيادية

– الفروق بين المرأة والرجل في أساليب القيادة ايجابية والمصلحة المرأة، فالمرأة أكثر ترتيبا من الرجل وتنظيما وصرامة فيما يخص تحقيق الأهداف.

– المرأة أكثر حذرا وجرأة وكفاءة في عملية اتخاذ القرار من الرجل وأكثر قدرة على تخطيط المستقبل.

– المرأة تلعب دورا قياديا في أكثر من موقع ومجال وعليه يمكن وصفها بالمحاربة، كذلك تحقق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها، وهذا ما يغني تجربة المرأة القائدة.

– المرأة أكثر ميلا إلى خلق علاقات إنسانية أكثر نجاحا من الرجل داخل التنظيم وعليه تحصد المرأة القائدة احتراما أكثر من الرجل.

– أكثر قدرة على التعامل مع التغير والتغيير وذلك لأسلوبها المرن في القيادة.

– والثقافات الحضارية تهيئ للرجل معطيات القيادة كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية والشخصية، مما يسمح له بالتعبير عن ذاته في جميع الأشكال والتي تعد مقبولة أما بالنسبة للمرأة فتعبيرها لذاتها وسلوكياتها يكون أكثر محدودية عن الرجل متضمنة بذلك السلوك القيادي.

– الاختلاف بين المرأة والرجل بخصوص الأسلوب القيادي لا يمكن إيعازه إلى اختلافات فردية ولكن يمكن أن ينسب إلى فروق تنظيمية، فالمرأة لا تمنح كل

الصلاحيات والقوة التي تمنح للرجل والمرأة تحرم من مصادر القوة والسلطة وتعين في المناصب التي تعزز أدوارها الاجتماعية.¹

الشكل رقم 03 الفرق بين الرجل والمرأة القيادية

المرأة القيادية	المجال	الرجل القيادي
 تعمل بدرجة واحدة من الجهد ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة ومتباعدة	أسلوب العمل والجهد	 يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد لكن بدرجات متفاوتة
 تعتبر الزيارات والمقابلات فرصة لبناء العلاقات ولتفهم احتياجات الأتباع ومساعدتهم	الزيارات والمقابلات	 المقابلات والزيارات تريكه وتؤثر على إنتاجيته وأدائه
 تخصص وقتا للأمور الأخرى ومن أهمها متابعة الأمور الأسرية	التفويض وتوزيع الأدوار	 يحرص على العمل بشكل كبير ولا يتخلل ذلك أمور أخرى في الغالب
 لها علاقات واسعة مع الأشخاص خارج المنظمة	العلاقات	 له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة
 تقييم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الأسرة والبيئة والتعليم نحوها	التقييم والتركيز على المستقبل	 يتابع أداء المهمة تلو المهمة، دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية
 ترتبط بعملها ولكنها ترتبط بأمر كثيرة أخرى	طبيعة الارتباط	 يرتبط بعمله بشكل عميق
 تحب تبادل المعلومات	التعامل مع المعلومات	 يحتفظ بالمعلومات
 تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل تنظيمي	أسلوب العمل التنظيمي	 يحرص على التسلسل التنظيمي

الخلاصة: تختلف أساليب القيادة بين المرأة والرجل في عدة جوانب، ولكل منهما نقاط قوة يمكن استثمارها لتحقيق أداء قيادي فاعل ومتكامل. 

المصدر: من اعداد الطالبة

4.2. علاقة نوع الجنس ذكر أو أنثى بنمط القيادة

في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي زاد اهتمام الباحثين في علم النفس في الولايات المتحدة الأمريكية بدور المرأة في العمل والمشكلات التي تواجهها. وفي السبعينيات اهتمت البحوث بدراسة المرأة في الإدارة والقيادة ومدى صلاحيتها لذلك. كما بدأت في

¹ - كسور آسيا ، المرجع السابق، ص 30 .

الثمانينيات البحوث في إنجلترا واليابان ودول أخرى تهتم بعمل المرأة في الإشراف والإدارة والقيادة . أما في التسعينيات فقد بدأت البحوث تهتم بأثر الجنس على نمط القيادة والإدارة . وأصبح أثر عامل الجنس على طريقة أداء العمل والتفكير ونمط القيادة والاتصال والإدراك والإشراف وتقدير الذات وغير ذلك من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة حديثاً كان من أبرز نتائج الدراسات والبحوث الأجنبية التي اتجهت إلى دراسة فروق القيادة بين الإناث والذكور غلبة طابع المشاركة على أسلوب قيادة الإناث أي القيادة مع الجماعة ومن خلالها. بينما يغلب أسلوب التحكم والسيطرة والاهتمام بإنجاز العمل على قيادة الذكور، أي القيادة فوق الجماعة كما أثبتت النظرية النسوية أن طريقة تفكير وتصور الأنثى للقيادة تختلف عن طريقة تفكير وتصور الذكر لها، إلا أن الأنثى قد تنتهج طريقة الذكر في القيادة لمنافسته على المناصب القيادية ، و أشارت هذه النظرية أيضاً إلى أن الأنثى تفهم القيادة على أساس أنها إنتاج اجتماعي - أي القيادة مع الجماعة بسبب نشأتها في الحياة، فقد اعتادت على أن تكون تابعة، فهي لا تمتلك سلطة كافية للسيطرة على الجماعة كما هو الحال بالنسبة للذكر لذلك تقود الجماعة من خلال مشاركتهم في القيادة وليس السيطرة عليهم. وفي المقابل يفكر الذكر في القيادة على أساس أنها السيطرة والتحكم فالذكور يهتمون أكثر بالأنظمة والقوانين و يركزون على إكمال المهام وتحقيق الأهداف والاحتفاظ بالمعلومات وتحقيق النجاح، فينظرون إلى القيادة على أساس أنها وسيلة للتأثير على الآخرين (القيادة فوق الجماعة). بينما يهتم نظيراتهم من الإناث أكثر بالعلاقات الإنسانية ومناخ جو العمل و يركزون على المشاركة وتشغيل العمليات، وينظرون إلى القيادة على أنها وسيلة لإحداث تغييرات مرغوب فيها في المنظمة القيادة مع الجماعة إلا أنه لا يمكن تعميم النتائج السابقة إطلاقاً على المجتمعات والبيئات الإنسانية في العالم كافة؛ نظراً لاختلاف البيئة التي طبقت فيها الدراسات السابقة عن البيئة العربية، لذلك فإن الدراسة الحالية تسعى للتحقق من مدى وجود اختلاف بين نمطي قيادة الذكور والإناث في البيئة السعودية، ومدى ميل الذكور لنمط القيادة فوق الجماعة و الإناث لنمط القيادة مع الجماعة.¹

¹ - سمر الأعرج، معوقات تولى المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية . المجلة: مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية - المجلد 24، الإصدار 06 ، 2010 .

3. عوامل و محددات المرأة القيادة النسوية :

1.3. العوامل المؤثرة في القيادة النسوية:

تتأثر القيادة النسوية بجملة من العوامل المتشابكة التي تجعل منها نموذج مختلف عن غيره والتي تتمثل في ما يلي:

الشخصية: تعد العوامل الشخصية من الركائز الأساسية التي تدعم فاعلية القيادة النسوية داخل المؤسسات، إذ تعتمد القائدة على مهارات الاتصال التي تمكنها من إيصال أفكارها والتفاعل الايجابي مع من حولها.

كما تتميز بقدرتها على فهم الآخرين واستيعاب اختلافاتهم، مما يعزز من روح العمل الجماعي، إلى جانب ذلك تظهر قدرة على جمع المعلومات من محيطها، ما يسهم في اتخاذ قرارات مدروسة .

وتعرف كذلك بمرونتها في التفاوض، وبناء علاقات مهنية قوية تقوم على الثقة والتعاون.

كما تبدي حسا إبداعيا في استغلال الفرص الجيدة، وتعتمد في ممارستها للقيادة على الحكم الذاتي الذي يعكس استقلاليتها وثقتها في النفس.¹

الدوافع: يعد الدافع بأنه القوة التي تحرك الإنسان نحو عمل شيء بعينه أو تحقيق رغبة ما، إذ تتباين الدوافع التي تحفز النساء على تولي مناصب قيادة حسب السياقات الثقافية والتنظيمية، ففي العديد من الحالات لا يكون الدافع الأساسي لتقلد مناصب القيادة نابعا من الرغبة في السلطة أو تحقيق الذات فقط، بل من الحاجة إلى التغيير أو دافع المؤسسة نحو أهداف أكثر عدالة وفعالية، وفي هذا السياق أظهرت تقارير ك وكالة دعم إنشاء المقاولات الفرنسية (APCE) أن النساء يقبلن على القيادة أحيانا كرد على غياب فرص التقدم أو لتلبية احتياجات بيئية أو اجتماعية داخل المؤسسة.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب وآخرون، المحددات الفردية المقابلة المرأة قراءة نظرية وتجريبية، جامعة تلمسان الجزائر، 2025 ، ص 123 .

إذا فان القيادة النسوية لا تتبع فقط من رغبة في تقلد السلطة، بل تتغذى على محفزات ترتبط بالتغيير المجتمعي وتحسين الأداء الجماعي، مع مراعاة القيم الإنسانية والعدالة المهنية.¹

الإدراك : يلعب الإدراك دورا محوريا في تشكيل الأسلوب القيادي لدى المرأة، إذ يتأثر فهمها للموقف التنظيمي بالعوامل الثقافية والاجتماعية المحيطة، بحيث تواجه القادة النسوية تحديات متعددة في تحليل الوضعيات التي تمر بها، حيث أن إدراكها للبيئة قد يختلف عن إدراك نظيرها الذكوري نظرا لاختلاف التجارب والسياقات الاجتماعية التي مرت بها .

الموقف: يقصد بالموقف التزام الفرد باتجاه معين، سواء كان ذلك قرارا تجاه فكرة ما، أو رأيا حول شخص أو مسألة معينة، وتظهر صعوبة الموقف عندما يطلب من الشخص اتخاذ قرار بشأن أمور غير مألوفة أو جديدة، مما قد يؤدي إلى التردد أو الارتياب في الاختيار، ويشير "أدلر" إلى أن الموقف يبني عادة على مجموعة من القيم التي يتبناها الفرد، وقد يكون مستمدا من البيئة التي يعيش فيها.²

2.3. التحديات التي تواجه القيادة النسوية:

- **المرأة والصورة النمطية في العمل:** إن الصورة النمطية للمرأة في العمل لازالت تمثل عقبات لها في شتى المجالات فالصورة النمطية القديمة تكمن في دور المرأة في البيت، بينما الرجل في العمل ورغم برامج التنمية الاقتصادية ومختلف التطورات التي تحدث في المجتمعات وتنمية أدوار وقدرات النساء إلا أن الصورة النمطية لازلت مستمرة مثلا في مجالات التعليم العالي المرأة تشغل نسب محدود في تخصصات معينة مثل الآداب والإنسانيات مقابل المجالات العلمية الأخرى كالتب مثل تعمل في التولد كاختصاص طبي

¹ - عبد الرزاق بن حبيب وآخرون، المرجع سابق ، ص 125 .

² - بروية فتيحة ، أسلوب المرأة للعمل المقاولاتي في الجزائر، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، 1 جامعة مستغانم المجلد، 04 العدد : 2019، 01 ، ص 75 .

نموذجي ولا تعمل في الجراحة كاختصاص للرجل، إضافة للصورة النمطية للمرأة حول عملها في السكرتارية مثالية على أن تعمل في مكاتب الإدارات العليا.¹

- **ظاهرة السقف الزجاجي :** تعد هذه الظاهرة من الظواهر العالمية التي ظهرت في السبعينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية تتمحور حول وجود حواجز تمنع وتحد من قدرة المرأة على الوصول إلى مراكز القيادة في المؤسسة، رغم قدراتها ومهاراتها فيعرفها مكتب العمل فالولايات المتحدة الأمريكية بأنها "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب العليا ف مؤسساتهم، فهم يضعون حدود وينحزون عن أفكار وأداء المرأة لصالح الرجل، وتعان الكثير من النساء في العالم من هذه الظاهرة من خلال حواجز تمنعهم من تولي المناصب القيادية بالرغم من أنهم يمتلكون كافة القدرات أكثر من الرجال وتوجد ثلاث حواجز للسقف الزجاجي.

- **الحاجز الاجتماعي:** ويكون خارج المؤسسة وهو ناتج عن توفر مناصب الشغل وفرص التعليم ووجود تحيزات اتجاه بعض الأفراد نتيجة الفروقات الجنسية أو اللون أو العرف .

- **الحاجز الهيكلي الداخلي :** هو نابع من المؤسسة ويكون نتيجة عدم تشجيع المؤسسة للمرأة للوصول إلى المناصب الإدارية

- **الحاجز الحكومي:** وذلك من خلال عدم وجود القوانين التي تضبط سير الأعمال والتي تعمل على عدم حصول المسؤولين إلى المناصب التي يستحقونها والترقيات اللازمة.²

- **المشاكل الأسرية :** وتقف هذه المشكلات كعائق أمام الممارسة الجيدة للمرأة القائدة والمسؤولياتها في العمل.

¹ - نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 380 .

² - أحمد محمد حرز الله ، المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن، مجلة القدس للبحوث الأكاديمية، ع1، قسم إدارة الأعمال، جامعة القدس، 2022، ص 89

فقد خلفت متطلبات المهنة مشكلات إضافية للعائلات التي تعمل فيها الزوجات وأهم مشكلة عدم توفر الوقت الكافي للالتقاء اليومي بصفة مستمرة ودائمة أي عدم التوافق بين عملها في المنزل أو في المؤسسة.¹

فتقع هنا بما يسمى صراع الأدوار فهي ستجد صعوبة في مختلف أدوارها المنزلية من رعاية الأطفال وكل ما يتعلق بهم من رعاية صحية تربوية تنظيف البيت، غسل الملابس خدمة زوجها أو العائلة إذا كانت أسرة ممتدة، إن كل هذه الأعمال تتطلب جهد ووقت ما يؤدي بها للإرهاق .

والتعب وهذا ما يدفعها لصراع الدور فهو يجعلها مشتتة وعدم ارتكازها على عملها في المؤسسة ونظرا لضيق الوقت وعدم التوافق بين البيت والمؤسسة يسبب لها بعض الأحيان مشاكل زوجية وهذا يجعلها تنهون في عملها في المؤسسة.²

- **المشاكل الشخصية :** من أهم المشكلات الشخصية التي تحول دون ممارسة المرأة للقيادة على نحو جيد: الخوف من الفشل وعدم تحقيق الأهداف اللازمة، عدم الثقة بالنفس الظروف العائلية وعدم التنسيق بين العمل والبيت، عدم القدرة على تحمل كافة المسؤوليات وكثرة مشاكل وضغوطات العمل.

- **المشاكل الاجتماعية:** هي عديدة من بينها تخوف الرجال من منافسة النساء في الحصول على المناصب القيادية، حيث غالبا ما يحتل الرجال هذه المناصب ليتمكنوا في التأثير على الفرص المتاحة لهم وإعاقة تقدمها وظيفيا، إضافة للتمييز في المعاملة بينهما رغم القوانين والتشريعات الحكومية لا تميز بينهما فعدم تحقيق المساواة يسهم في تبعيتها للرجل ويخلق عدم تكافؤ في الفرص المتاحة لها.³

¹ - جمال بن خالد ، المرأة العاملة في المجتمع الجزائري دوافع متعددة وصعوبات متجددة ، مجلة الجامع في الدراسات

النفسية والعلوم التربوية، ع1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022، ص 1039
² - بن زبان مليكة ، عمل الزوجة وانعكاساته على العلاقات الأسرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تربية، جامعة منثوري قسنطينة، 2004، ص 44.

³ - قمر الياس سابا ، محددات وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصري الأردني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص 45.

- التوقعات التقليدية حول الأدوار: في العديد من الثقافات، يتوقع من النساء أن يتبنين أدوارا مرتبطة بالرعاية الأسرية والرعاية الاجتماعية، مثل دور الأم والزوجة. هذه الأدوار قد تصنف على أنها أكثر أهمية من المشاركة في مجالات القيادة أو العمل، مما يضع ضغوطا على النساء اللاتي يسعين لتحقيق التوازن بين حياتهن الشخصية والمهنية.

- التحديات المرتبطة بالقيادة الحازمة: ينظر إلى المرأة التي تتبنى أسلوب القيادة الحازم على أنها "قاسية" أو "غير مريحة"، في حين أن نفس السلوك قد يعتبر من الرجل "قويا" أو "مؤثرا". هذه الصورة النمطية تؤثر على قدرة المرأة على اتخاذ القرارات بثقة ودون خوف من الانتقادات.

- التمييز الجندي في الصفات القيادية: في العديد من المجالات، يعتبر القائد الجيد هو 3 "القوي"، "الذكي". "المهمن"، وهي صفات ترتبط تقليديا بالرجال أكثر من النساء. هذا التمييز الجندي يحد من تقييم قدرة النساء في الأدوار القيادية بناء على معايير غير عادلة. (بوتفنوشت ، 1984 ، ص 125).

- التمييز في تقييم الكفاءة: تعتبر النساء في بعض الأحيان أقل كفاءة من الرجال في المناصب القيادية بسبب الصور النمطية حول ضعف النساء في مجالات مثل اتخاذ القرارات الحاسمة أو تحمل الضغوط، توجه هذه الأفكار نحو النساء حتى قبل أن تتاح لهن الفرصة لإثبات قدراتهن .

- النظرة إلى المرأة "المستقلة": المرأة التي تشغل مناصبا قياديا وتظهر بمظهر مستقل وقوي قد تعتبر في بعض الأحيان "متمردة" أو "غير أنثوية". قد تتعرض لانتقادات بسبب تحديها للصورة النمطية للمرأة "اللطيفة" أو "الرحيمة"، وهي أدوار اجتماعية تقليدية يتم تصورها على أنها الأنسب للمرأة .

- فجوة الأجور والتوازن بين العمل والحياة الشخصية: التحديات الخاصة بفجوة الأجور والتوازن بين العمل والحياة الشخصية التي تواجه النساء في القيادة تشمل:

• فجوة الأجور بين الرجال والنساء:

✓ التمييز في الأجر : النساء يتقاضين أجورًا أقل من الرجال في نفس الوظائف والمناصب.

✓ التفاوض على الأجور النساء أقل قدرة على التفاوض للحصول على أجور أعلى مقارنة بالرجال

✓ الترقيات والتقييمات: فرص الترقيات والتقييمات المهنية تكون أقل للنساء مقارنة بالرجال في نفس المناصب.

• التوازن بين العمل والحياة الشخصية :

✓ توقعات المجتمع حول الأدوار الأسرية: التوقعات المجتمعية التي تلزم النساء بتولي أدوار رعاية الأسرة تؤثر على مشاركتهن الفعالة في العمل القيادي.

✓ العمل لساعات طويلة المناصب القيادية تتطلب ساعات عمل طويلة مما يعقد التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

✓ المرونة في ساعات العمل: نقص في الخيارات المرنة التي تسمح للنساء بتخصيص وقت للعمل والأسرة.

✓ القلق من الإهمال المهني: النساء قد يشعرن بالخوف من التأثير السلبي على مسارهن المهني بسبب اختياراتهن للتوازن بين العمل والحياة.

✓ التوقعات في الأدوار القيادية: يتوقع من النساء في المناصب القيادية أن يكن دائما متاحين، مما يضع ضغطًا إضافيًا عليهن.

3.3. تأثير القيادة النسوية في المجتمعات و المؤسسات:

لا تقتصر القيادة النسوية على التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة، بل لها أيضًا تأثير عميق على المجتمعات والمؤسسات التي تشغل فيها النساء المناصب القيادية. أثبتت الدراسات والواقع العملي أن النساء في المناصب القيادية يمكنهن إحداث تغييرات جوهرية في جميع المجالات.

فيما يلي أبرز تأثيرات القيادة النسوية:

- **تعزيز التوازن بين العمل والحياة :** القيادة النسوية تركز على تمكين بيئة العمل العادلة والشاملة التي تتيح للأفراد التوازن بين العمل وحياتهم الشخصية. النساء اللواتي يتولين المناصب القيادية غالباً ما يسعين إلى وضع سياسات تدعم ساعات العمل المرنة، والإجازات المدفوعة، ودعم الأمومة، مما يعود بالفائدة على الجميع وليس فقط النساء.

- **تحسين التنوع والشمولية في المؤسسات :** القيادات النسائية تسهم في تعزيز التنوع في بيئات العمل من خلال رؤيتهن الفريدة للمساواة والعدالة، تعمل النساء على دمج جميع الفئات المجتمعية في عملية اتخاذ القرارات، بما في ذلك النساء من مختلف الأعمار والأعراق والخلفيات التنوع يعزز الابتكار، ويزيد من الإنتاجية ويخلق بيئة عمل أكثر توافقاً.

- **تحسين الأداء المؤسسي :** أظهرت دراسات متعددة أن المؤسسات التي تضم قيادات نسائية تحقق أداء أعلى في العديد من المجالات النساء يجلبن أساليب قيادية قد تركز على التعاون والذكاء العاطفي، واتخاذ القرارات التي تراعي مصالح الجميع، ما يؤدي إلى تحسين فعالية العمل داخل المؤسسات. القيادة النسائية قد تؤدي أيضاً إلى تحسين بيئة العمل، مما يساهم في تقليل معدلات التوتر والإجهاد.

- **دفع قضايا حقوق الإنسان والمساواة :** القيادات النسائية تؤثر بشكل إيجابي على حقوق الإنسان، خصوصاً حقوق النساء والأطفال. المرأة القائدة غالباً ما تكون دافعة لتطبيق سياسات تحارب العنف ضد النساء، وتدعم حقوقهن في التعليم والعمل، وتعزز حقوق المرأة في المجالات القانونية والاجتماعية.

- **تحفيز الابتكار والإبداع :** القيادة النسائية تشجع على الإبداع والابتكار، حيث تقوم العديد من النساء القياديات بتطوير أفكار جديدة وممارسات مبتكرة لحل المشكلات. تميل النساء إلى تبني أساليب قيادة تشجع على العمل الجماعي، وتقديم حلول مختلفة للمشاكل التقليدية، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وابتكار أساليب عمل جديدة.

- التأثير على القيم المجتمعية والثقافية : القيادة النسوية تؤثر أيضًا في الثقافة المجتمعية، حيث تعمل على تغيير المفاهيم التقليدية حول دور المرأة. من خلال تواجد النساء في المناصب القيادية، يساهم المجتمع في تغيير مفاهيم مثل الهيمنة الذكورية أو التقسيم التقليدي للعمل. كما تعزز القيادات النسائية من تصور المجتمعات حول قدرة المرأة على تحقيق النجاح في مختلف المجالات.

- تمكين الأجيال القادمة : النساء القائدات يساهمن في إلهام وتحفيز الأجيال القادمة من الشابات الطموحات. من خلال تقديم نماذج ملهمة وتوفير فرص للتمكين، تساهم القيادة النسوية في بناء جيل جديد من القيادات النسائية التي يمكنها التأثير بشكل أكبر في المستقبل.

القيادة النسوية لها تأثيرات إيجابية وعميقة على المجتمعات والمؤسسات على حد سواء. من خلال تعزيز التنوع، وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الشمولية، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، يمكن للقيادة النسائية أن تساهم بشكل كبير في تغيير الأنماط التقليدية وتعزيز العدالة و المساواة .

4. واقع القيادة النسوية في الجزائر بين التحديات الاجتماعية و صراع الأدوار :

1.4. واقع القيادة النسوية في ظل التشريع الجزائري

شهد المجتمع الجزائري عدة تحولات سياسية اقتصادية واجتماعية ساهمت في تمكين المرأة من مناصب قيادية، إذ بات حضور المرأة في مواقع اتخاذ القرار واقعا ملموسا في عدد من القطاعات، حيث نصت مختلف الدساتير الجزائرية التي توالى منذ الاستقلال إلى يومنا على تطبيق المساواة بين الجنسين وذلك من خلال تطبيق ثلاث مبادئ أساسية هي: مبدأ عدم التمييز، مبدأ المساواة المشروطة ومبدأ المساواة الايجابية.

مبدأ عدم التمييز:

والتي وردت في دستور 1976 أن المساواة في المفهوم الجزائري تعني إزالة العقبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ويعنى بالعقبات الاقتصادية القضاء على الفقر والبطالة، أما الاجتماعية محو الفوارق الطبقية والقضاء على استغلال الناس لبعضهم البعض، والثقافية

فتمثلت في إلزامية التعليم ومجانيته لجميع المواطنين من المرحلة الابتدائية إلى الجامعي إذ فتحت مؤسسات الدولة أبوابها لكل المواطنين ليعملوا فيها دون أي شرط خلاف شرط الاستحقاق والأهلية.¹

مبدأ المساواة المشروطة :

كرس دستور 1989 مبدأ الالتحاق بالوظائف العمومية على أساس الكفاءة والاستحقاق، وهو ما يمثل من الناحية النظرية ضمانا لمبدأ المساواة. غير أن هذا الشكل من المساواة المشروطة قد يشكل في السياق المهني يظهر تباينت في النتائج، خصوصا عندما يتعلق الأمر بمناصب القيادة.

حيث فتح هذا التوجه أفقا جديدا أمام مختلف الفئات، بما فيها النساء للولوج إلى مجالات مهنية كانت سابقا أكثر ارتباطا بالتصورات التقليدية للأدوار النوعية.

مبدأ المساواة الايجابية

جاء التعديل الدستوري لسنة 2008 وخاصة المادة 31 مكرر ، ليشكل نقلة نوعية في تصور المشرع لمكانة المرأة، حيث تم الاعتراف بالحاجة إلى إجراءات ايجابية لتعزيز مشاركتها في الحياة السياسية، وهو ما تم ترجمته بنظام الكوطة. وقد تم التأكيد لاحقا في دستور 2016 على ضرورة تمثيل النساء بنسبة لا تقل عن الثلث، خاصة في المناصب ذات البعد السياسي والإداري.² حيث أدرجت آليات أكثر وضوحا لتعزيز مشاركة المرأة في الحياة العامة، عبر إقرار تدابير تضمن تمثيلا أكثر توازنا في مواقع اتخاذ القرار. وفي ظل هذا التطور أصبح الحضور النسوي في مواقع القيادة وعليه، فان هذا الإطار القانوني سيسمح ببلوزة أدوار نسوية فاعلة تتجاوز التمثيل الرمزي نحو مشاركة حقيقية قائمة على الفعالية والتقدير المؤسساتي للكفاءة.

¹ - عبد العالي بلعيفة ، المواثيق الدولية وإسقاطاتها على التشريع للمرأة الجزائرية العاملة - مقارنة سوسولوجية ، نقلا عن مجموعة مؤلفين المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية دراسات وأبحاث تظمؤسسة حسين رأس الجيل للنشر والتوزيع قسنطينة 2016 ص 149.

² - عبد العالي بلعيفة، مرجع سابق ، ص ص 150,194 (بتصرف)

يعرف المجتمع الجزائري تحولات كبيرة في واقع المرأة وهكذا تجد أنها تشتغل في التجارة والصناعة والقضاء والتعليم والصحة والخدمات المختلفة. ذلك أن عدد الطلبة من الإناث، المتخرجات من الجامعة أصبح أهم بكثير من الطلبة الذكور، وفي كل التخصصات تقريبا، بما في ذلك بعض التخصصات العلمية التي كانت حكرًا على الرجال، ومنها الهندسة المدنية والميكانيك والهندسة البحرية

ان الوضع الحالي للمرأة في المجتمع الجزائري من خلال احتلالها مركزا مهما في قطاعات واسعة من الاقتصاد الوطني ساعدها على التوجه الإيجابي نحو المستقبل وبناء أهدافها، فقد أورد تقرير التنمية البشرية للمجلس الاقتصادي والاجتماعي (2009) أن النساء تشكلن 51% من الحاصلين على شهادات التعليم العالي، بحيث تتواجد نسبة الإناث يسلك القضاء (37%) و (50%) في قطاع التربية و (53%) في القطاع الصحي و (632) تتولين مسؤوليات سامية في الدولة، وهي نسب في ارتفاع مستمر .

إن التغييرات الاجتماعية والاقتصادية أثرت إيجابا على توجهات المرأة في المجتمع الجزائري، فقد دفعتها إلى منافسة الرجل في الكثير من الأعمال والنشاطات المهنية التي كانت حكرًا على الرجل مثل سيطرة المرأة على قطاع الأمن والجيش، كما ساهمت بشكل شجاع في عملية إنشاء المؤسسات .

وقد شرعت المرأة في السنوات الأخيرة في تبوء مناصب القيادة في المؤسسات. وخوض تجارب إنشاء المشاريع المقاولاتية بكل ما يتطلبه ذلك من إمكانيات وكفاءات ومهارات وقدرات نفسية كالسلطة والاستقلالية واتخاذ القرار والقدرة على التواصل .

لذا فلا غرابة أن تجد الفتيات وقد شغلن مناصب قيادية في مختلف القطاعات والمصالح والمؤسسات. وبذلك تشاهد أن تبوء المرأة الجزائرية والعربية عموما المناصب قيادية، قد خطت خطوات جبارة إلى الأمام ولا رجوع فيها.¹

2.4. المرأة العاملة في المواقع القيادية وصراع الأدوار:

¹ - غيات بوفلجة، نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن ، الندوة الإقليمية حول المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية، 10-11 مارس، 2013، الكويت ، ص ص 39-40 .

إن المكانة التي تشغلها المرأة العاملة في المواقع القيادية تفرض عليها مجموعة من المسؤوليات والواجبات التي تجعلها أكثر عرضة من غيرها لمجموعة من الضغوط الناتجة عن تعدد الأدوار التي تقوم بها، والتغيرات التي تحصل في طبيعة عملها، وضغط الوقت عليها، إضافة إلى خطورة القرارات التي قد تتخذها، وصراع القيم والمصالح في المؤسسات التي تعمل بها. كما تؤدي المرأة القيادية أدواراً أخرى خارج مجال العمل والمتعلقة بالبيت والواجبات المنزلية و تربية الأبناء والاهتمام بالزوج.

وسوف نتطرق في الفقرة الموالية إلى أدوار المرأة القيادية وتتمثل أهمها فيما يلي:

المرأة العاملة و دورها كقيادية :

هناك اعتقاد سائد بأن مكانة المرأة هو البيت، وإذا كان من الضروري أن تعمل فعليها أن تختار الأعمال البسيطة التي ليس لها فيها أي ابتكار، مما يؤدي إلى كثير من المواقف التي تعارض عمل المرأة، وتقلل من أهميتها وطموحها في العمل .

كما أن العادات والتقاليد تعارض تشغيل المرأة نظراً لما قد يؤدي إلى كثرة تغييبها في العمل كالحمل والولادة وتربية الأطفال، وما قد يترتب عند صاحب العمل من مصاريف بسبب تشغيل النساء كالتزامه بإنشاء دار للحضانة أو تخصيص أماكن للراحة وغيرها .

إن رفع كفاءة أداء المرأة في مختلف مواقع العمل ومجالاته ضروري جداً من أجل تأهيلها لشغل مناصب قيادية و مواقع رئيسية في اتخاذ القرارات. وعليه فإن الأمر يتطلب الجمع بين القدرة والمهارات في رسم الاستراتيجيات وتحديد المعالم والتصورات المستقبلية، لما سيكون عليه وضع المرأة في السنوات القادمة وهو ما يتطلب تشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجه المرأة، والتي تبعتها عن تولي مناصب القيادة وإيجاد الحلول الجذرية لمعالجتها وتقليل تأثيراتها السلبية، وتعزيز الثقة بقدرات المرأة في تبونها لمناصب القيادة.

يؤكد علماء النفس والإدارة أن مبدأ التعامل الايجابي مع الآخرين هو أحد أهم مقومات نجاح النساء في عملهن وتفوقهن الوظيفي، وأن النجاح في العمل ووصول المرأة إلى المواقع القيادية المتقدمة يرتكز على أساسين هما:

- الوعي الذاتي.

- و قوة الشخصية.¹

كما يعتمد نجاح وفاعلية القيادة على ما يتمتع به القائد من خصائص شخصية ومؤهلات ثقافية وخبرات مهنية تؤهله لاتخاذ قرارات صائبة وكفاءة تساعده على مواجهة المواقف التي يتعرض لها، وبذلك يحتاج متولي منصب قيادي قدرات وإمكانيات ورغبات من حيث المؤهل في الشهادة والتخصص والخبرة والمعرفة وسعة الاطلاع وكذلك الإمكانيات الاجتماعية في القدرة على موازنة أعباء المسؤولية مع متطلبات الظروف الاجتماعية كظروف الأسرة ونظرة المجتمع والظروف الاقتصادية.

كما أكدت دراسة أن 36 بالمائة بدرجة كبيرة و 43 بالمائة بدرجة متوسطة تمثّلان نسبة عالية من الرضا لدى المرأة عن ممارستها للعمل القيادي و عن المؤسسة التي تعمل فيها وهذا مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الطموح لدى المرأة في تولي موقع قيادي متقدم.

إن المرأة عندما تستطيع أن تثبت جدارتها وكفاءتها في مجالات العمل المختلفة وتستطيع أن تكسب ثقة رؤسائها واحترامهم وتقديرهم لها إلى جانب احترام العاملين لديها سينعكس ذلك بشكل إيجابي على تطوير العمل والسعي للتقدم به و هذا مما يزيد من إصرار المرأة على تبوء مراكز قيادية متقدمة وقد أكدت ذلك 79 بالمائة من النساء رغبتهن الشديدة في تبوء موقع قيادي متقدم الأمر الذي يحقق طموحهن وأهدافهن في الحياة ويعتقدن بأنهن يستطعن منافسة الرجال في هذه المواقع وأنهن يستطعن تحمل مسؤولية الموقع القيادي.²

5. مقومات نجاح القيادة النسوية و بعض نماذجها :

1.5. مقومات نجاح القيادة النسوية :

¹ - غيات حياة ، صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 12 ، جامعة وهران - الجزائر ، سبتمبر ، 2013 ، ص 97 .

² - غيات حياة ، المرجع السابق ، ص 98 .

– **توافر بنية قيمية مساندة :** وضعت القيادات العربيات القيم العائلية في المقام الأول، حيث بينت معظم المشاركات في الدراسة أن المرأة إذا لم تكن ناجحة في المنزل فإنها حتما لن تستطيع النجاح في الحياة المهنية، كما احتلت بعض القيم الأخلاقية المرتبطة بالدين والبيئة والأثوثة والتواضع والمحافظة على السمعة مرتبة هامة أيضا في حياة القيادات العربيات.

– **نتوافر مجموعة من المهارات الأساسية :** اتفقت الغالبية العظمى من القيادات العربيات على أن توافر المهارات التحليلية والقدرة على اتخاذ القرارات والذكاء الاجتماعي والعاطفي ومهارات التأثير في الآخرين ومهارات الإصغاء وإدارة الخلافات والمهام المتعددة والتوازن بين الحياة والعمل والمهارات التفاوضية وحل المشكلات والتحدث أمام الجمهور والقدرة على اتخاذ المبادرات كلها مهارات مطلوبة من أجل الوصول إلى مناصب قيادية.

ورغم أن هذه المهارات ترتبط بكلا الجنسين ولا تقتصر فقط على الإناث دون الرجال إلا أنه قد ثبت أن النساء يستطعن التفوق في بعض المهارات المعينة مقارنة مع الرجال مثل تطوير مهارات الإصغاء والمحافظة على التوازن بين الحياة والعمل.

– **توافر مجموعة خاصة من السمات :** تنظر القيادات العربيات إلى مجموعة من السمات مثل: الانفتاح والجادبية والالتزام والكفاءة والحزم والتصميم والمثابرة والصدق والإبداع والذكاء والاستقامة والمشاركة على اعتبارها مواصفات هامة جدا في معظم قطاعات العمل من الضروري التحلي بها من جانب القيادات العربيات من أجل تفعيل الأدوار اللاتي يقمن بها.¹

إن موضوع القيادة أخذ اهتمام بارز عند علماء الاجتماع وغالبا ما يكون هذا المفهوم مرتبط بالعنصر البشري إلا أن نجاحه لا يقتصر عندهم فقط، فدخل المرأة مجال العمل

¹ - أستاذة حلاسة فايزة ، المرجع سابق ، ص 71 .

وارتقاءها إلى بعض المناصب القيادية جعلت هذه النظرة تتغير حيث أصبح نجاح أي عمل داخل المؤسسة إلى القائد الذي يقوم بالأداء الجيد والسير الحسن.¹

إذ تقول النظرية السلوكية أن القادة يتم صناعتهم خطوة بخطوة من خلال عمليات متواصلة تدعم إمكانياتهم، وبالتالي فإن اعتلال النساء المناصب القيادية مقرون بعوامل نجاح لا بد من توفرها منها الكفاءة في توجيه منابع الطاقة لديها وتوفير بيئة تتسم بالتعاون فيما بينهم والتحلي بمجموعة من المهارات والسمات فتستخدم النساء أسلوب التغيير الايجابي في القيادة وتقوم بالمزج بين التركيز والذكاء العاطفي وتميل للتواصل ومشاركة المسؤولين، وفي كتاب المرأة القائد دليل نجاح المرأة الذكية في الظروف الاقتصادية الحالية" ذكرت الكاتبة "ماجدالينا يسيل مجموعة نصائح للتفوق كرائدة أعمال في مؤسسة :

– **تأسيس فريق عمل متعاون :** من المهم جدا وجود فريق مساند حول المرأة القائدة، يسهل عليها تنفيذ أفكارها المبتكرة ويزيد من نجاحها وبدورها تقدر تلك الجهود التي قام بها المرؤوسين ومساندتهم.

– **امتلاك الرؤية الخاصة :** من الضروري أن تكون المرأة القائدة مبدعة ومبتكرة، قادرة على تجديد المشكلات التي تواجهها وتقديم الحلول المناسبة حسب الظروف والحالات المستعجلة.

– **استشراف التوقعات:** يعني أن تتمتع المرأة القائدة بروح المغامرة وأن تمتلك القدرة على إقناع أصحاب المصلحة بأهمية المجازفة في المشاريع التي تستحق ذلك، فالنجاح والفشل من طبيعة المشاريع الجديدة إما ربح أو خسارة، لكن عليها أن تتحلى بالشجاعة وتبذل مجهودات مضاعفة لتحقيق أهدافها.²

كما ذكر حامد أن مقومات النجاح للمرأة تتلخص فيما يلي:

– القدرة على العمل لساعات طويلة

¹ - كسور آسيا ، القيادة النسائية من منظور سوسيولوجيا التنظيمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، 7ع، مركز البحث العلمي والتقني في الانثربولوجيا، ص 29.

² - محمد بن راشد آل مكتوم ، القيادات النسائية في عصر التحديات ، مجلة كهرباء دبي ، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية ، 2021، ص19.

– الحرية والاستقلالية بالتفكير

– الديناميكية والمرونة

– القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات

– امتلاكها لبعد النظر وقوة الإدراك والتوقع السليم

– امتلاكها لقوة التحمل ورباطة الجأش¹

و تكمن مقومات نجاح القيادة النسوية في تميز المرأة بفطرتها بأنها تحتم وتسامح وتدقق بالتفاصيل كاملة ومتعاونة مما يجعلها متميزة في مجال القيادة ، وأنها تستثمر المزيد من الوقت والطاقة في العمل على الرأس المال البشري ويمكن استخلاص أهم مقومات نجاح القيادة النسوية من خلال الخصائص الي تتسم بها القيادة النسوية ويمكن تلخيصها في نقاط رئيسية كالتالي :

– المرأة أكثر قدرة على التغيير بفضل تقبلها لمبدأ تداول السلطة وتفويضها وأسلوبها المتميز بالديناميكية والمرونة

– المرأة تتسم بالحرية والإستقلالية بالتفكير ولا تثبت بالمناصب².

– القدرة على حلحلة الصراعات داخل المنظمة والتعامل معها بحكمة

– القدرة على خلق علاقات انسانية داخل المنظمة³

– القدرة على خلق طرق فنية في القيادة

– عدم توجه المرأة للطرق الغير شرعية كالفساد الإداري والحكومي والرشوة والمحسوبية والإختلاسات في أدائها للقيادة .

¹ - حامد على ، المرأة في الادارات الحكومية التحديات والافاق المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، 1999، ص244 .

² - ابتهاج أحمد علي ، المرأة والأنماط القيادية مرجع سابق ،ص 15 ،

³ - مريم عباس الديلمي ، مرجع سابق ، ص 19_20، بالتصرف

- حب التغيير والتطوير في الهيكل التنظيمي

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة النسوية تعتبر رأسمال بشري كفو والإستثمار في هذه الطاقة والقوة النسوية يعمل على تطوير سير المنظمات ويحقق التغيير التنظيمي الفعال ، وتضخيم العمل النسوي في المنظمات وخاصة في المنصب القيادية يعتبر مكسب للمؤسسات العربية يجب اعادة النظر فيه ومحاولة ترقية الوضع السوسيو مهني لهذه الفئة العاملة النشطة .

- بينت معظم المشاركات في الدراسة أن المرأة إذا لم تكن ناجحة في المنزل فإنها حتى تستطيع النجاح في الحياة المهنية، فاحتلت بعض القيم الأخلاقية المرتبطة بالدين والبيئة والأوثرة والتواضع والمحافظة على السمعة مرتبة هامة أيضا في حياة القيادات العربيات.

- توافر مجموعة من المهارات الأساسية : اتفقت الغالبية العظمي من القيادات العربيات على أن توافر المهارات التحليلية والقدرة على اتخاذ القرارات والذكاء الاجتماعي والعاطفي ومهارات التأثر في الآخرين ومهارات الإصغاء وإدارة الخلافات والمهام المتعددة والتوازن بالحياة والعمل والمهارات التفاوضية وحل المشكلات والتحدث أمام الجمهور والقدرة على اتخاذ المبادرات كلها مهارات مطلوبة من أجل الوصول إلى مناصب قيادية . ورغم أن هذه المهارات ترتبط بكلا الجنس ولا تقتصر فقط على الإناث دون الرجال إلا أنه قد ثبت أن النساء يستطعن التفوق في بعض المهارات المعينة مقارنة مع الرجال مثل تطوير مهارات الإصغاء والمحافظة على التوازن الحياة والعمل وتنظر القيادات العربيات إلى انه يجب الانفتاح والجاذبية والالتزام والكفاءة والحزم والتصميم والمثابرة والصدق والإبداع والذكاء والاستقامة والمشاركة على اعتبارها مواصفات هامة جدا في معظم قطاعات العمل من الضروري التحلي بها من جانب القيادات العربيات من أجل تفعيل الأدوار التي يقمن بها.¹

¹ - حلاسة فايزة ، مرجع سابق ، ص 71 .

إن نجاح المرأة في ممارسة أدوارها القيادية لا يتحقق بمعزل عن مجموعة من المقومات الذاتية والاجتماعية التي تساهم في دعم حضورها الفاعل داخل المؤسسات وفيما يلي أهم هذه المقومات:

– تنمية المهارات القيادية :

بعد تطوير المهارات القيادية أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المرأة في المواقع الإدارية، فالمرأة التي تمتلك القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة الفرق، والتخطيط الاستراتيجي كما أنها تظهر جاهزية أكبر لتحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويساهم الاستثمار في التدريب والتكوين المستمر في تعزيز هذه المهارات وتمكينها من مواكبة التحديات المتغيرة داخل المؤسسة.

– تنمية المسار الوظيفي :

الاهتمام بتطوير المسار المهني للمرأة ينعكس إيجاباً على أدائها القيادي، حيث يساهم في كفاءتها وزيادة فرصها في الترقية وتولي مناصب عليا، وبعد الدعم المؤسسي من حيث توفير فرص التعلم والتطور، والمشاركة في برامج القيادة، عاملاً حاسماً في بناء مسار وظيفي ناجح يدعم طموحاتها المهنية.

– تنمية شبكة العلاقات :

إن بناء شبكة علاقات مهنية فعالة يمكن المرأة القائدة من تبادل الخبرات، واكتساب المعرفة، وتعزيز حضورها داخل المؤسسة وخارجها، فالعلاقات الإيجابية مع الزملاء والمسؤولين والشركاء تعد رصيذاً اجتماعياً ومهنياً يساهم في تدعيم قدرتها على التأثير وصنع القرار .

– التعامل مع الصراع التنظيمي:

تتطلب القيادة الناجحة قدرة على إدارة الصراع بحكمة وفعالية، إذ تمكن المرأة القائدة من التعامل مع التوترات والاختلافات داخل بيئة العمل بأسلوب متوازن يساعد على الحفاظ

على سيرورة العمل وتحقيق الأهداف دون الإضرار بروح الفريق، كما أن امتلاك مهارات التواصل والتفاوض يعد ضروريا في هذا السياق¹.

2.5. بعض نماذج القيادة النسوية :

أولاً: عالمياً

أثبتت المرأة على مر العصور قدرتها على تحقيق نجاحات كبيرة في القيادة، رغم التحديات الثقافية والاجتماعية التي واجهتها. فيما يلي أبرز الإنجازات التي حققتها النساء في القيادة عالمياً:

1. في المجال السياسي :

✓ جاسيندا أرديرن (رئيسة وزراء نيوزيلندا السابقة) : قادت بلادها بحنكة خلال أزمة جائحة كورونا، حيث وصفت استجابتها بأنها نموذج يحتذى به عالمياً. كما لعبت دوراً محورياً في تعزيز الوحدة الوطنية بعد الهجوم الإرهابي في كرايستشيرش عام 2019.

✓ أنجيلا ميركل المستشارة الألمانية السابقة : قادت ألمانيا لمدة 16 عاماً، وأثبتت نفسها كواحدة من أقوى الشخصيات السياسية في العالم، حيث ساهمت في استقرار اقتصاد الاتحاد الأوروبي خلال أزمات كبيرة.

✓ إلين جونسون سيرليف رئيسة ليبيريا) : أول امرأة تنتخب رئيسة الدولة أفريقية، وقادت بلادها نحو السلام وإعادة الإعمار بعد سنوات من الحرب الأهلية.

2- في قطاع الأعمال :

¹ - شريفة طابتي صبرينة ميلاط ، مرجع سابق ، ص 121 بتصرف

✓ إندرا نوبي (الرئيسة التنفيذية السابقة لشركة بيبسيكو) : ساهمت في تحويل بيبسيكو إلى واحدة من أكبر الشركات العالمية، وركزت على التنمية المستدامة وزيادة الابتكار.

✓ شير بلساند (برغ المديرية التنفيذية السابقة لفيستوك) : لعبت دورا رئيسيا في تحويل فيستوك إلى منصة عالمية وكتبت كتاب "Lean In" الذي ألهم النساء لزيادة الثقة وتحقيق أهدافهن المهنية.

3. في مجال العلوم والتكنولوجيا :

✓ كاثرين جونسون (عالمة رياضيات لدى ناسا: ساهمت في نجاح أول رحلة فضائية مأهولة أمريكية، وحققت تقدما كبيرا في كسر الحواجز بين الجنسين في العلوم.

4. في المجال الثقافي والاجتماعي :

✓ ملالا يوسفزاي ناشطة تعليمية) : أصغر حائزة على جائزة نوبل للسلام، نظير جهودها في الدفاع عن تعليم الفتيات في باكستان والعالم

✓ أوبرا وينفري رائدة إعلامية : أصبحت من أبرز الشخصيات الإعلامية، حيث استخدمت منصبها لدعم النساء والتوعية بقضايا حقوق الانسان

5. في مجال الرياضة :

✓ سيمون بايلز (رياضية جمباز أمريكية) : واحدة من أعظم لاعبات الجمباز في التاريخ، وقد استخدمت شهرتها للدفاع عن الصحة النفسية للرياضيين

✓ بيلى جين كينغ (لاعبة تنس أمريكية) : كافحت من أجل المساواة في الأجور بين الرجال والنساء في الرياضة وأصبحت رمزا للتمكين الرياضي للمرأة.

ثانيا: عربيا

رغم التحديات الثقافية والاجتماعية، استطاعت النساء العربيات تحقيق إنجازات بارزة في مختلف مجالات القيادة، مما يبرز مكانتهن كصانعات تغيير في مجتمعاتهن.

-في المجال السياسي :

✓ الشيخة لبنى القاسمي (الإمارات) : أول امرأة تتولى منصب وزيرة في دولة الإمارات حيث قادت وزارة الاقتصاد ثم انتقلت إلى وزارة التعاون الدولي، وأسهمت في تعزيز مكانة الإمارات على الساحة الدولية.

✓ فاطمة الزهراء المنصوري (المغرب): أول امرأة تنتخب عمدة المدينة مراكش، وساهمت في تحسين الخدمات وتعزيز التنمية الحضرية في المدينة.

✓ توكل كرمان (اليمن): ناشطة سياسية وصحفية حصلت على جائزة نوبل للسلام في عام 2011 لدورها في النضال السلمي من أجل حقوق المرأة والديمقراطية في اليمن.

-في قطاع الأعمال :

✓ رندا أسمرة (السعودية) : قادت مؤسسة إدارة الأصول "الأهلي كابيتال"، وأصبحت واحدة من أبرز القيادات النسائية في قطاع المال والاستثمار في العالم العربي.

✓ نسرين حوراني (الأردن) رائدة أعمال في مجال التكنولوجيا، أسست مبادرات لدعم الشباب العربيات في دخول مجالات البرمجة والتكنولوجيا.

-في مجال التعليم والبحث العلمي :

✓ د. سميرة إسلام (السعودية) أول امرأة سعودية تحصل على درجة البروفيسور في الصيدلة، وبرزت في مجال البحوث الدوائية، وكانت لها إسهامات كبيرة في تطوير التعليم الطبي للنساء.

✓ لطيفة النادي (مصر): أول امرأة مصرية تقود طائرة، وساهمت في كسر الحواجز أمام النساء في مجال الطيران.

-في المجال الثقافي والإعلامي :

✓ نازك العابد (سوريا) : ناشطة حقوقية وقائدة اجتماعية، أسست أول جمعية نسائية في سوريا، ودعمت تعليم الفتيات وتمكينهن.

✓ هدى شعراوي (مصر): من أبرز رائدات الحركة النسوية في العالم العربي، أسست الاتحاد النسائي المصري وكانت من أوائل المناديات بحقوق المرأة والتعليم.

-في المجال الرياضي :

✓ فاطمة سامورا (موريتانيا) : أول امرأة أفريقية تشغل منصب الأمين العام للاتحاد الدولي لكرة القدم (فيفا)، مما يعكس دورها القيادي في مجال الرياضة العالمية.

✓ هداية ملاك (مصر): بطلة أولمبية في التايكوندو وحازت على عدة ميداليات دولية، مما جعلها رمزا للمرأة الرياضية العربية.

-في العمل الاجتماعي والإنساني :

✓ موزة بنت ناصر (قطر) : قائدة مبادرات تعليمية وإنسانية عالمية، أسست "مؤسسة قطر" وساهمت في تحسين جودة التعليم ودعم البحث العلمي في المنطقة

✓ رجاء الناصر (لبنان): قائدة في العمل الإنساني وداعمة لحقوق اللاجئين في المنطقة العربية، خاصة خلال أزمات النزوح السوري.

- القادة بلقيس:

هي ابنة ملك سبأ من اليمن ، ظهرت بقوتها حين قرر الملك الفرار بعدما أخبروه حكماؤه بانهيار سد مأرب تاركا المدينة و أسرته و من معه من الأتباع.

بلقيس التي كانت تعبد النجوم والكواكب أعلنت أنها ستظل في سبأ لتعمل على إنقاذها، وخاطرت بذلك بعدما فر والدها، ليعطي شعب سبأ بلقيس لواء القيادة، فصنعت حضارة عظيمة، بعد أن حكمت اليمن حكما ديمقراطيا من خلال الحكمة التي كانت تتميز بها، و ذلك أنها استشارت قومها فيما يخص الرسالة التي كان لابد عليها و أن ترسلها للنبي سليمان عليه السلام حيث أرسل إليها الموضوع ذكره نص القرآن الكريم:

(يا أيها الملأ أفتو في أمري ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون) سورة النمل¹ 32 ، فكان الرد جميلا من طرف بلقيس الذي فوضها الشعب بذلك نظرا لدورها السياسي والقيادي العظيم من خلال النص القرآني الكريم : (نحن أولوا قوة و أولو بأس شديد و الأمر إليك فانظري ماذا تأمرين) سورة النمل² 33 ، بعدها آمنت بلقيس بدين الله عز و جل هي و مملكتها، و تخلت عن عبادة الكواكب والنجوم.

- فاطمة الفهرية :

مؤسسة أول جامعة في التاريخ (20) حيث تعد جامعة القرويين في مدينة فاس بالمغرب أقدم جامعة قائمة في العالم، وكانت قد تدرجت من كونها مسجدا حتى أصبحت مقرا مهما للعلم درس فيها العديد من العلماء و أبرزهم ابن خلدون ومحمد إدريس و كانت فاطمة الفهرية الملقبة بأم البنين هي التي وضعت حجر الأساس للجامعة القرويين عندما قررت بناء مسجد القرويين من مالها الخاص في العام 859م لتساهم في إنشاء إحدى أهم المؤسسات التعليمية في التاريخ.

¹ - سورة النمل الآية 33.

² - سورة النمل، الآية 32

– كليوباترا :

حكمت كليوباترا مصر، والملكة زنوبيا مملكة (تدمر) السورية إلى أن سجل التاريخ الحديث بروز شخصيات نسائية قيادية كملكة إيزابيل الإسبانية، و شغلت مارجریت تاثر المرأة الجديدة في انجلترا منصب رئيس الوزراء، وتقلدت كذلك أنديرا غاندي منصب رئيسة الوزراء في الهند و السيدة نظير بوتو رئيسة وزراء باكستان السابقة.

3.5. المرأة و النجاح في القيادة:

إن موضوع القيادة أخذ اهتمام بارز عند علماء الاجتماع وغالبا ما يكون هذا المفهوم مرتبطا بالعنصر البشري إلا أن نجاحه لا يقتصر عندهم فقط، فدخول المرأة مجال العمل وارتقاءها إلى بعض المناصب القيادية جعلت هذه النظرة تتغير حيث أصبح نجاح أي عمل داخل المؤسسة إلى القائد الذي يقوم بالأداء الجيد والسير الحسن.¹

إذ تقول النظرية السلوكية أن القادة يتم صناعتهم خطوة بخطوة من خلال عمليات متواصلة تدعم إمكانياتهم، وبالتالي فإن اعتلال النساء المناصب القيادية مقرون بعوامل نجاح لا بد من توفرها منها الكفاءة في توجيه منابع الطاقة لديها وتوفير بيئة تتسم بالتعاون فيما بينهم والتحلي بمجموعة من المهارات والسمات فتستخدم النساء أسلوب التغيير الايجابي في القيادة وتقوم بالمزج بين التركيز والذكاء العاطفي وتميل للتواصل ومشاركة المسؤولين، وفي كتاب المرأة القائد دليل نجاح المرأة الذكية في الظروف الاقتصادية الحالية ذكرت الكاتبة ماجدالينا يسيل مجموعة نصائح للتفوق كرائدة أعمال في مؤسسة :

تأسيس فريق عمل متعاون : من المهم جدا وجود فريق مساند حول المرأة القائدة، يسهل عليها تنفيذ أفكارها المبتكرة ويزيد من نجاحها وبدورها تقدر تلك الجهود التي قام بها المرؤوسين ومساندتهم.

¹ - كسور أسيا ، مرجع السابق، ص 29.

امتلاك الرؤية الخاصة : من الضروري أن تكون المرأة القائدة مبدعة ومبتكرة، قادرة على تجديد المشكلات التي تواجهها وتقديم الحلول المناسبة حسب الظروف والحالات المستعجلة.

استشراف التوقعات : يعني أن تتمتع المرأة القائدة بروح المغامرة وأن تمتلك القدرة على إقناع أصحاب المصلحة بأهمية المجازفة في المشاريع التي تستحق ذلك، فالنجاح والفشل من طبيعة المشاريع الجديدة إما ربح أو خسارة، لكن عليها أن تتحلى بالشجاعة وتبذل مجهودات مضاعفة لتحقيق أهدافها¹.

كما ذكر حامد أن مقومات النجاح للمرأة تتلخص فيما يلي:

- القدرة على العمل لساعات طويلة
- الحرية والاستقلالية بالتفكير
- الديناميكية والمرونة
- القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات
- امتلاكها لبعد النظر وقوة الإدراك والتوقع السليم
- امتلاكها لقوة التحمل ورباطة الجأش²

6. النظريات المؤطرة لمفهوم القيادة النسوية :

أن مفهوم القيادة النسوية من المفاهيم التي تناولتها العديد من النظريات والتي عالجتها من زوايا مختلفة مقدمة بذلك تفسيراً مغايراً أو متمماً لنظريات الأخرى التي تناولت مفهوم القيادة النسوية ومن هذه النظريات تناولنا ما يلي:

¹ - محمد بن راشد آل مكتوم، القيادات النسائية في عصر التحديات ، مرجع سابق ، ص 19 .

² - حامد على ، مرجع سابق، ص 244

1.6. نظرية النسق الاجتماعي :

تسهم نظرية النسق الاجتماعي في تفسير كيفية تشكل الأدوار داخل المنظومة التنظيمية والاجتماعية، ومدى تأثيرها بالهياكل المؤسسية والمعايير الثقافية ، فالقيادة ليست مجرد سلوك فردي ، بل هي نتاج لأنساق اجتماعية ، حيث اعتبر بارسونز أن البناء الاجتماعي يؤدي مجموعة من الوظائف الأساسية، فالنسق الاجتماعي يركز على معايير تربط الفرد بالمجتمع، مما يحقق التكامل المعياري داخله ويتجسد هذا التكامل في العلاقات داخل الأنساق الفرعية، حيث يصبح النسق متوازنا عندما تتحقق خلاله عناصر وهي الوسائل الثابتة كالمكانة والدور، والأهداف الشخصية للفاعل مثل المركز الاجتماعي والأمن ، والأهداف العامة للنسق (كالإنتاج) ، ولضمان اندماج الأفراد تعمل التنشئة الاجتماعية على ترسيخ الأدوار في شخصياتهم، بحيث تتوافق مع المكانة الموروثة، مما يؤدي إلى أداء فعال للأدوار بقبول ورضا.¹

2.6. النظريات النسوية :

اختلف رواد النظرية النسوية في تحديد مفهوم القيادة باختلاف منطلقاتهم الإيديولوجية، التي تباينت بين المنظور الماركسي والمنظور الليبرالي والمنظور راديكالي.

3.6. المنظور راديكالي:

يتأسس هذا المنظور على فكرة أساسية مفادها أن قدرات الإنسان غير متناهية إذ إن بإمكانه تحويل الواقع المعاش وأيضا نفسه إذ تتحدد الاتجاهات الراديكالية في خمسة خصائص هي:

– العمل كقيمة إنسانية لا ينظر إلى العمل على أنه مجرد وسيلة لإشباع احتياجات رأس المال الاحتكاري، بل يتم تحديده وفقا لمتطلبات المجتمع واحتياجاته الفعلية.

¹ - السيد الحسيني، النظريات الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط5 ، دار المعارف، القاهرة ، مصر ، 1985 ، ص ص 73،74 .

- ثقافة غير قمعية تقوم على حرية التعبير واحترام القيم الروحية للإنسان، دون فرض قيود سلطوية أو قمعية.

- تنظيم لا مركزي: يعتمد التنظيم على مبادئ اللامركزية، مما يسمح للجماعات المحلية باتخاذ قراراتها بشكل مستقل، بما يحقق مصلحة المجتمع ككل.

- تحرر من السيطرة والاستغلال: يسعى المجتمع إلى التخلص من الهيمنة السياسية والاستغلال الاقتصادي، مع تعزيز التعاون الدولي القائم على التفاهم والاحترام المتبادل.

- إلغاء الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج: يتم القضاء على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، مع توجيه المواد الاقتصادية لخدمة المجتمع بدلاً من الأفراد.¹

حيث ترى شولاميت فايرستون أن انعدام المساواة بين الجنسين في الأدوار ليس نابعا من الاختلافات البيولوجية، بل من الأدوار الاجتماعية المفروضة، لاسيما في ما يتعلق بالإنجاب وتقسيم العمل، أما ماري دالي فهي ترى أن النظام الاجتماعي القائم على أساس الجنس يعزز سلطة الذكور في مختلف المجالات، بدءا من الأسرة وصولا إلى المؤسسات السياسية والاقتصادية.²

4.6. المنظور الليبرالي :

فيما يخص الحركة النسوية الليبرالية التي نشئت سنة 1848، طالبت بالمساواة بين الرجل والمرأة في التعليم وإمكانية الحصول على الراتب والحق في التصويت³، كما تناولت التفاوتات الاجتماعية المبنية على الاختلافات البيولوجية بين الجنسين، حيث تعمل هذه النظرية على تحقيق المساواة بين الجنسين في مختلف المجالات خاصة التعليم والعمل وعلى حق المرأة أيضا في تقلد المناصب مثلها مثل الرجل مرجعنا الاختلاف في ذلك إلى الكفاءة فقط دون غيرها .

¹ - نعيمة بن بوخلط ، مرجع سابق ، ص 33.

² - نفس المرجع ، ص 34 .

³ - حيدر البارون ، نقد نظرية الجندر والنسوية لدى ألان دوبنوا، دط، 2021، ص 11.

اعتمدت التوجهات الليبرالية النسوية في مبادئها على حركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة، حيث ركزت على إصدار تشريعات مناهضة للتمييز مثل Antidiscrimination Legislation، إلى جانب تطبيق برامج العمل الايجابي، والتي استهدفت مواجهة الفجوات النوعية خاصة في سوق العمل والتعليم، وقد شكلت هذه السياسات ارضية قانونية أساسية دعمت المرأة في مسارات التمكين المهني والقيادي لاسيما في المهن التي كانت تحتكرها الذكورية المؤسسية.

وفي سبعينات القرن الماضي، برزت قضايا محورية ضمن الحركة النسوية، أثرت بشكل مباشر على مسارات النساء نحو القيادة، مثل تعديل الحقوق المتساوية¹، الذي مثل نقطة تحول في الاعتراف القانوني بحقوق النساء، وبالتالي فتح المجال أمامهن للمطالبة بمواقع القرار والمشاركة الفعلية في المؤسسات¹.

5.6. المنظور الاشتراكي :

ترى بعض التيارات الاشتراكية، خصوصا من الطوباويين في القرن التاسع عشر مثل فوربيه وروبرت أوين، أن تحرر المرأة لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن تغير البنية الاقتصادية والاجتماعية، فهؤلاء المفكرون دعوا إلى إعادة النظر في أدوار المرأة، لاسيما في مجالات الرعاية الأسرية والطفولة، معتبرين أن البيئة الاجتماعية التقليدية تحد من قدرات المرأة القيادية، وتحصرها في أدوار نمطية.

وفي هذا السياق، نجد أن القيادة النسوية في المنظور الاشتراكي ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية، فالمرأة القائدة ليست فقط من تتولى مناصبا أو تؤدي دورا في السياسة، بل هي من تعمل ضمن مشروع تحرري جماعي يهدف إلى إعادة توزيع الأدوار والسلطات، بما يكفل تمكين النساء من قيادة التحولات المجتمعية الكبرى.

وقد أكدت جوليت ميتشل في كتابها التحليل النفسي والحركات النسوية (1974) أن المرأة في المجتمع الرأسمالي تعاني من أشكال متعددة من القهر، ليس فقط على الصعيد

¹ - صالح سليمان عبد العظيم ، النظريات النسوية ودراسة التفاوت الاجتماعي ، دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 41 ، الملحق 1 ، ص 641 .

الاقتصادي، بل أيضا في مستويات النفسية والثقافية، وهو ما يجعل من القيادة النسوية مشروعا مركبا يتجاوز فكرة التمثيل الشكلي إلى تفكيك البنى الرمزية التي تقصي النساء عن مواقع اتخاذ القرار.¹

6.6. التفاعلية الرمزية :

قد تفهم القوة وتستوعب باعتبارها بناء إدراكيا حسب دراسة جالانسكي المعنونة ب من القوة إلى الفعل بأن الحصول على القوة في موقف معين يولد منظومة من الخصائص والمميزات التي تظهر ذاتها في التأثير والإدراك والسلوك، كما كشفت الدراسة عن أن أصحاب القوة يتحركون غالبا باتجاه إشباع حاجاتهم وتحقيق مصالحهم. ولكنهم بذات الوقت يتحركون من أجل المصلحة العامة، وقد تبين أن القوة تسمح لمنظومة القواعد والمعايير الاجتماعية أن تفقد قوتها.²

إذ تكشف هذه الدراسة على أن منظومة القيم والمعايير الاجتماعية هي ليست ثابت وان من يتحكم فيها هم أصحاب السلطة إذ بإمكانهم توجيهها وتغييرها بما يتلاءم مع مواقفهم واحتياجاتهم، مما يسمح لهم بخلق واقع اجتماعي يعكس قيمهم وأيديولوجياتهم الخاصة وعليه فان الأفراد في المناصب القيادية ليسوا فقط أصحاب القدرة على اتخاذ القرارات، بل هم من يعيدون تشكيل مفاهيم الصواب والخطأ، وبالتالي يستطيعون التأثير في القيم التي تحكم سلوك المجتمع.

إذ يمكن القول إن القادة في المجالات المختلفة، وخاصة القائدات النسائيات يمتلكن القدرة على إعادة تشكيل المعايير الاجتماعية المرتبطة بدور المرأة في المجتمع والعمل. فالقائدة النسوية، من خلال دورها القيادي، تستطيع تحدي القيم التقليدية، مما يجعل المجتمع أكثر قبولا لفكرة القيادة النسائية ويشجع على تبني المساواة بين الجنسين، وبذلك لا تقتصر القائدة النسوية على استخدام قوتها وسلطتها لتحقيق أهدافها الشخصية فقط، بل هي قادرة على تغيير

¹ - معن خليل العمر ، علم اجتماع الجندر ، د ط ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 213 .

² - نعيمة بن بوخلط ، مرجع سابق ، ص 36 .

الطريقة التي يرى بها المجتمع دور المرأة في القيادة، مما يساهم في خلق بيئة أكثر شمولاً وداعمة للقيادة النسائية.¹

¹ - نعيمة بن بوخلط ، مرجع سابق ، ص 37 .

خلاصة الفصل :

خلص هذا الفصل إلى أن عمل المرأة أصبح يمثل ركيزة أساسية في ديناميات التغيير الاجتماعي، حيث لم يعد حضورها يقتصر على أدوار تقليدية محدودة، بل امتد ليشمل مختلف المجالات المهنية والإدارية. ورغم ما واجهته من تحديات وصعوبات، سواء المرتبطة بالقيود الاجتماعية أو أشكال التمييز الجندي، فقد استطاعت المرأة أن تثبت قدرتها على التكيف والمواجهة، وأن تفرض حضورها داخل سوق العمل. وقد مكّنها هذا المسار من تحقيق تقدم ملحوظ، تجلّى في وصولها إلى مناصب قيادية ومواقع اتخاذ القرار، بعد أن كانت هذه المجالات حكراً على الرجال في كثير من الأحيان. كما أظهرت تجارب القيادة النسوية نجاحاً واضحاً في إدارة المؤسسات واتخاذ القرارات بكفاءة، مما يعكس تحوّلاً تدريجياً في نظرة المجتمع إلى أدوار المرأة وقدراتها. وقد أكدت النماذج التاريخية لنساء قياديات على قدرة المرأة على النجاح والتميّز رغم الصعوبات، وقد اظهرن قدرة عالية على الاصغاء والتعاطف وهذا ما يعزز بيئة العمل ويحقق روح التعاون بين فريق العمل. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تمكين المرأة مهنيًا وقياديًا يشكل عنصرًا مهمًا في تعزيز مسار التغيير الاجتماعي وتحقيق قدر أكبر من المساواة داخل المجتمع.

الفصل الرابع

الأداء

الوظيفي

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

تمهيد

I. الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء الوظيفي

2.1. أهمية الأداء الوظيفي

3.1. أهداف الأداء الوظيفي

4.1. خصائص الأداء الوظيفي

2. عناصر و أنواع و محددات الأداء الوظيفي

1.2. عناصر الاداء الوظيفي

2.2. أنواع الاداء الوظيفي

3.2. محددات الاداء الوظيفي

3. أبعاد و أنماط الاداء الوظيفي

1.3. أبعاد الاداء الوظيفي

2.3. أنماط الاداء الوظيفي

4. العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

1.4. العوامل الداخلية

2.4. العوامل الخارجية

5. معوقات الاداء الوظيفي

1.5. مفهوم صراع الدور

1.1.5. تعريف صراع الدور

2.1.5. أسباب صراع الدور

3.1.5. مصادر صراع الأدوار

4.1.5. انواع صراع الأدوار

2.5. تحليل صراع الأدوار

1.2.5. صراع الأدوار عند المرأة الجزائرية العاملة

2.2.5. صراع الأدوار لدى المرأة العاملة في المواقع القيادية

6. تقييم الاداء الوظيفي

1.6. تعريف تقييم الاداء الوظيفي

2.6. أهمية تقييم الاداء الوظيفي

3.6. أهداف تقييم الأداء

4.6. معايير و عناصر تقييم أداء الموظفين

7. نظريات الاداء الوظيفي

1.7. نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور: [1858 - 1915]

2.7. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر 1864 - 1920

3.7. نظرية العلاقات الإنسانية

4.7. نظرية المعوقات الوظيفية روبرت ميرتون

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعددت الدراسات و النظريات مع تزايد الاهتمام بالعمل ففي ظل التحولات التي فرضها النظام الرأسمالي و البراغماتي حيث أنه جعل من المال محورا أساسيا للحياة و غاية يسعى الأفراد إلى تحقيقها. وفي هذا السياق برز مفهوم الأداء الوظيفي كأحد أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين منذ القدم، إنطلاقا من أنه يمثل الركيزة الأساسية لوجود المؤسسة و إستمراريتها .

و يعد الأداء الوظيفي مقياساً لمدى نجاح العمل كما يعكس مستوى كفاءة و فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

لهذا خصصت له العديد من الدراسات التي تهدف إلى تقييمه و تطويره إلى جانب وضع معايير دقيقة و برامج تدريبية و اختبارات تسلم في تحسينه و تفعيله و قد تناول هذا المفهوم من زوايا متعددة ، مما يستدعي التطرق إليه بالتفصيل.

I. الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء الوظيفي :

- تعريف الأداء

لغة: لفظ مشتق من الفعل أدى و يعني أدى الشيء قام به و الدين قضاها و الصلاه قام بها بوقتها و الشهادة أدى بها، و إليه الشيء أوصل إليه و تأدى الأم فُضي و إلى فلان نوصل¹.

تجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) و قد اشتقت من الكلمة هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل².

إصطلاحاً : تعدد المفاهيم بتعدد الآراء حول الأداء و يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع و مع ذلك يصعب تعريفه إذ نجد كم هائل من التعريفات حوله سنتطرق إلى البعض منها:

يعرف غوديت Godet الأداء على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحدده الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على الآثار المنشئة على البيئة الخارجية³.

و يعرفه صقر عاشور : " بأنه قيام الفرد بالانشطة و المهام التي يمكن أن يتكون منها عمله⁴.

- تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه : ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها و على كل فالاداء يكون نتيجة

¹ - بوخاري محمد ، فاعلية الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010-2011 ، ص 77 .

² - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، غريب لطباعة و النشر و التوزيع ، مكتبة الجديدة ، القاهرة ، 2003 ، ص 40

³ - صقر عاشور أحمد ، إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص 10.

⁴ - منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1973 ، ص 15 .

إمتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه اي نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.¹

ويعرف البعض أنه يشير " إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس أو تداخل الأداء والجهد. والجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"²

– ويشير هذا التعريف ان الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشيع الفرد متطلبات وظيفته.

– حيث ان الأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوك الإداري والعلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه فهو مقياس للتحكم على مدى تحقيقه المنظمة لهدفها الرئيسي والبقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس ومن ثم تتمكن المنظمة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

– وغالبا ما يرتبط مصطلح الأداء بمكونين رئيسيين هما الفعالية تعبر عن الفرق بين نتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف.³

يتضح من هذا المفهوم ان الأداء الوظيفي يعبر عن مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة اليه، أي ان الأداء هو انعكاس للطريقة التي يمارس بها الموظف عمله، ويظهر مدى إلهامه واثقانه لوظيفته.

¹ - مصطفى عشوي ، اسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1982 ، ص 244 .

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 2016 .

³ - بلخاري سامي، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة 08ماي1945، ورقة، ع 7، " ، 2018 ، ص 09 .

2.1. أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء عين بكون أداء العاملين أداء متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء ما يفوق اهتمام العاملين بها ، وعلى ذلك فانه يمكن القول بشكل عام ان اهتمام إدارة المنظمة وقياداتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فانه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منه لا يعد انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فحسب، بل هو انعكاسات لقدرات الرؤساء والقادة ودوافعهم أيضاً.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتهم في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً انما يتوقف على مستويات الأداء بها.¹

يعتبر الأداء عنصر حيوي لكل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من ان الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤثراً واضحاً لنجاح المؤسسة الى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة الى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.²

وللأداء أهمية بالغة لكل من الفرد والمنظمة وتمتد أيضاً للأفراد الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المنظمة.

¹ - مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط2 ، 2008 ، ص82.

² - فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001 ، ص 96 .

3.1. أهداف الأداء الوظيفي:

يهدف الأداء لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- الحركية والاستعداد : الهدف من الأداء هنا إضفاء طابع الحركية والمرونة للمنظمة لأجل كسر روتين العمل فالأداء هو ترياق الروتين. ما يعني ان الأداء يكسر الروتين والملل فالإنجاز يذلل الصعوبات اذ يهدف الأداء الى تحقيق نسب عالية من التحسين والتطور لوضع المنظمة، فوضع المنظمة الجامد قد لا يسمح لها بان تحقق النجاح مالم تحسن الأداء.
- تطوير الموارد البشرية : يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات واكتساب الكفاءات في أي مجال، ويعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأيّة فرصة عمل.
- التحفيز : اذ يهدف الأداء لتحفيز الأفراد للابتكار والابداع بحيث يولد التنافس الإيجابي بين الأفراد لترقية أدائهم لنيل التحفيزات المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية.
- التمكين : يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير مزيد من الفرص والمعلومات والموارد والدعم كما يركز على ضرورة توفير السياسات والعمليات والهيكل التي تشجع على الاندماج العالي¹

4.1. خصائص الأداء الوظيفي:

تتلخص خصائص الأداء الوظيفي فيما يلي:

- الوضوح والفهم المتبادل بين العاملين للأهداف وقدراتها على تحقيق النتائج الموجودة.

¹ - جواد محسن راضي ، التمكين الإداري وعلاقاته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية الصادرة عم كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد12، العدد1، 2010، ص63 .

- وحدة الأهداف وترابطها ببعضها والتصاقها بمهام المشتغل.
- ديناميكية اهداف الأداء ومرورها مع المتغيرات والمستجدات.
- شمولية الأهداف لجمع أنشطة المنظمة.
- ارتباط الأهداف بالموارد المتاحة.
- تحوط الأهداف للتوقعات والمخاطر المستقبلية.
- مشاركة العاملين في وضع الأهداف.¹

2. عناصر و أنواع و محددات الأداء الوظيفي :

1.2. عناصر الاداء الوظيفي:

لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فإن العناصر المتفق عليها تتمثل في:

كفاءات الموظف: ويقصد بالخصائص الشخصية تلك السمات المميزة التي يتسم بها العامل وتكون سببا في انتاج أداء فعال يقوم به ويختلف عن غيره من العمال، فهي خصائص مميزة للعامل دون سواه تمكنه من الرقي في ادائه، وبالتالي فإن هذه الخصائص تختلف من عامل الأخر كل حسب مكونات الشخصية.

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: يعتبر الامام بمتطلبات الوظيفة من الأسباب الرئيسية للأداء الجيد ذلك لأن إحاطة العامل بكل ثانيا وخلفيات عمله يساهم في تحسين أدائه، لذلك فإن المعرفة بمتطلبات المهمة يعد مؤشراً لزيادة الاداء وينهي عن الحذر والحيطه في الأداء.

بيئة التنظيم: تتكون من العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء من حيث التنظيم وهيكله أهدافه وموارده الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم نجد العوامل الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية ... إلخ.

¹ - مجيد الكرحني، مؤثرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2020، عمان، ص 36.

كمية العمل المنجز: إن كمية العمل المنجز أكبر دليل على مسار الاداء، فالإنتاج قد لا يقاس بالجهد المبذول بقدر ما يقاس بالنتائج المحققة، والتي تظهر في شكل إنتاج سواء كان فكري أم مادي او يشملهما معاً¹.

2.2. أنواع الاداء الوظيفي:

- يعتبر الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تصنيفه إلى عدة أنواع (معايير) أهمها:
- حسب معايير المصدر: وفقا لهذا المصدر يمكن تقسيم الاداء إلى نوعين الاداء الداخلي والاداء الخارجي :
 - الأداء الداخلي: يطلق على هذا النوع من الاداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:
 - الأداء البشري: وهو أداء الافراد المؤسسة والذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم.
 - الاداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
 - الاداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة².
 - الاداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الاداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا يتعلق الامر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها³.

¹ - عدان تبيله، ضغوط العمل والاداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الاردن، ط 1 ، 2019، ص 56_57.

² - رزيقة نجعوم سميرة العمري ، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماستر غير منشورة ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ام البواقي ، الجزائر ، 2014/2015 ، ص 81.

³ - باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 2، مصر، 2016، ص 98.

حسب معيار الشمولية : وفقا لهذا المصدر يمكن تقسيم الاداء إلى نوعين الاداء الكلي والاداء الجزئي :

- الاداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت في جميع العناصر والوظائف أو الانظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

وهذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرار والشمولية، الربح والنمو، وكما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداء أنظمتها الفرعية¹.

- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدت أنواع مختلفة تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن تنقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق².

3.2. محددات الاداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام للفرد ولهذا نجد ان محددات الاداء تتوضح، حسب نموذج Porteret Lawler في:

– الجهد المبذول من طرف الفرد.

– القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

– مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة.

ويمكن توضيح محددات الاداء الوظيفي في المتعادلة التالية:

¹ - عيد المالك مزهرده ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مرجع سابق، ص 89.
² - عمر محمد تومي الشبيلي ، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، بدون رقم ط، ليبيا، 1988، ص 56.

$$\text{الاداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرة} \times \text{الأدراك}^1$$

تتمثل محددات الاداء الوظيفي في هاته العناصر التالية:

- الجهد: يشير إلى الجهد المبذول (الطاقة جسمية عقلية) لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- القدرة على الأداء: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- الدور او المهمة: ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه².

الشكل رقم 04 محددات الاداء الوظيفي



المصدر من اعداد الطالبة

¹ - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2001، ص 209.

² - العربي جمعة ، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - غرداية -، 2015 - 2016 - ص 31.

3. أبعاد و أنماط الاداء الوظيفي :

1.3. أبعاد الاداء الوظيفي:

البعد التنظيمي للأداء: ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدي مسيري المؤسسة معايير يتم على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية وأثرها على الأداء.

البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى الرضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاة الافراد لمؤسستهم، لأن الأداء الكلي للمؤسسة يتأثر سلبا إذا ما اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ففي أدبيات النسير: إن جودة النسير في المؤسسة يرتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.

ويشير محمد السعيد أنور سلطان إلى أنه يمكننا ان نميز ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي وهي:

الجهد المبذول: ونعنى مستوى بعض الانواع من الاعمال، بحيث يكون الاهتمام بنوعية وجودة الجهد المبذول.

كمية الجهد المبذول: وهو تعبير عن الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية.

نمط الأداء: ويقصد به الاسلوب او الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل.¹

2.3. أنماط الاداء الوظيفي:

- الاداء المعياري : هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفا وذلك وفق لتقديرات مفترضة، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها وفق متغيرات السوق ويعني عن طريق

¹ - صقر عاشور أحمد، إدارة الافراد، مرجع سابق ، ص ص 25_28.

تقديرات نسبية علمية وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة.

- الاداء الفعلي: يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكمن، النوع، والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة ومن هنا نجد ان الاداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الاداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الاداء، المحددة مسبقا، وقد أتقنت الممارسة العلمية عدم تطابق الاداء الفعلي ومن النادر جدا أن تحدث مطابقة بينهما، حيث إن جانبا قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر بإنجازات فعلية.

- الاداء الفردي: من الناتج التي يتوصل إلى الفرد عن طرق القيام بالعمل الموكل إليه المتكون من المسؤوليات والواجبات وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والفرعية والجودة اللازمة ونظرا لما يكتسبه الاداء الفردي من تأثير كبير على الاداء الجماعي فيمكن قياسه خلال ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل حجم العمل - المواظبة.

- الاداء الجماعي: هم مجموع النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الافراد وتكون محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها البعض وهؤلاء الافراد مقيدون سلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقع، فإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف، بل تتحكم حملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الغيابات بكل أنواعها.

- انضباط الفرد في سلوكياته.

- الساعات الفعلية في العمل.¹

¹ - سهيلة عباس وعلي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2009، ص 246.

4. العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي:

هناك نوعين من العوامل المؤثرة على اداء الوظيفي هما العوامل الداخلية والعوامل الخارجية

1.4. العوامل الداخلية:

وتشمل

– العنصر البشري : يشكل أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الانتاج، وأما العوامل الأخرى يتحكم فيها العنصر البشري حيث أن القرار الذي يتخذه الانسان والعمل الذي يؤديه هو أساس في تحديد الانتاج والكمية والتكلفة.

– الإدارة: ان الإدارة مسؤوليتها عظيمة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرتها ويقال ان أكثر من 75% من زيادات معدلات الاداء يعتمد على أساليب الإدارة في التسيير.

– بيئة العمل: هناك عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأدية الوظيفة وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية، الاتصال داخل المنظمة، حيث ان عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودورات العمل كثيرا ما تؤدي لسلبية البيئة.

2.4. العوامل الخارجية:

وهي التي تقع خارج المنظمة وتتضمن ما يلي:

– البيئة الاجتماعية الثقافية: ان كل من العادات والتقاليد الموروثة والنزاعات الفردية أو القبلية، وكذلك مستوى التعليم والامية وأنواع البرامج والمناهج المتخذة والمسطرة والمعتمدة في التعليم والتدريب لها أثر على الاداء، وكذلك النظرة إلى التعليم بأنواعه

ومدى تقدير الافراد ومدى رغبتهم في الحصول عليه مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة كلها لها تأثير مباشر على اداء العاملين.

– البيئة السياسية والقانونية: تتمثل في النقاط التالية:

– طبيعة النظام السياسي.

– الاستقرار السياسي.

– مرونة الانظمة والتشريعات المسطرة من الدولة.¹

5. معوقات الاداء الوظيفي:

تؤثر عدة عوامل على مستوى ادائه بصفة سلبية من بينها العوامل البيئة المحيطة به في المجال، ومن أكثر العوائق شيوعا في الاداء ما يلي:

– النقص في المتطلبات على وقت الفرد أو العكس.

– قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.

– السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفية.

– نقص التعاون بين الافراد.

– عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

إلى جانب هذه المؤثرات التي تعد من أهم المؤثرات على الجهد والقدرة يمكن أن نظيف عامل النقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيء قد يتسبب في التوجه الخاطئ للجهود.²

1.5. مفهوم صراع الدور:

¹ - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعرفة، الرياض، 1993 ، ص 228.
² - خالد الرحيم أليني، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1998 ، ص 177.

مفهوم الصراع

لغة:

الخصومة والمنافسة، النزاع المشادة¹.

- ويعرف أيضا بأنه: " الخصام والشقاق أي المعارضة، سواء اتخذت مشكلا ماديا أو معنويا"².

اصطلاحا:

- يعرف بانه ارباك او تعطيل لعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل³.

- وهو حالة تنشأ بسبب وجود مثيرين أو هدفين متعارضين، ويحدث التعارض لان السلوك الضروري لتحقيق أحدهما يتعارض مع الرغبة في تحقيق الهدف الاخر ولا يمكن حل الصراع طالما كانت رغبة الانسان التوفيق في الجمع بين الموقفين أو محاولة تحقيق الهدفين في آن واحد⁴.

- ويعرفه قاموس على الاجتماع بأنه نزاع مباشر بين أفراد او جماعات من اجل هدف واحد⁵.

مفهوم الدور:

اللغة: إن معنى اللغوي لكلمة الدور في معجم المعاني الجامع: مهمة ووظيفة⁶.

¹ - زوفاوي امال ، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل سكرة شهادة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2013 / 2014 ص 17_18.

² - أحمد زكي بدوي ، نزاعات العمل في ظل التحولات السيسيواقتصادية في الجزائر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر 2017، ص 11.

³ - مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 11.

⁴ - مضان محمد القذافي ، الصحة النفسية والتوافق، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ص 117.

⁵ - محمد عاطف غيث ، مرجع سابق ، ص 73.

⁶ - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، ط 8، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2003، ص 265.

هو مجموعة الافعال والسلوك المكتسب التي يؤيدها الفرد بناءً على المركز الذي يشغله.¹

يعرفه لنتون Linton بأنه " الجانب الديناميكي لمركز الفرد أو مكانته في الجماعة.

بينما يعرفه روبنز بانه وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه الفرد في جماعة أو موقف اجتماعي.²

1.1.5. تعريف صراع الدور:

يعرف صراع الادوار في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية على انه الصعوبة التي قد يقابلها الفرد في القيام بالدور المتوقع منه في المراكز المختلفة التي يوجد فيها.³

تعرفه زهرة هدى بأنه الحالة التي يكون عليها الفرد عندما يوجد الكثير من طلبات العمل المتناقضة او عندما يؤدي أعمال لا يرغب بها أصلا او لا يعتقد أنها جزء من عمله أو عندما تتعارض أدوار الفرد داخل العمل مع ادواره الاجتماعية.⁴

و يعرف صراع الادوار بأنه ذلك التعارض بين متطلبات الدور أو عندما يتعرض الفرد الموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة في آن واحد.⁵

ويرى هونت 1967 ان صراع الادوار عبارة عن قيام الفرد بعدد من الادوار الاجتماعية فقد يكون بين هذه الادوار بعض الخلط والاختلاف والصراع.⁶

1 - أنور حسن حسين ، اثر عمل المرأة في تماسك الاسرة ونشأة الأطفال ، مجلة كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين ص138.

2 - نصر الدين جابر والهاشمي لوعيا، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميلة 2006، ص 113.

3 - احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، ط مكتبة لبنان ساحة ، رياض الصلح بيروت 1982 ص 79.

4 - هدى زهرة ، المرأة العاملة وصراع الادوار داخل الاسرة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قسنطينة، 2003، رسالة غير منشورة ص 29.

5 - على عسكر ، ضغوط الحياة أساليب مواجهتها (الصحة النفسية و البدنية في عصر التوتر والقلق)، ط2، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2003.

6 - حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي، ط4، القاهرة، عالم المكتب ، 1977 ، ص 171.

2.1.5. أسباب صراع الدور:

ضغوط مهنية :

- تعارض اولويات مصالب العمل.
- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.
- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.
- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها.
- الحاجات الى النمو وتقدم المهني.

فكثير من الافراد الذين يغيرون أعمالهم تصاحبهم الضغوط حتى يستقروا، كما أن بعض المنظمات لا تمنح العامل، او الموظف، أو الفني وظيفة، أو مهنة مستقرة وجيدة حتى يمضي في العمل بها فترة طويلة، وهو يسبب لبعضهم ضغوطا وعدم ارتياح خصوصا في المنظمات الكبيرة حيث التنافس يكون على أشده.¹

تظهر هذه الأسباب ان صراع الدور ظاهرة طبيعية في بيئات العمل الحديثة، حيث تتعدد المسؤوليات وتتشابك التوقعات بين الفرد والمنظمة، فالتعارض بين الأولويات او بين القيم الشخصية والتنظيمات لا يعكس خلافا بقدر ما يعكس تنوع الادوار وتعقيدها كما ان السعي إلى النمو والتطور المهني رغم كونه دافعا ايجابيا، قد يتحول إلى مصدر ضغط إذا لم يتوازن مع متطلبات العمل الأخرى فان فهم هذه الأسباب يساعد على التعامل مع صراع الدور بوعي أكبر.

ضغوط شخصية وأسرية:

- الصراع بين دور الشخص في المنزل ودوره في العمل.
- التعرض للمخاطر الطبيعية والبشرية.

¹ - العديلي ناصر، "السلوك الإنساني والتنظيمي منظور على مقارن"، الرياض معهد الإدارة العامة، 1995، ص 250.

– المشكلات مع أو توقعات اعضاء الاسرة.

– المشكلات مع أصدقاء والأقارب.

– الزواج من شريك حياة متعدد الأدوار.

– المسؤولية عن الأطفال.

– مشكلات الأبناء.

– محاولة القيام بأدوار متعددة في الوقت نفسه.¹

ويوجد البعض الآخر اسباب صراع الدور في المنظمات في عنصرين هما:

– تعدد الأهداف: يتولد صراع الدور نتيجة تعدد الاهداف التي يسعى إليها الفرد، وعدم قدرته على تحديد أولويات معينة لتلك الاهداف، وتعدد الادوار التي يقوم بها، وتداخل المهام والواجبات، وغموض دوره وعدم وضوح العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد.

– تعدد القيادات: يظهر صراع الدور عند ما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أو امره من أكثر من رئيس، يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة.

3.1.5. مصادر صراع الأدوار:

– صراع الدور الذي يكون مصدره شخصا واحدا يحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل التوقعات المتعارضة او متناقضة من نفس الشخص.

– صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصين: يحدث هذا النوع من الصراع عندما الفرد يكون لديه متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت.

¹ - رمضان عمو ، من عمل المرأة بين صراع الدور والطموح.

- صراع الدور الناتج من تعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية: وتحدث عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفة ما.
- صراع الدور الناتج من تعدد ادوار الفرد : يحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتتعارض هذه الادوار مع بعضها البعض.¹

4.1.5. انواع صراع الأدوار:

ينقسم صراع الادوار إلى قسمين نوعين رئيسيين:

- الصراع الداخلي: ينشأ هذا النوع من الناقض بين مكونات وشخصية الفرد متطلبات الشخص ومتطلبات الدور الذي يؤديه صرف حل الصراع الداخلي.
- الصراع الخارجي: ينشأ هذا النوع من مطالبة الشخص بأداء دورين متعارضين في نفس الوقت.²

كما ذكر أيضا:

- الصراع بين الأدوار: وينشأ عن الادوار المتعددة والمتزامنة التي تنتج عنها توقعات متضاربة اي ان الصراع بين الادوار ينشأ عن تعدد الادوار التي يقوم بها الفرد فتعارض متطلبات دورين أو أكثر.³

2.5. تحليل صراع الأدوار:

- عند القيام بالأدوار قد تكون فيها بعض الاختلاف، والصراع يبرز عندما يحدث تغيير اجتماعي في حياة الفرد فمثلا عندما ينتقل من طبقة اجتماعية إلى أدنى نتيجة لانخفاض

¹ - سمية بن عمارة ، صراع الادوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، عدد خاص

الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 348_379، ص 354.

² - نسرين بتور ، صراع الادوار لدى المرأة العاملة المتزوجة وعلاقته بالضغط المهني ، ص22.

³ - عبد الوهاب تانيس ، علاقة ضغوط العمل بفعالية الاداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة تطبيقية على كليات جامعة القاهرة، جامعة القاهرة ، 2003، ص 154.

مستواه الاقتصادي، ومن اسباب الصراع إدراك الفرد لنفسه بأنه يقوم بدورين أو أكثر، وكلاهما يناسب مواقف معينة ولا يناسب مواقف أخرى.¹

- ان صراع الادوار يعني التضارب والتعارض بين الأدوار، حيث يقلل احتمالات الفعالية الجيدة ويؤدي حتما إلى تأثير سلبي على الفرد والمرأة العاملة عموماً.

إن الحكم على تكامل الشخصية الفردية او عدم توافقها، إنما يرجع في الاغلب للصراع الادوار وفشل الأفراد في التأقلم معها أو في مواجهتها ويرجع السبب في رأي شوما جورج خوري إلى عدم تمكين الافراد من القيام بدورين أو أكثر في آن واحد.

على الرغم من الأشكال المتعددة لقراع المتعددة لصراع الأدوار، كصراع الأدوار التنظيمية صراع بين الزوجين الصراع من المؤسساتي ... الخ إلا ان صراع الأدوار لدى المرأة العاملة وتداخل أدوارها هو الذي استحوذ على جل دراسات علم الا الاجتماعي وعلم النفس.

- المرأة العاملة تقع دائماً في صراع المهام والادوار والشعور الذي نتيجة لإحساسها بضعف وضالة انتاجها تجاه اسرتها وزملائها أو شعورها بالتقصير في اداء واجباتها المهنية والاسرية في آن.

لهذا تكون المرأة العاملة، عرضة لتضارب الادوار، وغالبا ما تتعرض للضغط والقلق وحتى الاحباط والضغط النفسي والعصبي كنتيجة لذلك.²

1.2.5. صراع الأدوار عند المرأة الجزائرية العاملة:

ان صراع الأدوار لدى المرأة العاملة هو الصراع الذي يظهر بحكم التوقعات المختلفة والمتطلبات المتباينة، التي تنتظر منها قيامها لدور الزوجة وأدائها لدور الام إلى جانب كونها عاملة بمؤسسة ومن ثمة تختلف التوقعات وتعدد المطالب وتتداخل وتتشابك الواجبات

¹ - خليل عبد الرحمان المعاينة، علم النفس الاجتماعي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2، 2007، ص 196.

² - محمد السيد أبو النيل وانشراح محمد الدسوقي، علم النفس الفارق، دراسات عربية، دار النهضة، مصر، 1986، ص 88.

والمسؤوليات، مما يؤدي بالمرأة العاملة إلى اهتزاز الثقة بنفسها وأهمية أدائها والشعور بالإرهاك وبالعجز والاحساس بعدم القدرة على القيام بجميع هذه المطالب والمتطلبات.

وبالنظر للمكانة الحالية للمرأة العاملة الجزائرية وتواجد عدة أدوار اجتماعية تقوم بها في وقت محدد شكل مصدرا لصراعات داخلية تعيشها المرأة على مستوى شخصيتها وأخرى على مستوى العلاقات مع الافراد والمجتمع مما يؤدي إلى حدوث نوع من التعارض والتصارع بين الأدوار التي تقوم بها.¹

تلعب المرأة العاملة أدواراً متعددة متشابكة في حياتها داخل المنزل وخارجه حيث إنها تواجه عدة تحديات في التوفيق بين هذه الأدوار المختلفة من أهمها:

ضيق الوقت: فالمرأة العاملة تواجه ضغطا كبيرا من اجل انجاز جميع مسؤولياتها في وقت محدد.

الإرهاق الجسدي والنفسي: فالمرأة العاملة تبذل جهدا كبيرا في العمل والمنزل مما يؤدي إلى شعورها بالإرهاق الجسدي والنفسي.

صعوبة الحصول على مساعدة: فقد لا تجد المرأة العاملة من يساعدها في أعمال المنزل ورعاية الأطفال.

الشعور بالذنب: قد تشعر المرأة العاملة بالذنب لعدم تمكنها من قضاء وقت كاف مع أطفالها وعائلتها.

لكن المرأة العاملة تبقى شخصية قوية صامدة بين تعدد ادوارها المهنية والأسرية فهي موجودة في كل مجالات الحياة والعمل واتخذت دورا قياديا في كثير من المؤسسات الانتاجية والاجتماعية.²

1 - عائشة أبو بكر ، العلاقات بين صراع الادوار والضغط النفس لدى الزوجة العاملة ، ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة منثوري، قسنطينة ، 2007 ، ص 29.

2 - عبدالرحمان عيساوي ، علم النفس العام ، دار المعرفة الجامعية ، 1998 ، ص 304.

2.2.5. صراع الأدوار لدى المرأة العاملة في المواقع القيادية:

ان المكانة التي تشغلها المرأة العاملة في المواقع القيادية تفرض عليها مجموعة من المسؤوليات والواجبات التي تجعلها أكثر عرضة من غيرها لمجموعة من الضغوط الناتجة عن تعدد الادوار التي تقوم بها، والتغيرات التي تحصل في طبيعة عملها وضغط الوقت عليها إضافة إلى خطورة القرارات التي قد تتخذها وصراع القيم والمصالح في المؤسسات التي تعمل بها كما تؤدي المرأة القيادية أدوار أخرى خارج مجال العمل والمتعلقة بالبيت والواجبات المنزلية وتربية الأبناء والاهتمام بالزوج.¹

تعاني المرأة القيادية من صراع مستمر بين ادوارها المتعددة حيث تجد نفسها موزعة بين مسؤوليات المهنية ومتطلبات حياتها الاسرية والاجتماعية، هذا التداخل يفرض عليها ضغوطا نفسية وتحديات في تحقيق التوازن، خاصة في ظل توقعات المجتمع التقليدية التي قد تقيد دورها أو تقلل من قدرتها على القيادة.

ولا يقتصر تأثير هذا الصراع على المرأة فقط، بل يمتد إلى المجتمع ككل إذ قد يؤثر على استقرار الاسرة وعلى نظرة المجتمع كامل لدور المرأة القيادية كما يمكن ان يؤدي إلى أضعاف مشاركتها الفعالة في مواقع صنع القرار إذا لم تتوفر بيئة داعمة تراعى خصوصية أدوارها.

ورغم ذلك فإن ن تجاوز هذا الصراع من خلال الدعم الاسري والمجتمعي وتبنى سياسة مرنة تسهم في تعزيز دور المرأة القيادية ويحقق توازنا. ايجابيا ينعكس على تنمية المجتمع وتقدمه.

6. تقييم الاداء الوظيفي:

1.6. تعريف تقييم الاداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الاداء جوهر عملية الوقاية وقد تعددت التعريفات التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم، حيث يرى البعض أن تقييم الاداء هو آخر حلقات العملية الادارية، ويرى آخرون

¹ - غيات حياة ، المرجع السابق ، ص 98 .

ان عملية تقييم الاداء هي جزء من الوقاية، حين يرى أحد الباحثين أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية، ويرى الآخر أنها عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة.¹

- يمكن تعريف عملية تقييم الاداء الوظيفي بأنها: "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعيتين القائم والمطلوب.²

والتقييم يمثل: عملية تقدير أداء كل فراد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات، هذا الاداء يشمل تنفيذ الاعمال المستندة للفرد وجهوده وسلوكه.³

- كما عرف على انه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأ بقدر ما يعملون وينجزون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به.⁴

2.6. أهمية تقييم الاداء الوظيفي:

لقد حظي موضوع تقييم أداء والعاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الادارية بصورة عامة والذي من شأنه أن يخلق أجواء الادارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقيق من مدى الالتزام الافراد العاملين بإنجاز مسؤوليتهم وواجباتهم وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

- تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعلمون تحت إشرافهم.

1 - مدحت أبو المصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص 124.
2 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق والتوزيع، عمان، 1996، ص 188.
3 - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007 ص 378.
4 - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر، 2006، ص 2026.

- تزويد المؤسسات بمؤثرات عن الاداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم تمكن العاملين من معرفة نقطة ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.¹
- ينظر إليه على ان مقياس أو معيار للأعمال.
- الكشف من الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير اللازمة.
- يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية تقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.²
- انجاز عمليات النقل والترقية للعاملين، ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وللحصول على المكافآت وتعويضات.³

3.6. أهداف تقييم الأداء:

- تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع الأفراد بها.
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الاسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الاداء، وهذا من خلال إجراءات جلسات مع الافراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء.

¹ - الضب الزهرة - تيتعمري نجمة ، تطبيق الطرق الحديثة لتقسيم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ليسانس في علوم تسيير ، سليمان عميرات، تقرت ، ص 16.

² - مصطفى يحي شوايش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، بدون طبعة ، الجامعة الأردنية، 2004، ص 87.

³ - الضب زهرة ، مرجع سابق ، ص 17.

- اكتشاف نقاط الضعف لدى الافراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحديد سياسات الافراد الأخرى مثل الترقية والفصل والمكافئة ... الخ.
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إمداد العاملين بالتغذية مرتدة عن ادائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.¹

4.6. معايير وعناصر تقييم أداء الموظفين:

تخضع عملية تقييم الاداء الموظفين لمعايير أساسية وضرورية للتأكد من ملاءمة إجراءات التقسيم بصفقتها عملية إدارية لتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة وتتخذ هذه المعايير أحد الشكلين الآتيين:

- المعايير الكمية: والتي يمكن قياسها بالعدد والنسب مثل وحدات الخدمة وساعات العمل.
- المعايير غير الكمية: وهي المعايير التي لا يمكن قياسها بالأرقام والنسب مثل زيادة دافعية الموظفين.

وتشمل نماذج قياس الاداء على عناصر اساسية منها:

- درجة المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات و كيفية أدائه.
- كمية الإنتاج: تشمل مدى تغطية العامل لمسؤولياته الوظيفية من حيث كمية الانتاج مع الاخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاح.

¹ - الشريف محمد ، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 2004، ص 178.

– جودة الانتاج: يشمل هذا العنصر مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة انتاجه مع مراعاة قواعد العمل وقواعد الامن الصناعي وظروف العمل والامكانيات المتاحة.

– التعاون: يقيس هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به سواء كانوا من المنظمة أو خارجها.¹

7. نظريات الاداء الوظيفي:

لا يمكن دراسة اي ظاهرة في علم الاجتماع دون الاعتماد على مجموعة من الفرضيات التي تفسرها، وينطبق ذلك أيضا على الاداء الوظيفي، حيث اهتم به العديد من الباحثين وقدموا بشأنه عدة نظريات من أهمها:

1.7. نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور: [1858 - 1915]

ظهرت وتطورت هذه النظرية في الولايات المتحدة الامريكية خلال الفترة ما بين 1900_1920 ويعد المهندس الامريكي فريدريك تايلور رائدها، حيث عمل في مصانع الحديد والصلب واكتسب خبرة علمية² فقد كان عاملا ومراقبا قبل حصوله على شهادة الهندسة.

يرى تايلور ان الادارة العلمية في جوهرها تشمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبين أساسيين جانب العمالي، يتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة، والجانب الاداري، ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم، وعلاقتهم بزملائهم، علاقتهم بالموظفين والعمال.

وقد اهتم "تايلور" بتعظيم كفاءة الانتاجية، ونعنى جودة المنتج بأقل تكلفة وجهد وزمن مما يعود على المنظمة بأفضل الأرباح واعتبر تايلور ان عبأ تعظيم الكفاءة الانتاجية يقع

¹ - بوخلوة باديس، قمو سهيلة ، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقوت ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد 02/ جوان، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2016، ص 168.

² - صالح عبد القادر النعيمي ، الإدارة ، ط2 ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان، 2008 ص 55 .

بالدرجة الاولى على عاتق إدارة المنظمة، وما تتمتع به من كفاءة ومهارة ودراية في التعامل مع الموظفين والعاملين في المنظمة وإن كان الواقع يشير إلى مسؤولية العاملين والموظفين مباشرة في هذا المجال.¹

وتقوم نظرية تايلور على جملة من المبادئ:

- اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص فهو الذي يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء مما يساعد العامل على اتقان عمله فمن خلال التكرار والتدريب.
- النظر الى العامل بما يشبه الآلة الانتاجية إن يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل التوجيه وينفذ ما يطلب منه.
- تحديد نطاق الاشراف، أي عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد والذي يجب أن يكون محدود بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.
- التوجيه المستمر للعاملين فيما يخص السلوك والأداء، أثناء العمل.
- التركيز على العلاقة الرسمية في العمل واحترامها واستبعاد العلاقات غير الرسمية.²

ركز تايلور على زيادة الانتاجية من خلال حوافز المادية واعتبر العامل كأنه آلة تعمل باستمرار وقد ادى ذلك الى عمل العامل في ظروف صعبة مثل (الضوضاء - حرارة نقص الإضاءة العمل لساعات طويلة) مما يتسبب في تعرضهم لضغوط نفسية وتوترات وهذا راجع إلى مبدأ الذي أقره تايلور ربط الأجر بالقطعة هذا ما دفع العاملين إلى بذل مجهودات عضلية كبيرة نتج عنها شعور بالإرهاق وفقدان التركيز وهذا ما يؤدي الى عدم الفعالية في الأداء.

1 - صبحي جبي العتيبي ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط 1، دار حامد، 2005، ص 3_22.
2 - بن العمراني أسماء ، بن العمراني اية ، الظروف الاجتماعية للمرأة العاملة وتأثير على أدائها الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2023-2024 ، ص 41 .

يمكن اعتبار نظرية فريدريك تايلور بداية قوية لتطوير الإدارة لكنها تحتاج إلى التكامل مع أفكار أخرى تهتم بالإنسان داخل العمل وليس فقط بالإنتاج.

2.7. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر 1864 - 1920

برزت في أواخر القرن 19 أفكار الألماني ماكس فيبر والتي أثرت في عقل الإدارة، فكلمة بيروقراطية مشتقة في الأصل من المصطلح الإغريقي بيروقراطي أي سلطة المكتب وتعني (الرشد العقلانية) والشكل الكفوء للمنظمة والمؤسسة والتي تسير على مبادئ المنطق والسلطة القانونية ووصف فيبر نظرية البيروقراطية على أنها بداية لنظرية التعليم العلمية، هدف من خلالها إلى معرفة كيفية التي يؤثر بها الجهاز الإداري على الأداء والسلوك التنظيمي.¹

وفي سياق تحليله لتطور المجتمعات صنف فيبر ثلاث أنواع للسلطة:

– السلطة التقليدية: التي تستند إلى العادات والتقليد والمكانة الاجتماعية.

– السلطة الكاريزمية الشخصية: التي تشق من صفات استثنائية يتمتع بها القائد تجعله مصدر جذب وتأثير.

– السلطة القانونية العقلانية: التي تقوم على قواعد واجراءات موضوعية تطبيق على الجميع، وتعتمد على مدى تقبل الافراد لهذه القواعد.

وقد أكد فيبر أهمية تبنى هذا النوع الأخير من السلطة في التنظيمات الحديثة² وحدد للبيروقراطية مزايا عدة أبرزها:

– الدقة السرعة في التنفيذ الكفاءة - المعرفة الكاملة بالوثائق والسجلات - تقليل

الاحتكاك بين العاملين والتنظيمات خفض تكلفة العمل.³

1 - منال طمعت حمود، اساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة، 2003 ، ص 284.

2 - حسيب حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار حامد للنشر عمان، 2009، ص ص 58_59.

3 - امين عودة المصافي ، الإدارة العامة الحديثة ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 39.

– نموذج ماكس فيبر للبيروقراطية يقوم على قواعد واضحة بدل الحكم الشخصي والعشوائي، كما يوضح تقسيم السلطة أهمية مصادر شرعية في فهم العلاقة بين القادة والمرؤوسين، ويركز على الكفاءة بعيدا عن المحسوبية.

3.7. نظرية العلاقات الإنسانية التون مايو:

ظهرت نظرية العلاقات الانسانية نتيجة لتلك الدراسات والتجارب الشهيرة التي أقيمت في مصانع هاوثورن التي مقرها شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أجريت هاته الدراسات في الفترة ما بين (1927 - 1932) وكانت هذه الدراسات تحت إشراف "التون مايو" وزملائه في البداية حاولت دراسات هاوثورن دراسة فرضية نوعية العلاقات بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الانتاجية، فتطورت هذه الدراسات لتشمل جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والاتجاهات، والقيم، والمعايير، والدافعية¹.

ومن اهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية:

- الانسان هو محور العملية الانتاجية وهو اهم عناصر الانتاج على الاطلاق.
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة، لتبقى معنوياته مرتفعة.
- القيادة الديموقراطية هي القيادة الناجحة والتي تسمح بالمشاركة والمبادرة وتخلق مناخا جيدا للعمل، وتؤدي الى ارتياح العمال ورضاهم عن العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية².
- ان الحوافز المادية لوحدها لا تكفي لتحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم زيادة الانتاجية، بل لا بد من استخدام حوافز المعنوية لتحقيق هذه الغاية.

¹ - رابح كعباش ، علم اجتماع تنظيم مخبر الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر، 2006 ، ص ص 125_126.

² - عمر عباس ، اساسيات الإدارة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان، ط 1 ، 2004 ، ص 61.

– ان المنظمة ليست مجرد كيان اقتصادي فقط، بل هي ايضا كيان اجتماعي له دور مهم على مستوى البيئة الداخلية المتمثلة في المساهمين والمستهلكين والمستوردين.

– ان التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي ومحاولة معالجة اسباب وجوده بالحوار والتفاهم يعتبر من بين المهام الرئيسية للتنظيم الرسمي.

لقد اهتمت مدرسة العلاقات الانسانية بالجانب الانساني وروح الجماعة ورفع الروح المعنوية للعاملين، وقد قامت بالحد من العلاقات الرسمية بين الرؤساء والمسؤولين مما خلق نوع من الثقة بينهم وعملت على تحسين الظروف الفيزيائية للعمل كتخفيض ساعات العمل وإعادة تصميم العمل كل هذه العوامل أدت إلى التخفيف والتقليل من الضغوط لدى العاملين وارتفاع الروح المعنوية لديهم والشعور بالرضا الوظيفي.¹

إن مدرسة العلاقات الانسانية قدمت إضافة مهمة للإدارة الحديثة فقد ساهمت في تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز روح الجماعة ورفع روح معنوية وتقوية الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين لكنها تحتاج إلى تطبيق معتدل يجمع بين الاهتمام بالإنسان والحفاظ على الهيكل التنظيمي واضح لضمان تحقيق أفضل أداء وإنتاجية.

4.7. نظرية المعوقات الوظيفية روبرت ميرتون:

يعد روبرت ميرتون من أبرز علماء الاجتماع الذين اهتموا بدور المنظمات الاجتماعية وغيرها من أجزاء المجتمع بالمساهمة في تحقيق اهداف النظام الاجتماعي وقد اوضح ان فشل أي جزء من أجزاء النظام في اداء وظيفته يؤدي الى ما يسمى بالخلل الوظيفي وهو المصطلح الذي ادخله ميرتون في المنظور الوظيفي.²

¹ - فيصل محمود الشواربة ، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، دار المناهج، عمان 2011 ص 71.
² - طلعت ابراهيم لطفي ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2008، ص 58.

حيث قدم ميرتون نموذجاً تحليلياً أبرز من خلاله جوانب سياسية البيروقراطي واصفاً إياها بالمعوقات الوظيفية وذلك بعد دراسته للنموذج الفيبري، حيث حاول الكشف عن الجانب الخفي لهذا التنظيم البيروقراطي.¹

وفي سياق الاداء الوظيفي، يفسر ميرتون مفهوم الخلل الوظيفي وتأثيره على النسق الاجتماعي، ويرى ان بعض الهياكل البيروقراطية قد تعيق الأداء رغم تصميمها لتعزيزه، مما يساهم في تقديم رؤية أكثر واقعية لعوامل تحسين الانتاجية داخل المؤسسات وتحسين الاداء الوظيفي داخل الهياكل التنظيمية.

¹ - راجع كعباش، مرجع سابق، ص 157.

خلاصة الفصل:

حاولت الدراسة في هذا الفصل التطرق لاهم ما جاء في الفصل من عناصر في موضوع الاداء الوظيفي وأهم مداخل النظرية التي تناولت موضوع دراستنا، ومن خلال عرض ومناقشة أفكار وتصورات كل من روادها، فهذه النظريات سلطت الضوء على جوانب مختلفة من الاداء الوظيفي وقد استفدنا منها في بحثنا من خلال الاستعانة بها في التحليل والتفسير.

الجانب الميداني

الفصل الخامس

الأسس المنهجية

للدراصة الميدانية

الفصل الخامس: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

– تمهيد

1. مجالات الدراسة

1.1. المجال المكاني

2.1. المجال الزمني

3.1. المجال البشري

2. مجتمع الدراسة

3. عينة الدراسة

4. منهج الدراسة

5. أدوات الدراسة

خلاصة

تمهيد :

بعد استعراضنا للجانب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة، وصياغة المشكلة وتحديدها في إطار إشكالية تعكس مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية، بالإضافة إلى طرح فرضيات كإجابات مؤقتة على الأسئلة البحثية في انتظار التحقق منها ميدانيًا، سنقوم في هذا الفصل بتحديد مجموعة من الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني.

ومن بين الخطوات التي سنقوم بها في هذا الفصل، سنحدد مجالات الدراسة الثلاثة: المجال المكاني، المجال الزمني، والمجال البشري. بعد ذلك، سنحدد المنهج العلمي المتبع، ونوضح تقنيات جمع البيانات المعتمدة، وكيفية بنائها وتطبيقها.

1. مجالات الدراسة :

وتقسم إلى ثلاث مجالات نذكرها فيما يلي:

1.1.المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة في عدة ابتدائيات في الجلفة ، و لقد بلغ عددهم 10 ابتدائيات و هم :

ابتدائية : حرفوش عبد القادر حي دلولة بلعباس

ابتدائية : بو عبدلي مصطفى بن يحي حي دلولة بالعباس

ابتدائية : بطاش النعاس حي بلبيض

ابتدائية : بن الاحرش بشير حي قناني

ابتدائية : مسعودي محمد حي قناني

ابتدائية : حنيشي محمد الجنوبية حي حنيشي

ابتدائية : صيلع بلخير حي عيسى القايد

ابتدائية : بالي العيد حيي برربيح

ابتدائية : المجاهد جريبع سعد حي عيسى القايد

ابتدائية : سعدون الطيب حي القطب برربيح

2.1.المجال الزماني:

أجريت هذه الدراسة بعدة مراحل و كانت مرحلة توزيع و جمع البيانات على مجتمع البحث التي تتمثل في عدة ابتدائيات في الجلفة بتاريخ: 15 أفريل 2025 الى 28 أفريل .

3.1.المجال البشري :

اشتملت الدراسة على عدة مديرات بولاية الجلفة ، و التي بلغ عددهن 10 قائدات (مقابلة) ، و 60 موظف (أستمارة) .

2. مجتمع الدراسة :

هو مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات، ويضم الاشخاص أو الأشياء التي تمسها الظاهرة محل الدراسة، أي كل الأشخاص الذين ينطوون تحت الظاهرة محل الدراسة وكل الأشياء التي تغطيها هذه الظاهرة.¹

يتألف مجتمع الدراسة من قائدات و موظفين الذين يزاولون عملهم الابتدائيات التي تم سبق ذكرهم ، والبالغ عددهم 70 بين قائدات و موظفين .

3. عينة الدراسة

العينة وكيفية اختيارها وتعد العينة كما أشار إليها الباحثون بكونها مرحلة انتقالية بين بناء المفاهيم والفرضيات من جهة ووضع المعطيات المستعملة لاختبار هذه المفاهيم والفرضيات من جهة أخرى.²

استهدفت هذه الدراسة عينة قصدية من المديرات ابتدائيات الذين يزاولون عملهم في بلدية الجلفة و عليه قمت بإجراء مقابلة مع 10 مديرات و توزيع استمارات على 60 موظف بعد انتهاء من جمع البيانات تم استرجاع 70 استبانة لمجتمع الدراسة و يمكن الاعتماد عليها في استكمال اجراءات الدراسة .

¹ - عاشوري ابتسام ، نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين ، دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019/2020 ، ص 147 .
² - ريمون كفي، لوك فان كامينهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: يوسف الساحلي، المكتبة العصرية، مكتبة الأسد، دمشق، سوريا، ص 198.

4. منهج الدراسة:

عند القيام بالإجراءات الميدانية لاختبار فروض البحث فإننا نحتاج إلى تصميم يقوم على أساس منهجي حتى نستطيع إجراء دراسة علمية، و لأننا أكثر من ذلك نتعامل مع ظاهرة إنسانية تتشابك و الظواهر الأخرى في المجتمع لذا فالمنهج هو الذي يقود الباحث للوصول إلى هدف الذي يحدده في دراسته¹.

و يعرف المنهج بأنه هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يطرحها موضوع البحث.²

يعرفه محمد بدوي بأنه: "مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.

ومن جهة أخرى يعرف الدكتور عامر مصباح المنهج العلمي بأنه: " مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشته أو معالجة ظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلانية معينة³.

ولهذا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي ساعدنا في وصف ظاهرة قيادة نسوية ودراسة المعوقات الاجتماعية للمرأة القيادية وأثره على الاداء الوظيفي.

¹ - Aktouf(o), **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations une introduction à la démarche classique et une critique**, ED Québec, chicoutini, 2006, p30.

² - محمد شفيق ، **البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية** ، المكتب الجامعي الحديث، ط 01، 1985، ص 65 .

³ - كتاب جماعي، **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية** ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، برلين ألمانيا ، 2019 ، ص 14 .

5. أدوات الدراسة:

تتطلب كل دراسة ميدانية جمع المعلومات من الميدان ولا يأتي ذلك الا باستخدام مجموعات من الادوات او الوسائل التي تمكننا من الحصول على البيانات والمعطيات عن موضوع الدراسة وقد تمثلت في مجموعات من الادوات ولقد اعتمدنا في دراستنا على الادوات التالية :

- المقابلة:

تعتبر المقابلة استبياناً شفويًا ، فهي محادثة موجهة بين الباحث و الشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة .¹

هي من الادوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات حيث ان المقابلة وسيلة او تقنية بحث هامة تسمح باكتشاف اراء المبحوث والتصوراته في ظل تلك العلاقات التفاعلية معه والبقاء الباحث بالمبحوث شرط اساسي لقيام المقابلة في مكان معين.²

فقط تم اجراء مقابلة مع مديرات يشغلن منصب قيادي يقومون باتخاذ القرارات اعطاء اوامر وقدمت طرح عليهن مجموعات من اسئلة حول الموضوع من اجل الحصول على المعلومات مبدئية من اجل تطبيق الدراسات الميدانية واستغراقات كل مقابلات مع كل مديرة حوالي من 20 دقيقة الى نصف ساعة.

بدليل مقابلة مقسم الى محورين على حسب الفرضيات وتحتوي على 18 سؤالاً.

- الاستمارة:

من بين الأدوات المستخدمة في بحثنا و التي تعتبر الأساسية هي الاستمارة أو الاستبيان وهناك من يطلق عليها اسم "الاستقصاء" كتقنية رئيسية في جمع المعلومات اللازمة لتأكد

¹ - رجاء وحيد ديدوري، البحث العلمي أساسيته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر المعاصر ، بيروت لبنان ، الطبعة الأولى، 2000 ، ص 323

² - سعيد سيعون ، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، 2012 ، طبع الكتاب في 2023 ، ص174 .

من صحة الفرضيات " الاستبيان أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق و التوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء " وهو مجموعة من الأسئلة المكتوبة تشمل موضوعا معيناً، و يعبر فيها المجيب عن الأسئلة كتابياً.¹

وقد تم تقسيم استمارة الدراسة الى محورين وتحتوي على 20 سؤالاً وتم توزيعهم على 60 موظف.

¹ - خيرة لكحل ، العلاقات الأسرية و آليات الضبط الاجتماعي في المجتمع الريفي ، دراسة ميدانية على عينة من الأسر بريف بمدينة الجلفة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع التنظيم ، جامعة الجزائر- 02 - أبو القاسم سعد الله، 2017/2018 ، ص 33-34 .

خلاصة :

يتضح من خلال هذا الفصل أن الأسس المنهجية تمثل الإطار التنظيمي الذي يحدد الكيفية التي أنجزت بها الدراسة ميدانياً، من خلال ضبط مختلف عناصرها الإجرائية. فقد تم تحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني الذي يحدد موقع إجراء البحث، والمجال الزمني الذي يوضح الفترة التي أنجزت فيها الدراسة، إضافة إلى المجال البشري الذي يحدد الفئة المستهدفة من البحث.

كما تم التطرق إلى مجتمع الدراسة والعينة المعتمدة، بما يسمح بتحديد خصائص الأفراد الذين شملتهم الدراسة وآلية اختيارهم بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع البحث. وفي السياق ذاته، تم تحديد المنهج المتبع في الدراسة باعتباره الوسيلة العلمية التي تم اعتمادها لتحليل الظاهرة المدروسة وفهم أبعادها.

وقد شمل هذا الفصل أيضاً أدوات جمع البيانات التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية، والتي ساعدت في الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية تخدم أهداف البحث وتدعم تحليل نتائجه.

الفصل السادس

عرض و تحليل

النتائج

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

- عرض و تحليل ادوات جمع للبيانات
1. عرض و تحليل نتائج الاستثمارة
 - 1.1 عرض و تحليل البيانات العامة
 - 2.1 عرض و تحليل بيانات فرضية اولى
 - 3.1 عرض و تحليل بيانات فرضية ثانية
 2. عرض و تحليل نتائج المقابلة
 - 1.2 عرض و تحليل البيانات العامة
 - 2.2 عرض و تحليل بيانات فرضية اولى
 - 3.2 عرض و تحليل بيانات فرضية ثانية
 3. مناقشة الفرضية الاولى
 4. مناقشة الفرضية الثانية
 5. الاستنتاج العام للدراسة

تمهيد :

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول الدراسة الميدانية، إذ يهدف إلى عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها بعد معالجة بيانات الاستبيان إحصائياً، ثم مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. ويسهم هذا الفصل في الانتقال من الجانب الوصفي للمعطيات إلى الجانب التفسيري التحليلي، بما يسمح بفهم أعمق لطبيعة الظاهرة المدروسة، والكشف عن العلاقات القائمة بين متغيراتها.

وقد تم في هذا الفصل الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأدواتها، من أجل عرض النتائج بشكل منظم ودقيق، مع تفسيرها تفسيراً علمياً يراعي الخصائص الميدانية للعيينة المدروسة. كما تم ربط النتائج المتحصل عليها بالفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، بهدف التحقق من مدى صحتها أو نفيها، مع الاستناد إلى ما ورد في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

و عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مجموعة من المحاور، حيث خُصّص المحور الأول لعرض وتحليل نتائج الدراسة بصفة عامة، في حين تناولت المحاور الموالية عرض وتحليل النتائج الخاصة بكل فرضية على حدة، وصولاً إلى عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة. وينتهي الفصل باستنتاج عام يلخص أهم النتائج المتوصل إليها، ويبرز دلالاتها العلمية والتطبيقية.

عرض و تحليل أدوات جمع للبيانات

1. عرض و تحليل نتائج الاستمارة

1.1 عرض و تحليل البيانات العامة

جدول رقم 1 يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
7%	4	أقل من 30 سنة
30%	18	من 30 إلى 40 سنة
53%	32	من 41 إلى 50 سنة
10%	6	أكثر من 50 سنة
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية 41-50 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 53%، تليها الفئة العمرية 30-40 سنة بنسبة 30%، ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 10%، في حين جاءت الفئة العمرية أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 7% موظفين. ويشير ذلك إلى أن معظم الموظفين ينتمون إلى الفئات العمرية متوسطة العمر وذات الخبرة المهنية.

حسنا يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة، مما يعكس تمتعهم بالنضج المهني والخبرة العملية والاستقرار الوظيفي، وهو ما يساعدهم على فهم العلاقات الإدارية والتكيف مع بيئة العمل. كما يشير ضعف تمثيل الفئات الأصغر سنًا إلى اعتماد المؤسسة بدرجة أكبر على الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة المهنية.

الجدول رقم 2 يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
30%	18	أعزب
63%	38	متزوج
3%	2	مطلق
3%	2	أرمل
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانوا من المتزوجين بنسبة بلغت 63%، وهي النسبة الأعلى ضمن فئات الحالة المدنية، مما يدل على أن معظم أفراد العينة يتمتعون بالاستقرار الأسري. في المرتبة الثانية جاء الأفراد العزاب بنسبة 30%، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود غير المتزوجين داخل العينة. ما فننا المطلقين والأرامل فقد سجلت كل منهما نسبة ضعيفة ومتساوية بلغت 3% لكل فئة، ما يشير إلى محدودية تمثيلهما مقارنة ببقية الفئات.

جدول رقم 3 يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
43%	26	ليسانس
50%	30	ماستر
3%	2	ماجستير
3%	2	دكتوراه
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الحاصلين على شهادة الماستر بلغت 50%، وهي النسبة الأعلى ضمن أفراد العينة، مما يدل على أن أغلبية المبحوثين يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ. تليها فئة الليسانس بنسبة 43%، وهي نسبة معتبرة تعكس انتشار التعليم الجامعي بين أفراد العينة. أما الحاصلون على شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم 3%، وكذلك

الحاصلون على شهادة الدكتوراه بنسبة 3%، وهي نسب ضعيفة مقارنة ببقية المستويات التعليمية.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي مرتفع، مما يعكس امتلاكهم معارف ومهارات تساعدهم على فهم طبيعة العلاقات الإدارية والتعامل معها بصورة أكثر وعياً وتنظيماً، خاصة في علاقتهم بالمشرفين داخل بيئة العمل. كما أن ارتفاع المستوى التعليمي يسهم في تعزيز القدرة على التواصل، واحترام التسلسل الإداري، والتكيف مع متطلبات العمل واتخاذ المواقف المهنية بطريقة عقلانية خاصة مع المشرف عن العمل

الجدول رقم 4 يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لجنس المشرف المباشر عليهم

هل تعمل تحت إشراف	التكرار	النسبة المئوية
امراة	14	23%
رجل	46	77%
المجموع	60	100%

أظهرت النتائج التي في الجدول أن غالبية أفراد العينة يعملون تحت إشراف مباشر من الرجال بنسبة بلغت 77%، في حين بلغت نسبة من يعملون تحت إشراف مباشر من النساء 23%، وهو ما يعكس تفاوتاً واضحاً في توزيع الإشراف المباشر بين الجنسين.

حسنا من خلال الجدول يمكننا القول أن أغلب أفراد العينة يعملون تحت إشراف مباشر من الرجال، وهو ما يعكس استمرار هيمنة الذكور على المناصب الإشرافية داخل بيئة العمل. ويمكن تفسير ذلك سوسيولوجياً بطبيعة البناء التنظيمي والثقافة الاجتماعية التي ما تزال تمنح الرجل حضوراً أكبر في مواقع السلطة واتخاذ القرار. كما أن محدودية الإشراف النسوي قد تؤثر على طبيعة العلاقات الإدارية داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بنظرة العاملين إلى القيادة النسوية ومدى تقبلها داخل الوسط المهني.

الجدول رقم 5 يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
37%	22	أقل من 5 سنوات
20%	12	من 5 إلى 10 سنوات
43%	26	أكثر من 10 سنوات
100%	60	المجموع

أظهرت النتائج أن فئة أكثر من 10 سنوات خبرة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (43%)، تليها فئة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة (37%)، في حين جاءت فئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة في المرتبة الأخيرة بنسبة (20%). ويُلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية طويلة.

2.1. عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى :

الجدول رقم 6 يبين مدى تأثير الادوار الاسرية والمهنية على اداء الوظيفي للمديرة

النسبة المئوية	التكرار	تأثير الادوار الاسرية على اداء المديرة
57%	34	نعم يؤثر
10%	6	لا يؤثر
33%	20	احيانا يؤثر
100%	60	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أن غالبية الموظفين يرون أن الأدوار الأسرية والمهنية للمديرة تؤثر في أدائها الوظيفي، حيث بلغت نسبة من أجابوا بـ«نعم يؤثر» 57%، تليها نسبة 33% ممن يرون أن التأثير يحدث أحياناً، في حين جاءت أقل نسبة لمن يرون عدم وجود تأثير، إذ بلغت 10%

من خلال الاحصائيات الموضحة في الجدول يمكننا القول أن أغلب أفراد العينة يرون أن تعدد الأدوار الأسرية والمهنية للمديرة ينعكس على أدائها الوظيفي، وهو ما يمكن تفسيره بصراع الأدوار الذي تعيشه المرأة القيادية نتيجة محاولتها التوفيق بين مسؤوليات الأسرة ومسؤوليات المنصب القيادي. كما تعكس النتائج أن الضغوط الاجتماعية والأسرية قد تؤثر أحياناً على مستوى التركيز واتخاذ القرار داخل بيئة العمل، خاصة في المناصب القيادية التي تتطلب حضوراً دائماً وتحملاً كبيراً للمسؤوليات.

الجدول رقم 7 يبين اراء المبحوثين حول تأثير المسؤوليات العائلية على قدرة المرأة القيادية في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	تأثير المسؤوليات العائلية في اتخاذ القرارات
57%	34	نعم
13%	8	لا
30%	18	احيانا
100%	60	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أن نسبة 57% من المبحوثين يرون أن المسؤوليات العائلية تؤثر على قدرة المرأة القيادية في اتخاذ القرارات، تليها نسبة 30% ممن أشاروا إلى أن هذا التأثير يحدث أحياناً، بينما بلغت نسبة الذين يرون عدم وجود تأثير 13% فقط.

حسناً من خلال الاحصائيات التي في الجدول يمكننا القول أن أغلب المبحوثين يرون أن المسؤوليات العائلية تؤثر على قدرة المرأة القيادية في اتخاذ القرارات، وهو ما يمكن تفسيره سوسيوولوجياً بتعدد الأدوار التي تؤديها المرأة بين الأسرة والعمل، مما قد يخلق نوعاً من الضغط والتداخل بين المسؤوليات الأسرية والمهنية. كما تعكس النتائج أن القيادة النسوية تواجه تحديات مرتبطة بمحاولة تحقيق التوازن بين الحياة العائلية ومتطلبات المنصب الإداري، خاصة أن اتخاذ القرار يحتاج إلى تركيز واستقرار مهني ونفسي داخل بيئة العمل.

الجدول رقم 8 يبين اراء مبحوثين حول مدى انعكاس ضغوط الحياة الخاصة للمديرة على أدائها الوظيفي داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	انعكاس ضغوط الحياة المديرة على أدائها
43%	26	نعم دائما
10%	6	لا
47%	28	احيانا ينعكس على أدائها الوظيفي
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نجد أن فئة المبحوثين الذين يرون أن ضغوط الحياة الخاصة تنعكس أحياناً على الأداء الوظيفي للمديرة سجلت أعلى نسبة بلغت 47%، تليها فئة الذين أكدوا وجود انعكاس دائم بنسبة 43%، بينما سجلت فئة الذين لا يرون وجود انعكاس على الأداء الوظيفي أدنى نسبة وقدرها 10% .

يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن ضغوط الحياة الخاصة للمديرة تؤثر على أدائها الوظيفي، سواء بشكل دائم أو أحياناً، وهذا يدل على وجود علاقة بين الجانب الأسري والمهني في حياة المرأة القيادية. كما تعكس هذه النتائج تعدد الأدوار التي تقوم بها المديرة بين مسؤوليات العمل والأسرة، مما قد يسبب ضغوطاً تؤثر على التركيز واتخاذ القرار كما ان هذه ضغوط تؤثر في اسلوب القيادي للمرأة ومدى فعالية الموظفين داخل مؤسسة . وتفسر هذه النتيجة سوسبيولوجياً من خلال صراع الأدوار، حيث تجد المرأة نفسها مطالبة بالتوفيق بين متطلبات الحياة الخاصة ومتطلبات المنصب القيادي.

الجدول رقم 9 يبين تحديد الادوار الاكثر ضغطا على امرأة قيادية

النسبة المئوية	التكرار	الدور الاكثر ضغطا على القيادية
47%	28	الدور الاسري
17%	10	الدور الاجتماعي
33%	20	الدور المهني
3%	2	جميع الادوار مجتمعة معا
100%	60	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن الدور الأسري جاء في المرتبة الأولى باعتباره الأكثر ضغطاً على المرأة القيادية بنسبة 47%، يليه الدور المهني بنسبة 33%، ثم الدور الاجتماعي بنسبة 17%، في حين جاءت جميع الأدوار مجتمعة معاً في المرتبة الأخيرة بنسبة 3% فقط.

من خلال الاحصائيات الموضحة في الجدول نرى انها تعكس وجود تصور اجتماعي يرى أن الدور الأسري يمثل المصدر الأكبر للضغط على المرأة القيادية، نتيجة تعدد المسؤوليات المنزلية والأسرية الملقاة عليها إلى جانب مهامها المهنية. كما تشير النتائج إلى أن الدور المهني يشكل بدوره ضغطاً مهماً بسبب متطلبات القيادة والعمل، بينما جاء الدور الاجتماعي بدرجة أقل، مما يدل على أن المبحوثين ينظرون إلى الضغوط الأسرية والمهنية باعتبارها الأكثر تأثيراً على المرأة القيادية مقارنة ببقية الأدوار.

الجدول رقم 10: رأي المبحوثين حول التوفيق بين العمل والأسرة لدى المرأة

القيادية

النسبة المئوية	التكرار	التوفيق بين العمل والأسرة للقيادية
57%	34	نعم تجد صعوبة ليس كالرجل
7%	4	لا صعوبة مثلها مثل الرجل
37%	22	أحياناً نجد صعوبة
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نجد ان أغلب أفراد العينة يرون أن المرأة القيادية تجد صعوبة في التوفيق بين العمل والأسرة مقارنة بالرجل، حيث بلغت نسبتهم 57%، تليها فئة الذين يرون أنها أحياناً تجد صعوبة بنسبة 37%، في حين جاءت نسبة الذين يرون أنها لا تجد صعوبة مثلها مثل الرجل في المرتبة الأخيرة بنسبة 7%.

حسناً من خلال الجدول يمكننا القول بأنه يعكس ذلك أن معظم المبحوثين يميلون إلى الاعتقاد بوجود تحديات أكبر تواجه المرأة القيادية في تحقيق التوازن بين مسؤولياتها المهنية والأسرية، من خلال طبيعة الأدوار الاجتماعية التقليدية التي ما تزال تُسند للمرأة داخل

الأسرة، إذ تُحمّل مسؤوليات الرعاية المنزلية وتربية الأبناء بدرجة أكبر مقارنة بالرجل، حتى وإن كانت تشغل مناصب قيادية. فالمجتمع غالبًا ما ينظر إلى المرأة بوصفها المسؤولة الأساسية عن الاستقرار الأسري، الأمر الذي يجعلها تعيش نوعًا من الازدواجية بين متطلبات العمل وضغوط الحياة الأسرية، فإن هذه الصعوبة ترتبط ببنية المجتمع وتقسيم العمل القائم على النوع الاجتماعي، حيث لا يزال توزيع الأدوار داخل الأسرة غير متكافئ، مما يجعل المرأة القيادية تواجه أعباءً مضاعفة مقارنة بالرجل الذي يحظى غالبًا بدعم اجتماعي أكبر في المجال المهني.

الجدول رقم 11 يبين آراء مبحوثين حول تأثير ادوار الاجتماعية للمديرة على سير

العمل

النسبة المئوية	التكرار	تأثير ادوار الاجتماعية للمديرة على العمل
47%	28	نعم يؤثر على متابعتها للعمل
17%	10	لا يؤثر نهائيًا على متابعتها للعمل
37%	22	يؤثر احيانا على متابعتها للعمل
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت لفئة الذين يرون أن الأدوار الاجتماعية تؤثر على متابعتها للعمل بنسبة 47%، تليها فئة الذين يرون أنها تؤثر أحيانًا على متابعتها للعمل بنسبة 37%، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فئة الذين يرون أنها لا تؤثر نهائيًا على متابعتها للعمل بنسبة 17%. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المبحوثين يرون وجود تأثير للأدوار الاجتماعية على أداء المديرة ومتابعتها لسير العمل.

يمكننا القول بأن المرأة المديرة تواجه أعباءً اجتماعية وأسرية إلى جانب مسؤولياتها المهنية، مما قد يؤثر على متابعتها المستمرة للعمل. كما تعكس النتائج استمرار النظرة التقليدية التي تربط المرأة بأدوار أسرية أساسية، وهو ما يفرض عليها ضغوطًا إضافية مقارنة بالرجل خاصة في مناصب قيادية.

3.1. عرض و تحليل بيانات فرضية ثانية

الجدول رقم 12 يبين توزيع افراد العينة حسب مدى اسلوب قيادة المرأة على أداء

الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	اسلوب قيادة المديرية
62%	37	إذا كان أمر صارم رسمي
38%	23	إذا كان أسلوب طلب غير رسمي
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول ان النسبة الاعلى جاء للذين يرون ان اداء الموظفين يتاثر باسلوب قيادة المرأة المديرية بامر صارم رسمي بنسبة 62% و تليها نسبة 38% للفئة التي ترى ان اسلوب طلب غير رسمي لا ياتر في اداء الموظف

من خلال النتائج نلاحظ ان اداء الموظفين يتاثر بأسلوب قيادة المرأة حيث نكتشف نتائج عن استمرار الهيمنة الذكورية داخل مؤسسة العمل التي ما تزال متأثرة بالتصورات التقليدية للقيادة.

الجدول رقم 13: يبين توزيع أفراد العينة حسب آراء الموظفين حول قدرة مديرة على

تنظيم العمل بكفاءة.

النسبة المئوية	التكرار	حول قدرة المديرية على تنظيم العمل
33%	20	نعم
23%	14	لا
43%	26	حسب طريقة تنظيمها
100%	60	المجموع

حيث أن النسبة الغالبة ترى أن المدير يحسن طريقة تنظيمها، حيث بلغت نسبتها 43%، تليها نسبة 33% للفئة التي كانت إجابتها نعم، في مقابلها نسبة 23% للذين أجابوا لا.

تتضح لنا من خلال الإحصائيات أن الموظفين يرون أن أسلوب القيادة للمديرة يلعب دورًا هامًا في بيئة العمل، حيث إن توظيف أسلوب المدير في التعامل مع الموظفين واتخاذ

القرارات والتواصل معهم يساهم في تحقيق الانسجام وخلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون والتنظيم، والالتزام الذي يؤثر إيجابًا على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 14 يبين رأي المبحوثين في مدى قدرة المرأة القيادية على تحقيق اهداف مؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	قدرة القيادة على تحقيق اهداف مؤسسة
60%	36	نعم
7%	4	لا
33%	20	الرجل القيادي أفضل
100%	60	المجموع

النسبة الاكبر اللذين أجابوا بنعم بـ 60% تليها الفئة الذي رات ان الرجل قيادي افضل بنسبة 33% بمقابل اولئك اللذين أجابوا بـ لا 71%.

نلاحظ من خلال الاحصائيات السابقة التي تكشف عن وجود تغير اجتماعي في نظرة موظفين تجاه المرأة القيادية حيث ترى ان هناك فئة معتبرة من الموظفين الذين يتقبلون قيادة المرأة خاصة عندما تمتلك اسلوبا قياديا جيدا يقوم على احترام موظفين ويعكس ذلك تراجع بعض الافكار التقليدية المرتبطة بحصر القيادة في الرجل لكن رغم هذا التغير ما تزال فئة من الموظفين تحتفظ بنظرة تقليدية ذات طابع ذكوري اذ تفضل العمل تحت اشراف رجل مدير انطلاقا من تطورات اجتماعية و ثقافية قديمة تعتبر الرجل اكثر قدرة على القيادة و اتخاذ القرار لان المرأة لديها عدة ادوار و مسؤوليات ليس كالرجل هذا ما يدل على ان المجتمع يشهد انتقالا تدريجيا بين الفكر التقليدي و الفكر الحديث في تقبل المرأة القيادية داخل بيئة العمل.

الجدول رقم 15 بين رأي المبحوثين حول اشراك المديرة للموظفين في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	اشراك المديرة للموظفين في اتخاذ القرارات
47%	28	نعم
20%	12	لا
33%	20	أحيانا
100%	60	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه يمكننا القول ان اغلب الموظفين يرون ان المديرة تقوم بالاشترك موظفين في اتخاذ القرارات بنسبة 47% وتليها نسبة 33% للفئة التي اجابة ب احيانا في المقابل بل و اولئك الذين اجابو ب لا بنسبة بلغة 20%.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه يمكننا القول بانه اغلب موظفين يرون و يفضلون اشترك المديرة موظفيها في اتخاذ القرارات ذلك يعكس اسلوب قيادي تشاركي داخل بيئة العمل.

جدول 16 يبين طريقة تقبل الموظفين لقرارات المديرة

النسبة المئوية	التكرار	طريقة تقبل الموظفين لقرارات المديرة
23%	14	طريقة الأمر
77%	46	طريقة الطالب
100%	60	المجموع

يوضح الجدول رقم 16 توزيع افراد العينة حسب طريقة تقبل الموظفين لقرارات المديرة بحيث يرى 77/ من المبحوثين ان الطريقة التي يتقبلون بيها قرارات المديرة تقتصر على طريقة الطلب في مقابل 23/ تمثل الذين يرون ان الطريقة للاستجابة لقرارات المديرة تقتصر على طريقة الأمر

الجدول رقم 17 راي المبحوثين في تقبل الموظف لتعليمات المديرية بصيغة الامر

النسبة المئوية	التكرار	تقبل الموظف لتعليمات المديرية بصيغة الامر
60%	36	نعم
40%	24	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب كانت اجابتهم بنعم حيث يتقبلون طريقة تلقي تعليمات بصيغة الامر بنسبة 60% تقابلها نسبة 40% للشخص الذين يرفضونها .

يبين الجدول أن غالبية المبحوثين يتقبلون تعليمات المديرية بصيغة الأمر، وهو ما يعكس حدوث نوع من التغيير الاجتماعي في نظرة الأفراد إلى المرأة القيادية، حيث أصبح تولى المرأة لمناصب المسؤولية وممارسة السلطة داخل المؤسسة أمراً أكثر تقبلاً واندماجاً في الواقع المهني. كما يدل ذلك على تنامي ثقافة تنظيمية تقوم على احترام التسلسل الإداري بغض النظر عن جنس القائد. وفي المقابل، فإن الفئة الراضية لهذا الأسلوب ما تزال متأثرة ببعض التصورات التقليدية القائمة على الهيمنة الذكورية، والتي تجد صعوبة في تقبل سلطة المرأة داخل فضاء العمل.

الجدول رقم 18 اراء مبحوثين حول تعامل الموظف مع اهانتته من طرف المسؤولة

في العمل

النسبة المئوية	التكرار	تعامل الموظف مع اهانتته المسؤولة في العمل
30%	18	يتقبلها ويكمل العمل
20%	12	يتخلى عن العمل نهائيا
50%	30	يثور و يغضب
100%	60	المجموع

من خلال نتائج الموضحة في الجدول اعلاه يمكننا القول ان اعلى نسبة كانت ترى ان الموظف يثور و يغضب نسبة 50% تليها فئة الذين يروا بانه بتقبلها ويكمل العمل بنسبة 30% و في المقابل نسبة 20% اولئك الذين يتخلون عن العمل نهائيا.

تُظهر نتائج الجدول أن رد فعل الموظف تجاه الإهانة من طرف المسؤول في العمل يتجه أساساً نحو الثورة والغضب، وهو ما يعكس رفض الأفراد للمساس بكرامتهم داخل المؤسسة، ويدل على تنامي الوعي بالحقوق المهنية والإنسانية. كما أن فئة أخرى تفضل تقبل الإهانة والاستمرار في العمل، وهو سلوك يمكن تفسيره بالخوف من فقدان الاستقرار المهني أو الخضوع لسلطة المسؤول حفاظاً على المنصب. في المقابل، يرى بعض المبحوثين أن الإهانة قد تدفع الموظف إلى ترك العمل نهائياً، مما يعكس تأثير العلاقات المتوترة داخل بيئة العمل على الاستقرار النفسي والمهني للأفراد.

الجدول رقم 19 يبين علاقة بين اوامر قائدة بفعالية العمل والاداء داخل المؤسسة

المجموع		أحيانا حسب الأسلوب القيادي		لا يؤثر يتقبلونها نهائيا		نعم يتقبلونها عادي جدا		الاستجابة الأوامر القائدة
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	أثر رفض الموظفين لأوامر على فعالية العمل
80%	48	73.68%	28	100%	2	90%	18	نعم يؤثر على العمل
20%	12	26.32%	10	0%	0	10%	2	لا يؤثر على العمل
100%	60	100%	38	100%	2	100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال لجدول رقم 19 الذي يبين علاقة الاستجابة لاوامر القائدة على فعالية العمل والاداء داخل المؤسسة نجد ان الاتجاه العام للمبحوثين كما نحو انهم يروون بان رفض الموظفين لاوامر قيادية يؤثر على فعالية بنسبة 80% اعلى نسبة فيها نجدها عند لا يؤثر يتقبلونها نهائيا بنسبة 100% تليها نعم يتقبلونها بنسبة 90% تليها نسبة 73.68% عند

اولئك الذين قالوا احيانا حسب اسلوبها القيادي ، في حين تنقلص النسبة عند الذين قالوا بانه رفض الموظفين لاوامر القائدة لا تؤثر على فعالية العمل بنسبة 20% اعلى نسبة فيها نجدها عند الذين يرون بانه احيانا حسب الاسلوب القيادي بنسبة 10% في حين تنعدم النسبة عند الذين يرون بانه لا يؤثر يتقبلونها نهائيا .

نلاحظ من خلال الاحصائيات السابقة بأن الاتجاه العام لآراء المبحوثين يميل إلى أن رفض أوامر القائدة يؤثر سلباً على فعالية العمل، حيث احتلت هذه الفئة المرتبة الأولى. وقد سُجلت أعلى المواقف داخلها لدى الذين يرون أن الأوامر تُتقبل بشكل نهائي، تليها فئة الذين يؤكدون تقبلها، ثم فئة الذين يربطون ذلك أحياناً بأسلوب القائدة القيادي ، في المرتبة الثانية جاءت الفئة التي ترى أن رفض أوامر القائدة لا يؤثر على فعالية العمل، حيث ظهرت أعلى المواقف لدى الذين يربطون الاستجابة أحياناً بالأسلوب القيادي، بينما تنعدم لدى الذين يرون أن الأوامر تُتقبل بشكل نهائي.

يعكس هذا الترتيب أن فعالية العمل داخل المؤسسة ترتبط بشكل وثيق بدرجة الامتثال للسلطة التنظيمية، خاصة عندما تكون ممثلة في قيادة نسوية. فالفئات التي تُظهر تقبلاً واضحاً لأوامر القائدة تعترف ضمناً بشرعية سلطتها، وهو ما ينعكس إيجاباً على الانضباط والأداء. في المقابل، فإن ربط الاستجابة بأسلوب القيادة يكشف عن أن الشرعية الممنوحة للمرأة القائدة ليست ثابتة، بل مشروطة بطريقة ممارستها للسلطة. كما يدل استمرار وجود فئة ترى أن رفض الأوامر لا يؤثر على الفعالية على نوع من التراخي أو ضعف الاندماج التنظيمي، وقد يكون ذلك ناتجاً عن تمثيلات ثقافية تقلل من سلطة المرأة القيادية أو لا تعترف بها بشكل كامل. وبذلك، يتضح أن أحد أبرز المعوقات الاجتماعية يتمثل في مدى الاعتراف بشرعية القيادة النسوية، وهو عامل حاسم في تحديد مستوى فعالية الأداء داخل بيئة العمل.

الجدول رقم 20 يبين علاقة جنس المشرف (المدير) بتنفيذ التعليمات

المجموع		لا يهتمهم الموظف من يشرفه		نعم أكيد		تفضيل جنس المسؤول في العمل
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	تنفيذ تعليمات المديرية
%37	22	%27	6	%42	16	نعم تنفيذ تعليماتها يكون بطيء ليس كرجل
%43	26	%73	16	%26	10	لا تنفذ تعليماتها مثلها مثل الرجل
%20	12	%0	0	%32	12	أحيانا يتم التغافل عن تعليماتها
%100	60	%100	22	%100	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 الذي يبين علاقة جنس المشرف المديرية بتنفيذ التعليمات . نجد انالاتجاه العام للمبحوثين كان نحو انهم يرون انه لا تنتفذ تعليمات المديرية مثلها مثل الرجل بنسبة %43 نجد على نسبة فيها عند الذي لايهمهم الموظف من يشرفه بنسبة %73 . تليها فئة الذين يقولون بانه يفضلون العمل تحت اشراف رجل بدل امرأة بنسبة %26 ، اما فيما يتعلق بفئة الذين يقولون بانه يتم تنفيذ تعليماتها يكون بطيء ليس كالرجل بنسبة قدرها ب%37 اعلى نسبة فيها عند الذين يفضلون العمل تحت اشراف رجل بنسبة %42 تليها فئة الذين لايهمهم الموظف من يشرفه بنسبة %27 ، في حين سجلت اضعف نسبة عند الذين قالوا احيانا يتم التغافل عن تعليماتها بنسبة قدرها %20 اعلى نسبة فيها نجدها عند الذين يفضلون العمل تحت اشراف الرجل بنسبة %32 وتتعدم النسبة عند فئة لايهمهم الموظف من يشرفه.

انطلاقا من نتائج الإحصائية سابقة يمكننا القول ، أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين يميل إلى أن تعليمات المديرية لا تُنفذ بنفس مستوى تنفيذ تعليمات الرجل، حيث احتلت هذه الفئة المرتبة الأولى. وقد سُجّلت أعلى المواقف داخلها لدى الذين لا يهتمهم جنس المشرف، تليها فئة الذين يفضلون العمل تحت إشراف رجل ، في المرتبة الثانية جاءت فئة الذين يرون أن تنفيذ تعليمات المديرية يتم ببطء مقارنة بالرجل، حيث ظهرت أعلى المواقف لدى الذين

يفضلون العمل تحت إشراف رجل، ثم تليها فئة الذين لا يهتمهم جنس المشرف ، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت فئة الذين يرون أنه أحياناً يتم التغافل عن تعليمات المديرية، حيث سُجّلت أعلى المواقف لدى الذين يفضلون العمل تحت إشراف رجل، في حين تنعدم لدى فئة الذين لا يهتمهم جنس المشرف.

يعكس هذا الترتيب استمرار تأثير البنية الثقافية التي تربط الفعالية والسلطة بالقيادة الذكورية، حيث يُنظر إلى الرجل كمرجع أكثر شرعية في إصدار الأوامر، مما يؤدي إلى تقليل مستوى الامتثال لتعليمات المرأة. كما أن الفئات التي تفضل العمل تحت إشراف رجل تُظهر مقاومة ضمنية للقيادة النسوية، تتجلى في بطء التنفيذ أو التغافل عن التعليمات، وهو شكل من أشكال الرفض غير المباشر ، في المقابل حتى الفئات التي تعلن عدم اهتمامها بجنس المشرف، نجد أنها لا تمنح المديرية نفس مستوى الامتثال، مما يدل على وجود تمثلات اجتماعية كامنة تؤثر في السلوك المهني بشكل غير واعٍ. وعليه، يمكن تفسير هذه النتائج بأن من أبرز المعوقات الاجتماعية للمرأة القيادية هي ضعف الاعتراف الكامل بشرعية سلطتها داخل التنظيم، نتيجة ترسخ الصور النمطية الجندرية، وهو ما ينعكس سلباً على فعالية الأداء الوظيفي.

جدول رقم 21 يبين علاقة جنس المسؤول بكفاءة قراراته

المجموع		لا يهتمهم الموظف من يشرفه		نعم أكيد		تفضيل جنس المسؤول في العمل
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
						قرارات المرأة تواجه بالتشكيك
						نعم قرارات المرأة ليست مثل الرجل
						لا بل قراراتهم على حد سواء
						أحيانا حسب طبيعة القرار
						المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 الذي يبين علاقة جنس المسؤول بكفاءة قراراته . نجد انالاتجاه العام للمبجوثيين كان نحو انهم يرون ان قرارات المرأة تواجه بالتشكيك احيانا حسب طبيعة القرار بنسبة مقدرة ب57% اعلى نسبة فيها نجدها عند فئة الذين لا يهتمهم الموظف من يشرفه بنسبة 64% تليها فئة الذين يفضلون العمل تحت اشراف رجل بدل امراة بنسبة 53% ، اما فيما يخص فئة الذين يرون ان قرارات المرأة ليست مثل الرجل بنسبة مقدرة ب33% تليها فئة الذين يفضلون العمل تحت اشراف رجل بنسبة 42% تليها فئة الذين قالو لا يهمهم الموظف من يشرفه بنسبة 18% ، في حين تتقلص النسبة عند الذين قالو لا بل قراراتهم على حد سواء بنسبة تقدر ب10% اعلى نسبة فيها عند الذين قالو انه لا يهمهم الموظف من يشرفه بنسبة 18% تليها فئة الذين يفضلون العمل تحت اشراف رجل بنسبة 5%.

وانطلاقاً من هذه النتائج الإحصائية، يتضح سوسيولوجياً أنه، أن الاتجاه العام لآراء المبجوثيين يميل إلى أن قرارات المرأة تواجه بالتشكيك أحياناً حسب طبيعة القرار، حيث احتلت هذه الفئة المرتبة الأولى. وقد سُجلت أعلى المواقف داخلها لدى فئة الذين لا يهتمهم جنس المشرف، تليها فئة الذين يفضلون العمل تحت إشراف رجل ، في المرتبة الثانية، جاءت فئة الذين يرون أن قرارات المرأة ليست بمستوى قرارات الرجل، حيث ظهرت أعلى المواقف لدى الذين يفضلون العمل تحت إشراف رجل، ثم تليها فئة الذين لا يهتمهم جنس

المشرف ، أما في المرتبة الأخيرة، فقد جاءت فئة الذين يرون أن قرارات المرأة والرجل على حد سواء، حيث سُجّلت أعلى المواقف لدى فئة الذين لا يهتمهم جنس المشرف، تليها فئة الذين يفضلون العمل تحت إشراف رجل.

يعكس هذا الترتيب أن التشكيك في قرارات المرأة القيادية لا يزال يمثل نمطاً سائداً، حتى لدى الفئات التي تعلن الحياد تجاه جنس المشرف، ما يدل على وجود تمثلات اجتماعية غير واعية تستبطن التقليل من كفاءة المرأة في مواقع القرار. كما أن الفئات التي تفضل القيادة الذكورية تميل بشكل أوضح إلى عدم الثقة في قرارات المرأة، وهو ما يعكس قوة التنشئة الاجتماعية القائمة على ترسيخ أدوار تقليدية تربط الحزم والعقلانية بالرجل ، في المقابل، تبقى الفئة التي ترى المساواة بين الرجل والمرأة في كفاءة القرارات هي الأضعف، مما يشير إلى أن قيم المساواة المهنية لم تترسخ بشكل كاف داخل الثقافة التنظيمية. وعليه، يمكن تفسير هذه النتائج بأن من أهم المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة القيادية هو ضعف الثقة في قراراتها، الناتج عن الصور النمطية الجندرية، وهو ما يؤثر سلباً على فعالية أدائها داخل المؤسسة.

جدول رقم 22 يبين علاقة جنس القائد وتمكينه في الاداء الوظيفي

المجموع		لا يهتمهم الموظف من يشرفه		نعم أكيد		تفضيل جنس المسؤول في العمل خصائصها قيادية وتمكينها من اداء وظيفي
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%67	40	%100	22	%47	18	نعم تملك خصائص قيادية
%33	20	%0	0	%53	20	لا، لا تملك خصائص وكفاءة قيادية
%100	60	%100	22	%100	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 الذي يبين علاقة جنس القائد وتمكينه في الاداء الوظيفي نجد ان الاتجاه العام للمبحوثين كان نحو ان المرأة تملك خصائص قيادية بنسبة مقدره ب67% اعلى نسبة فيها عند الذين قالو بانه لا يهتمهم الموظف من يشرفه بنسبة 100% تليها الذين يفضلون العمل تحت اشرف رجل بنسبة 47% ، في حين سجلت نسبة 33% من المجموع الكلي الذين يقولون انها لا تملك خصائص قيادية اعلى نسبة فيها عند اولئك الذين يفضلون الاشراف تحت رجل بنسبة 53% بينما تنعدم النسبة عند الذين لا يهتمهم من يشرفه .

وانطلاقاً من النتائج الإحصائية السابقة، يمكن تفسير هذه المعطيات سوسولوجياً على أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين يميل إلى أن المرأة تملك خصائص قيادية، حيث احتلت هذه الفئة المرتبة الأولى. وقد سُجّلت أعلى المواقف داخلها لدى فئة الذين لا يهتمهم جنس المشرف، تليها فئة الذين يفضلون العمل تحت إشراف رجل ، في المرتبة الثانية، جاءت فئة الذين يرون أن المرأة لا تملك خصائص قيادية، حيث ظهرت أعلى المواقف لدى الذين يفضلون العمل تحت إشراف رجل، في حين تنعدم لدى فئة الذين لا يهتمهم جنس المشرف.

يعكس هذا الترتيب وجود تحول نسبي في التمثلات الاجتماعية نحو الاعتراف بكفاءة المرأة القيادية، خاصة لدى الفئات التي لا تربط القيادة بجنس معين، ما يدل على تأثير القيم الحديثة الداعمة للمساواة داخل بيئة العمل. غير أن استمرار وجود فئة ترى عكس ذلك، خاصة بين الذين يفضلون الإشراف الذكوري، يكشف عن بقاء أنماط تقليدية من التفكير

تُقوّض تمكين المرأة ، كما يوضح هذا التباين أن تمكين المرأة القيادية لا يتحدد فقط بقدراتها الذاتية، بل يتأثر بدرجة قبول المحيط المهني لها، حيث تعكس المواقف الراضية نوعاً من المقاومة الثقافية التي قد تحد من فعالية أدائها. وبالتالي، يمكن تفسير هذه النتائج بأن من أبرز المعوقات الاجتماعية للمرأة القيادية هو التفاوت في الاعتراف بقدراتها، الناتج عن الصراع بين القيم التقليدية والحديثة داخل المجتمع والتنظيم.

جدول رقم 23 يبين علاقة تقبل قيادة نسوية وتنفيذ تعليمات المديرية

المجموع		أؤمن بيها في بعض الحالات فقط		لا أؤمن بها نهائياً		نعم أؤمن بها		اراء حول قيادة نسوية
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	تنفيذ تعليمات المديرية
%37	22	%20	4	%33	4	%50	14	نعم تنفيذ تعليماتها يكون بطيء ليس كرجل
%43	26	%60	12	%50	6	%29	8	لا تنفذ تعليماتها مثلها مثل الرجل
%20	12	%20	4	%17	2	%21	6	أحيانا يتم التغافل عن تعليماتها
%100	60	%100	20	%100	12	%100	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 الذي يبين علاقة تقبل القيادة النسوية وتنفيذ تعليمات المديرية نجد ان الاتجاه العام للمبحوثين كان نحو انه لا تنفذ تعليماتها مثلها مثل الرجل بنسبة مقدرة ب43% اعلى نسبة فيها عند الذين يؤمنون بمقولة لعن الله قوما تحكهم امرأة بنسبة 60% تليها الذين لا يؤمنون بها نهائياً بنسبة 50% ومن ثم تليها الذين يؤمنون بالمقولة بنسبة 29% ، في حين تتقلص النسبة عند الذين قالوا نعم تنفيذ تعليمات المديرية يكون بطيء ليس كالرجل بنسبة 37% نجد اعلى نسبة فيها عند الذين يؤمنون بالمقولة بنسبة 50% تليها فئة الذين لا يؤمنون بها نهائياً بنسبة 33% وتتقلص النسبة عند الذين يؤمنون بها في بعض الحالات بنسبة 20% ، اما في ما يخص فئة الذين يقولون انه احيانا يتم التغافل عن تعليماتها بنسبة مقدرة ب20% اعلى نسبة فيها عند فئة الذين يؤمنون بالمقولة بنسبة 21% تليها فئة الذين يؤمن بها في بعض الحالات بنسبة مقدرة ب20% ومن ثم فئة الذين قالوا لا أؤمن بها نهائياً ب17%.

وانطلاقاً من هذه النتائج الإحصائية، يمكن القول أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين يميل إلى ضعف الامتثال لتعليمات المديرية مقارنة بالقيادة الذكورية، حيث احتلت فئة لا تُنفذ تعليماتها مثل الرجل المرتبة الأولى. ويظهر أن هذا التصور يتركز بشكل أكبر لدى الفئات التي تتبنى مواقف سلبية أو تقليدية تجاه قيادة المرأة، وخاصة من يؤمنون بالمقولة التي تعكس رفضاً ثقافياً صريحاً لقيادة المرأة، في المرتبة الثانية، جاءت فئة تنفيذ التعليمات يكون بطيئاً مقارنة بالرجل، حيث يبرز هذا التوجه بوضوح أيضاً لدى نفس الفئة ذات المواقف التقليدية، مما يعكس أن المشكلة لا تقتصر على الرفض التام، بل تمتد إلى تقليل كفاءة الاستجابة والتنفيذ. أما في المرتبة الثالثة، فقد جاءت فئة أحياناً يتم التغافل عن تعليماتها، وهي أقل تكراراً نسبياً لكنها تعكس شكلاً من أشكال المقاومة غير المباشرة للسلطة النسوية.

تكشف هذه النتائج عن أن فعالية القيادة النسوية لا تتأثر فقط بالبنية التنظيمية، بل تتأثر بشكل كبير بالتمثيلات الثقافية السائدة حول شرعية المرأة في موقع السلطة. فالمواقف المبنية على مقولة تقليدية رافضة تعكس بقاء نسق قيمي أبوي يربط السلطة والكفاءة بالرجل، ويجعل من المرأة القائدة موضع تشكيك أو تقليل من شأن أو امرها، كما أن وجود فئة لا ترفض المقولة لكنها لا تزال تسجل مستويات منخفضة من الامتثال، يشير إلى أن حتى المواقف الحيادية ظاهرياً قد تحمل في طياتها تحيزات ضمنية تؤثر على السلوك المهني. وعليه، يمكن تفسير هذه النتائج بأن من أبرز المعوقات الاجتماعية للمرأة القيادية هو استمرار الشرعنة الثقافية غير المتكافئة للسلطة، مما ينعكس مباشرة على مستوى الانضباط والأداء داخل المؤسسة.

2. عرض و تحليل نتائج المقابلة

1.2. عرض و تحليل البيانات العامة :

جدول رقم 24 يبين توزيع أفراد العينة (المديرات) حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
0%	0	أقل من 30 سنة
10%	1	من 30 إلى 40 سنة
80%	8	من 41 إلى 50 سنة
10%	1	أكثر من 50 سنة
100%	10	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية من 41 إلى 50 نسبة تصدرت المرتبة الأولى بنسبة 80% وهي النسبية المهيمنة التي تعكس تمركز غالبية أفراد العينة في هذه المرحلة العمرية، تليها بفارق كبير كل من فئة (30 إلى 40 سنة) (أكثر من 50 سنة) بنسبة متساوية بلغت 10% لكل منهما وفي حين غياب عام لفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 0% .

نستنتج أن (41 إلى 50) هي الفئات الغالبة و هذا التوزيع يعكس تمركز القيادة في مرحلة عمرية تعتبر غالبا مرحلة النضج المهني و الاستقرار الإجتماعي ، و بالتالي فإن هيمنة هذه الفئة العمرية تتيح نوعا من الكفاءة و الاستقرار في التسيير ، فالعمل في المناصب القيادية يتطلب قدرات و كفاءات و مهارات قد لا تتوفر إلا في هذه الفئات العمرية .

جدول رقم 25 يبين توزيع أفراد العينة (المديرات) حسب حالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
10%	1	عزباء
60%	6	متزوجة
30%	3	مطلقة
0%	0	أرملة
100%	10	المجموع

من خلال الاحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نجد ان نصف غالبية المبحوثات متزوجات بنسبة 60% ، ثم تليها المطلقة بنسبة 30% ثم العزباء بنسبة 10% في حين غابت فئة الارملة كليا .

حسنا من خلال الجدول نجد أن غالبية المبحوثات متزوجات وهذا ما يعكس طابع اسري مستقر وهذا ما نحتاجه في دراستنا .

جدول رقم 26 يبين توزيع أفراد العينة (المديرات) ما إذا كانت لديها أطفال ام لا

هل لديك أبناء	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	80%
لا	2	20%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بإجابات القائدات حول سؤال هل لديك أولاد أم لا؟ أن التوزيع يميل بشكل واضح نحو فئة الأمهات ، حيث جاءت فئة نعم في المرتبة الأولى بنسبة 80%، ما يدل على أن أغلبية القائدات لديهن أبناء، وهو مؤشر على أن المرأة القيادية تجمع بين الدور الأسري والدور المهني في آن واحد ، تليها فئة لا بنسبة 20%، ما يعكس أن نسبة أقل من القائدات لا يتحملن مسؤوليات أسرية مباشرة، وهو ما قد يمنحهن هامشاً أكبر للتفرغ للعمل مقارنة بغيرهن.

تُظهر النتائج أن الغالبية من النساء القياديات يعشن وضعية تعدد الأدوار (الأسري والمهني)، وهو ما يحمل دلالة سوسيولوجية على أن المرأة لا تزال مطالبة بالتوفيق بين مسؤوليات متداخلة، الأمر الذي قد يشكل أحد المعوقات المؤثرة على أدائها الوظيفي.

جدول رقم 27 يبين توزيع أفراد العينة (المديرات) حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
30%	3	ليسانس
50%	5	ماستر
20%	2	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة كانت من حملة الماستر، حيث بلغت نسبتهم 50%، تليها فئة الليسانس بنسبة 30%، ثم فئة الماجستير بنسبة 20%، في حين لم تسجل فئة الدكتوراه أي نسبة تذكر إذ بلغت 0%، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة الماستر.

جدول رقم 28 يبين توزيع أفراد العينة (المديرات) حسب المنصب القيادي

النسبة المئوية	التكرار	المنصب القيادي
100%	10	مديرة
0%	0	رئيسة مصلحة
0%	0	مشرفة
0%	0	منصب قيادي آخر
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة يشغلن منصب مديرة، حيث بلغت نسبتهم 100%، في حين لم تسجل مناصب رئيسة مصلحة، أو مشرفة، أو أي منصب قيادي آخر أي نسبة تذكر إذ بلغت جميعها 0%، مما يدل على أن العينة اقتصرت بالكامل على فئة المديرات.

جدول رقم 29 يبين توزيع أفراد العينة (المديرات) حسب سنوات الخبرة في المنصب القيادي

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في العمل القيادي
10%	1	أقل من 5 سنوات
60%	6	من 5 إلى 10 سنوات
30%	3	أكثر من 10 سنوات
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة كانت لفئة ذوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات في العمل القيادي، حيث بلغت نسبتهم 60% ، تليها فئة ذوات الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 30% ، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 10%، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يتمتعن بخبرة متوسطة إلى مرتفعة في المناصب القيادية.

نلاحظ من خلال الإحصائيات أن أغلب أفراد العينة يمتلكن خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، مما يدل على توفر خبرة مهنية تساعد على تحسين الأداء القيادي والاستقرار في العمل، كما أن وجود نسبة من ذوات الخبرة الطويلة يعكس أهمية الخبرة في تولي المناصب القيادية.

2.2. عرض و تحليل البيانات الفرضية الأولى :

جدول رقم 30 يبين رأي أفراد العينة حول تأثير تعدد الادوار على الاداء القيادي للمدير

النسبة المئوية	التكرار	حول تأثير تعدد الادوار على الاداء القيادي
50%	5	نعم، يؤثر بشكل كبير
30%	3	نعم، يؤثر بدرجة متوسطة
10%	1	يؤثر بدرجة ضعيفة
10%	1	لا يؤثر
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يرون أن تعدد الأدوار يؤثر بشكل كبير على الأداء القيادي بنسبة 50%، تليها فئة الذين يرون أنه يؤثر بدرجة متوسطة بنسبة

30%، في حين جاءت نسبة من يرون أن تأثيره ضعيف 10%، وكذلك نسبة الذين يرون أنه لا يؤثر 10%. ويشير ذلك إلى وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على أن تعدد الأدوار له تأثير واضح على الأداء القيادي،

نلاحظ من خلال هذه الإحصائيات أن تعدد الأدوار لدى المرأة القيادية يُعد من العوامل المؤثرة اجتماعيًا على الأداء القيادي، حيث ترى أغلبية أفراد العينة أن تأثيره كبير، ما يدل على أن كثرة المسؤوليات والأدوار التي تؤديها المرأة بين العمل والأسرة والمجتمع قد تفرض ضغوطاً تؤثر في قدرتها على التسيير واتخاذ القرار بفعالية. كما تعكس نسبة الذين يرون وجود تأثير متوسط وجود فئة تعتبر أن التأثير مرتبط بقدرة المرأة القيادية على التوازن بين أدوارها المختلفة. أما النسب الضعيفة التي ترى أن التأثير محدود أو منعدم، فتشير إلى وجود بعض النساء القادرات على التكيف مع تعدد الأدوار دون أن ينعكس ذلك سلباً على أدائهن القيادي.

جدول رقم 31 يبين طريقة تواصل المديرية مع الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	طريقة تواصل المديرية مع الموظفين
80%	8	اتصال رسمي
20%	2	اتصال غير رسمي
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يعتمدون على الاتصال الرسمي في التعامل مع الموظفين بنسبة 80%، بينما جاءت نسبة الاعتماد على الاتصال غير الرسمي 20% فقط. وتوضح هذه الإحصائيات أن نمط الاتصال الرسمي هو الأكثر استخداماً داخل بيئة العمل، مما يعكس اهتمام الإدارة بالتنظيم والوضوح في التواصل والتعامل مع الموظفين.

نلاحظ من خلال هذه الإحصائيات أن المرأة القيادية تميل في تعاملها وتواصلها مع الموظفين إلى اعتماد أسلوب الاتصال الرسمي، مما يعكس حرصها على تنظيم العمل واحترام القوانين الإدارية وضمان وضوح العلاقات المهنية داخل المؤسسة. كما يدل ذلك

على سعي المديرية إلى الحفاظ على الانضباط والجدية في بيئة العمل، بما يعزز فعالية التسير واتخاذ القرارات. في المقابل، يبقى الاتصال غير الرسمي حاضرًا بدرجة أقل، وهو ما يشير إلى وجود مساحة محدودة للتواصل الاجتماعي والمرونة في التعامل مع الموظفين.

جدول رقم 32 يبين توزيع افراد العينة حسب تأثير البيئة الاسرية على عملية التواصل مع الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	تأثير البيئة الاسرية على التواصل مع الموظفين
30%	3	نعم
50%	5	لا
20%	2	احيانا
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة من القيادات المديرات أكدن أن البيئة الأسرية لا تؤثر على عملية التواصل مع الموظفين بنسبة 50%، تليها فئة اللواتي يرون وجود تأثير بنسبة 30%، ثم فئة اللواتي أكدن أن التأثير يكون أحيانًا بنسبة 20%.

توضح هذه الإحصائيات أن غالبية القيادات يسعين إلى الفصل بين حياتهن الأسرية وعلاقاتهن المهنية داخل بيئة العمل، مع وجود فئة ترى أن الظروف الأسرية قد تنعكس أحيانًا على أسلوب التواصل مع الموظفين.

جدول رقم 33 يبين الأدوار التي تشكل أكبر ضغطاً على مهام القيادات

النسبة المئوية	التكرار	الدوار التي تشكل أكبر ضغطاً هو
0%	0	الدور الأسري
30%	3	الدور الاجتماعي
40%	4	الدور المهني
30%	3	جميع الأدوار مجتمعة
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الدور المهني يُعد أكثر الأدوار التي تشكل ضغطاً على مهام القيادات المديرات بنسبة 40%، تليه كل من فئة الدور الاجتماعي وفئة جميع الأدوار مجتمعة بنسبة 30% لكل منهما، بينما جاءت نسبة الدور الأسري 0%. وتوضح هذه الإحصائيات أن الضغوط المرتبطة بالمسؤوليات المهنية تُعد الأكثر تأثيراً على أداء المرأة القيادية مقارنة ببقية الأدوار الأخرى.

نلاحظ من خلال هذه الإحصائيات أن الدور المهني يُعد أكثر الأدوار التي تشكل ضغطاً على مهام المرأة القيادية، ويرتبط ذلك بحجم المسؤوليات الإدارية ومتطلبات العمل المستمرة. كما يعكس تأثير الدور الاجتماعي وجميع الأدوار مجتمعة طبيعة المجتمع الذي ما يزال في بعض الأحيان يفرض على المرأة أدواراً متعددة ومتداخلة، مما يزيد من الأعباء الواقعة عليها. ويمكن تفسير ذلك أيضاً ببنية المجتمع التقليدية التي لا تتقبل دائماً وجود المرأة في المناصب القيادية، حيث تواجه المرأة القيادية ضغوطاً اجتماعية ونظرة نمطية تشكك أحياناً في قدرتها على التوفيق بين مسؤولياتها الأسرية والاجتماعية والمهنية، وهو ما ينعكس على أدائها القيادي ويزيد من حجم التحديات التي تواجهها.

جدول رقم 34 يبين إنعكاس صراع الأدوار على أداء الوظيفي للقيادية

النسبة المئوية	التكرار	ينعكاس صراع الأدوار بـ :
80%	8	الإرهاق والتعب النفسي
10%	1	ضعف التركيز في العمل
10%	1	تأخر إنجاز المهام
0%	0	لا ينعكس بشكل ملحوظ
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب القيادات المديرات يرون أن صراع الأدوار ينعكس على أدائهن الوظيفي من خلال الإرهاق والتعب النفسي بنسبة 80%، تليه كل من فئة ضعف التركيز في العمل وفئة تأخر إنجاز المهام بنسبة 10% لكل منهما، بينما لم تسجل أي نسبة لفئة عدم وجود انعكاس ملحوظ. وتوضح هذه الإحصائيات أن صراع الأدوار يؤثر بشكل واضح على الأداء الوظيفي للمرأة القيادية، خاصة من الجانب النفسي والمهني.

نلاحظ من خلال هذه الإحصائيات أن صراع الأدوار ينعكس بشكل واضح على الأداء الوظيفي للمرأة القيادية، خاصة من الناحية النفسية، حيث يؤدي تعدد المسؤوليات بين العمل والأسرة والمجتمع إلى الشعور بالإرهاق والتعب النفسي. كما يساهم هذا الضغط في التأثير على التركيز وسرعة إنجاز المهام، نتيجة محاولة المرأة التوفيق بين أدوار متعددة في وقت واحد. ويعكس ذلك طبيعة الضغوط الاجتماعية والمهنية التي تواجهها المرأة القيادية داخل المجتمع، خاصة في ظل استمرار بعض التصورات التقليدية التي تحملها مسؤوليات إضافية مقارنة بالرجل.

جدول رقم 35 يبين صعوبة التوفيق بين متطلبات العمل القيادي و متطلبات الأسرة

النسبة المئوية	التكرار	صعوبة التوفيق بين متطلبات العمل القيادي و متطلبات الأسرة
30%	3	نعم، دائماً
60%	6	نعم، أحياناً
0%	0	نادراً
10%	1	لا أشعر بذلك
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المديرات يشعرن أحياناً بصعوبة التوفيق بين متطلبات العمل القيادي و متطلبات الأسرة بنسبة 60%، تليها فئة اللواتي يشعرن بذلك دائماً بنسبة 30%، ثم فئة اللواتي لا يشعرن بذلك بنسبة 10%، بينما لم تسجل أي نسبة لفئة نادراً. وتوضح هذه الإحصائيات أن المرأة القيادية تواجه تحديات مستمرة في تحقيق التوازن بين مسؤولياتها المهنية والأسرية نتيجة تعدد الأدوار والضغوط المرتبطة بها.

نلاحظ من خلال هذه الإحصائيات أن المرأة القيادية تواجه صعوبة في التوفيق بين متطلبات العمل القيادي و متطلبات الأسرة، وهو ما يعكس طبيعة الأدوار المتعددة التي تتحملها داخل المجتمع. فالمسؤوليات المهنية المرتبطة بالقيادة تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، في مقابل استمرار التوقعات الاجتماعية التي تضع على المرأة مسؤوليات أسرية أساسية. ويؤدي هذا التداخل بين الدور المهني والدور الأسري إلى شعور المرأة القيادية بالضغط والتحدي المستمر لتحقيق التوازن بين حياتها الخاصة ومسؤولياتها الإدارية.

جدول رقم 36 يبين مدى توفر الدعم الأسري للمرأة القيادية في أداء مهامها

النسبة المئوية	التكرار	مدى توفر الدعم الأسري القيادية
20%	2	نعم، دعم قوي ومستمر
40%	4	نعم، دعم متوسط
40%	4	دعم ضعيف
0%	0	لا يوجد دعم أسري
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الدعم الأسري للمرأة القيادية متوفر بدرجات متفاوتة، حيث تشير الإحصائيات إلى أن أعلى نسبة كانت لكل من فئتي «نعم، دعم متوسط» و«دعم ضعيف» بنسبة 40% لكل منهما، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أن الدعم الأسري يتراوح بين المتوسط والضعيف. تليها فئة «نعم، دعم قوي ومستمر» بنسبة 20%، بينما لم تسجل فئة «لا يوجد دعم أسري» أي نسبة تذكر إذ بلغت 0%، وهو ما يعكس وجود حد أدنى من الدعم الأسري لدى جميع أفراد العينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الدعم الأسري يُعد عاملاً حاضراً في حياة المرأة القيادية، إلا أن مستواه يختلف من حالة إلى أخرى، حيث يغلب الطابع المتوسط والضعيف على طبيعة هذا الدعم، مما يشير إلى أن الأسرة قد توفر مساندة معنوية أو اجتماعية محدودة لا ترقى دائماً إلى مستوى الدعم الكامل والمستمر. ويمكن تفسير ذلك بتأثير الأدوار الاجتماعية التقليدية التي ما تزال تُحمّل المرأة مسؤوليات أسرية متعددة، وهو ما قد يحدّ من قدرتها على التوفيق بين القيادة والالتزامات العائلية. كما يعكس وجود فئة تتلقى دعماً قوياً ومستمرًا تطوراً تدريجياً في وعي الأسرة بأهمية دور المرأة القيادي ومساهمتها في المجال المهني والاجتماعي.

جدول رقم 37 يبين انعكاس الدعم الأسري للمرأة قيادية على ادائها الوظيفي

النسبة المؤوية	التكرار	ينعكاس الدعم الأسري على ادائها ب :
40%	4	تحسين القدرة على التوفيق بين العمل والأسرة
50%	5	زيادة التركيز والاستقرار النفسي
10%	1	رفع الدافعية والأداء الوظيفي
0%	0	لا ينعكس بشكل واضح
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الدعم الأسري ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي للمرأة القيادية، حيث تشير الإحصائيات إلى أن أبرز أثر تمثل في زيادة التركيز والاستقرار النفسي بنسبة 50%، مما يدل على أهمية الاستقرار الأسري في تعزيز التوازن النفسي أثناء أداء المهام المهنية. تليها القدرة على التوفيق بين العمل والأسرة بنسبة 40%، وهو ما يعكس دور الدعم الأسري في مساعدة المرأة على تحقيق التوازن بين مسؤولياتها المختلفة. أما رفع الدافعية والأداء الوظيفي فجاء بنسبة 10%، في حين لم تسجل فئة “لا ينعكس بشكل واضح” أي نسبة، مما يؤكد أن للدعم الأسري أثراً ملموساً وإيجابياً على أداء المرأة القيادية.

نلاحظ من خلال الإحصائيات أن الدعم الأسري يُسهم بشكل واضح في تحسين الأداء الوظيفي للمرأة القيادية، إذ يرتبط أساساً بتعزيز الاستقرار النفسي والتركيز، مما يساعدها على أداء مهامها بكفاءة أكبر واتخاذ قرارات أكثر توازناً. كما يعكس تأثيره في تحسين القدرة على التوفيق بين المسؤوليات المهنية والأسرية، وهو ما يخفف من الضغوط الاجتماعية والأسرية التي قد تواجهها المرأة العاملة. ويُظهر ذلك أن الأسرة تمثل مصدر دعم معنوي واجتماعي مهم، ينعكس إيجابياً على ثقة المرأة بنفسها واستمرارها في أداء أدوارها القيادية بفاعلية.

3.2. عرض و تحليل البيانات الفرضية الثانية :

جدول رقم 38 يبين مدى وجود ممارسات تمييزية ضد المرأة القيادية داخل بيئة العمل

النسبة المئوية	التكرار	مدى وجود ممارسات تمييزية داخل بيئة العمل
20%	2	نعم، بشكل واضح
40%	4	نعم، بشكل غير مباشر
10%	1	نادرًا
30%	3	لا توجد ممارسات تمييزية
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك إدراكاً متفاوتاً لوجود ممارسات تمييزية ضد المرأة القيادية داخل بيئة العمل، حيث تشير الإحصائيات إلى أن أعلى نسبة كانت لفئة نعم، بشكل غير مباشر بنسبة 40%، مما يدل على أن التمييز غالباً ما يظهر بأساليب غير صريحة داخل المؤسسة. تليها فئة لا توجد ممارسات تمييزية بنسبة 30%، وهو ما يعكس وجود بعض بيئات العمل التي توفر قدراً من المساواة المهنية. ثم جاءت فئة نعم، بشكل واضح بنسبة 20%، بينما سجلت فئة نادرًا نسبة 10%، مما يبين استمرار بعض صور التمييز بدرجات متفاوتة داخل بيئة العمل.

نلاحظ من خلال الاحصائية الظاهرة في الجدول أن التمييز ضد المرأة القيادية داخل بيئة العمل لا يظهر دائماً بصورة مباشرة، بل يتجسد غالباً في ممارسات غير معلنة ترتبط بالتصورات الاجتماعية والأحكام المسبقة حول قدرة المرأة على القيادة واتخاذ القرار. كما يعكس وجود فئة ترى غياب التمييز تطوراً نسبياً في بعض المؤسسات نحو ترسيخ مبدأ المساواة المهنية. ومع ذلك، فإن استمرار الشعور بوجود تمييز، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، يدل على أن المرأة القيادية ما تزال تواجه تحديات مرتبطة بثقافة العمل التقليدية وهيمنة بعض الأنماط الاجتماعية التي تؤثر في فرصها المهنية ومكانتها داخل المؤسسة.

جدول رقم 39 يبين أشكال التمييز ضد المرأة القيادية داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	أشكال التمييز ضد القيادية
0%	0	التشكيك في الكفاءة القيادية
30%	3	عدم الالتزام بتنفيذ القرارات
40%	4	تفضيل القيادات الذكورية
30%	3	نظرة نمطية لدور المرأة
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أبرز أشكال التمييز الذي تواجهه المرأة القيادية داخل المؤسسة يتمثل في تفضيل القيادات الذكورية بنسبة 40%، يليه بالتساوي كل من عدم الالتزام بتنفيذ القرارات والنظرة النمطية لدور المرأبنسبة 30% لكل منهما، في حين جاءت نسبة التشكيك في الكفاءة القيادية بنسبة 0% مما يعني انعدام هذا الشكل من التمييز . ويتضح من هذه النتائج أن التمييز ضد المرأة القيادية ذو طابع بنيوي وثقافي في آن واحد، إذ يعكس تفضيل القيادات الذكورية ترسخ الموروث الجنسي في ثقافة المؤسسة، فيما تجسد النظرة النمطية استمرار الصور المسبقة عن المرأة التي تحدّ من قبول سلطتها القيادية.

جدول رقم 40 يبين تأثير التمييز على القدرة المرأة القيادية في تنفيذ القرارات الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	مدى تأثير التمييز في تنفيذ القرارات الإدارية
10%	1	يؤثر بشكل كبير
20%	2	يؤثر بدرجة متوسطة
40%	4	يؤثر بدرجة ضعيفة
30%	3	لا يؤثر
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن التمييز يؤثر على قدرة القائدات في تنفيذ القرارات الإدارية بدرجات متفاوتة، حيث أظهرت الإحصائيات أن أعلى نسبة كانت لفئة يؤثر بدرجة ضعيفة بنسبة 40%، تليها فئة لا يؤثر بنسبة 30%، ثم فئة يؤثر بدرجة متوسطة بنسبة 20%، في حين جاءت أقل نسبة لفئة يؤثر بشكل كبير بنسبة 10%. ويبين ذلك أن أغلب المبحوثين يرون أن تأثير التمييز على تنفيذ القرارات الإدارية موجود لكنه ليس بدرجة كبيرة.

يمكن تفسير هذه النتائج سوسيوولوجيًا بكون التمييز الجندري داخل المؤسسة ما يزال يشكل عائقًا أمام المرأة القيادية في تنفيذ قراراتها الإدارية، إلا أن تأثيره يختلف حسب طبيعة بيئة العمل ومستوى تقبل القيادة النسوية. فبعض القائدات قد يواجهن نظرة نمطية تقلل من قدرتهن على الحسم واتخاذ القرار، مما يضعف من فاعلية تنفيذ القرارات داخل المؤسسة. وفي المقابل، فإن تطور مكانة المرأة في سوق العمل وازدياد حضورها في المناصب القيادية ساهم في التقليل من حدة هذا التمييز، وهو ما يفسر اعتبار تأثيره محدودًا لدى أغلب المبحوثين.

جدول رقم 41 يبين انعكاس التمييز على الاداء الوظيفي للمرأة قيادية

النسبة المؤوية	التكرار	ينعكاس التمييز على الاداء الوظيفي ب :
10%	1	ضعف السلطة الإدارية
10%	1	انخفاض الدافعية للعمل
0%	0	تراجع الثقة بالنفس
80%	8	لا ينعكس على أدائي
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثات أكدن أن التمييز لا ينعكس على أدائهن الوظيفي بنسبة 80%، ما يدل على سعي المرأة القيادية إلى الحفاظ على كفاءتها المهنية رغم الصعوبات والعوائق داخل المؤسسة. في المقابل، ترى نسبة 10% أن التمييز يؤدي إلى ضعف السلطة الإدارية، كما ترى نسبة 10% أخرى أنه يسبب انخفاض الدافعية للعمل، بينما لم تسجل أي نسبة فيما يخص تراجع الثقة بالنفس بنسبة 0%. وتبين هذه النتائج أن المرأة القيادية تحاول التكيف مع مظاهر التمييز الجندري وعدم السماح لها بالتأثير المباشر على أدائها الوظيفي.

تكشف هذه النتائج سوسيوولوجيًا أن المرأة القيادية، رغم تعرضها لبعض أشكال التمييز داخل المؤسسة، تحاول الحفاظ على استقرار أدائها المهني وعدم إظهار تأثير الضغوط الاجتماعية والمهنية على عملها. ويعكس ذلك سعيها المستمر لإثبات الكفاءة والقدرة على القيادة داخل بيئة عمل قد تحمل تصورات جندرية تقلل من مكانتها الإدارية. كما أن اعتبار

بعض المبحوثات أن التمييز يؤدي إلى ضعف السلطة الإدارية أو انخفاض الدافعية للعمل يبرز أن التمييز الجندي يمكن أن يخلق مناخاً مهنيًا يؤثر على فعالية القيادة النسوية، خاصة عندما لا تحظى المرأة بنفس مستوى الدعم والثقة الممنوحين للرجل داخل المؤسسة.

جدول رقم 42 يبين مدى تأثير المعوقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي للمرأة القيادية

النسبة المئوية	التكرار	تأثير المعوقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي بـ
0%	0	تأثير كبير
50%	5	تأثير متوسط
40%	4	تأثير ضعيف
10%	1	لا يوجد تأثير
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثات أكدن أن المعوقات الاجتماعية تؤثر بدرجة متوسطة على الأداء الوظيفي للمرأة القيادية بنسبة 50%، ما يعكس وجود ضغوط اجتماعية ومهنية تؤثر نسبياً على ممارسة أدوارها القيادية داخل المؤسسة. كما ترى نسبة 40% أن تأثير هذه المعوقات ضعيف، وهو ما يدل على قدرة بعض النساء القياديات على التكيف مع الظروف الاجتماعية وتجاوز العراقيل المرتبطة بالنظرة التقليدية للمرأة. في حين صرحت نسبة 10% بعدم وجود أي تأثير للمعوقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي، بينما لم تسجل أي نسبة لفئة التأثير الكبير بنسبة 0%، ما يشير إلى أن المرأة القيادية أصبحت أكثر قدرة على مواجهة التحديات الاجتماعية دون أن تؤثر بشكل حاد على كفاءتها المهنية.

تكشف هذه النتائج سوسيولوجياً أن المعوقات الاجتماعية تمثل عامل ضغط حاصر في حياة المرأة القيادية، لكنها لا تصل في أغلب الحالات إلى درجة إعاقة أدائها المهني بشكل كبير. ويعكس ذلك قدرة المرأة على التكيف مع متطلبات العمل ومواجهة القيود الاجتماعية المرتبطة بالأدوار التقليدية للجنسين. كما تشير النتائج إلى أن بعض النساء ما زلن يتأثرن نسبياً بالنظرة المجتمعية والالتزامات الأسرية، وهو ما قد يحد أحياناً من فعالية الأداء القيادي. ومع ذلك، فإن ضعف التأثير أو غيابه لدى بعض المبحوثات يدل على تنامي وعي

المرأة القيادية بذاتها المهنية وسعيها لإثبات الكفاءة داخل المؤسسة رغم التحديات الاجتماعية والثقافية.

جدول رقم 43 يبين مدى تأثير جوانب الاداء الوظيفي بالمعوقات الاجتماعية على المرأة القيادية

النسبة المئوية	التكرار	أكثر جوانب الاداء الوظيفي تأثرا هي :
10%	1	اتخاذ القرار
10%	1	التخطيط والتنظيم
60%	6	العلاقات المهنية
20%	2	الإنجاز الوظيفي
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الجانب الأكثر تأثراً بالمعوقات الاجتماعية في الأداء الوظيفي للقيادية هو العلاقات المهنية بنسبة 60%، يليه الإنجاز الوظيفي بنسبة 20%، ثم كل من اتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم بنسبة متساوية بلغت 10% لكل منهما، مما يدل على أن التحديات الاجتماعية تؤثر بدرجة أكبر على العلاقات المهنية مقارنة بباقي الجوانب.

نلاحظ من خلال هذه المعطيات أن المعوقات الاجتماعية تؤثر أساساً على العلاقات المهنية، وهو ما يعكس أن البيئة الاجتماعية المحيطة بالقيادية—مثل طبيعة التفاعل مع الزملاء، والصور النمطية، وحدود القبول الاجتماعي—تلعب دوراً حاسماً في تشكيل أدائها داخل المؤسسة. كما يظهر أن الإنجاز الوظيفي يتأثر بدرجة تالية، مما يدل على أن الضغوط الاجتماعية قد تنعكس بشكل غير مباشر على الإنتاجية والكفاءة. في المقابل، يبدو أن اتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم أقل تأثراً، وهو ما يمكن تفسيره بارتباط هذه الجوانب أكثر بالقدرات الفردية والخبرة المهنية، التي تظل أكثر مقاومة للتأثيرات الاجتماعية المباشرة.

جدول رقم 44 يبين الحلول المقترحة لتجاوز المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة القيادية

النسبة المئوية	التكرار	الحلول المقترحة لتجاوز المعوقات الاجتماعية
30%	3	تعزيز دعم المؤسسة للمرأة القيادية
0%	0	نشر ثقافة المساواة المهنية
70%	7	تمكين المرأة من التوفيق بين العمل والأسرة
0%	0	تغيير النظرة الاجتماعية التقليدية
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أبرز الحلول المقترحة لتجاوز المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة القيادية يتمثل في تمكين المرأة من التوفيق بين العمل والأسرة بنسبة 70%، يليه تعزيز دعم المؤسسة للمرأة القيادية بنسبة 30%، في حين لم تسجل كل من نشر ثقافة المساواة المهنية وتغيير النظرة الاجتماعية التقليدية أي نسبة تذكر (0%)، ما يشير إلى تركّز الاهتمام على الجوانب العملية المباشرة أكثر من التغييرات الثقافية طويلة المدى.

نلاحظ من خلال الجدول أن تمثّلات الفاعلين الاجتماعيين حول دعم المرأة القيادية تتركّز أساساً على الحلول العملية المرتبطة بالحياة اليومية، وعلى رأسها التوفيق بين العمل والأسرة، وهو ما يعكس إدراكاً بأن العائق الأكبر ذو طابع بنيوي مرتبط بتداخل الأدوار الاجتماعية للمرأة داخل الأسرة والمجال المهني. كما يبرز دعم المؤسسة كعامل مهم، ما يدل على وعي بأهمية البنية التنظيمية في تمكين المرأة. في المقابل، غياب الاهتمام بنشر ثقافة المساواة أو تغيير النظرة التقليدية يكشف عن ضعف التوجه نحو المعالجة الثقافية العميقة، وهو ما يشير إلى استمرار هيمنة القيم التقليدية وصعوبة تغييرها، مقابل تفضيل حلول آنية ومباشرة بدل التحولات الذهنية طويلة المدى.

جدول رقم 45 يبين مدى صعوبة تنفيذ قرارات القادة من طرف الذكور

النسبة المئوية	التكرار	صعوبة تنفيذ قرارات القادة من طرف الذكور
20%	2	نعم
10%	1	لا
70%	7	احيانا
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن مدى صعوبة تنفيذ قرارات القادة من طرف الذكور يتجلى أساساً في الإجابة أحياناً بنسبة 70%، ما يدل على أن الصعوبة ليست ثابتة بل ترتبط بظروف وسياقات معينة، تليها إجابة نعم بنسبة 20%، مما يشير إلى وجود فئة ترى أن الصعوبة قائمة بشكل واضح، في حين جاءت إجابة لا بنسبة 10%، وهو ما يعكس محدودية الاعتقاد بعدم وجود صعوبات، وبذلك يتبين أن الغالبية تقر بوجود تحديات متفاوتة في تقبل وتنفيذ قرارات القادة.

حسنا نلاحظ من خلاص الاحصائيات الموجودة في الجدول أن تنفيذ قرارات القادة من طرف الذكور لا يواجه رفضاً مطلقاً، بل يتسم بطابع ظرفي مرتبط بالسياق والعلاقات داخل بيئة العمل، حيث تسود حالة من التذبذب في القبول. وهذا يعكس استمرار تأثير التمثلات الاجتماعية التقليدية التي قد لا تتقبل بسهولة السلطة النسوية، لكنها في الوقت نفسه بدأت تتكيف معها تدريجياً. كما يشير وجود من يقر بوجود صعوبة واضحة إلى بقاء بعض أنماط الهيمنة الذكورية، مقابل فئة أقل لا ترى أي إشكال، ما يدل على بداية تحول نسبي في العقليات، لكنه لم يترسخ بشكل كامل بعد.

جدول رقم 46 يبين مدى تنفيذ قرارات المديرية بالشكل الذي تريده

النسبة المئوية	التكرار	تنفيذ قرارات المديرية بالشكل الذي تريده
70%	7	نعم
30%	3	لا احيانا
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتنفيذ قرارات المديرية حيث أن الاتجاه العام يميل إلى وجود تنفيذ للقرارات ، حيث جاءت فئة نعم في المرتبة الأولى بنسبة 70%، ما يدل على أن أغلبية القائدات يرون أن قراراتهن تُنفذ بالشكل المطلوب، وهو مؤشر على وجود درجة من القبول والامتثال لسلطتهن داخل التنظيم ، تليها فئة لا أحياناً بنسبة 30%، مما يعكس أن تنفيذ القرارات ليس ثابتاً بشكل كامل، بل يتأثر أحياناً بعوامل تنظيمية أو اجتماعية، مثل اختلاف وجهات النظر أو حدود السلطة الفعلية للقائدة.

جدول رقم 47 يبين اجوبة قائدات حول تعرضها للمواقف تقلل من احترامها

النسبة المئوية	التكرار	تعرض المديرية للمواقف تقلل من احترامها
20%	2	نعم
70%	7	لا
10%	1	احيانا
100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين اجوبة قائدات حول تعرضها للمواقف تقلل من احترامها نجد ان فئة لا في المرتبة الأولى بنسبة 70%، ما يدل على أن أغلبية القائدات لم يتعرضن بشكل مباشر لمواقف تقلل من احترامهن، وهو مؤشر على وجود قدر من القبول المهني للمرأة القيادية داخل بيئة العمل ، تليها فئة نعم بنسبة 20%، ما يعكس أن نسبة معتبرة من القائدات لا تزال تواجه مواقف تمس مكانتهن بسبب كونهن نساء، وهو ما يشير إلى استمرار بعض التمثلات الاجتماعية التقليدية داخل التنظيم ، وأخيراً جاءت فئة أحياناً بنسبة 10%، مما يدل على أن هذه المواقف قد تظهر بشكل ظرفي وغير دائم، حسب السياق والعلاقات المهنية.

جدول رقم 48 يبين علاقة دعم بيئة الاسرية بالاداء الوظيفي

المجموع		لا يوجد دعم أسري		دعم ضعيف		نعم، دعم متوسط		نعم، دعم قوي ومستمر		دعم بيئة الأسرية والاداء الوظيفي و انعكاسه على الدعم الأسري
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%40	4	%0	0	%25	1	%50	2	%50	1	زيادة التركيز والاستقرار النفسي
%50	5	%0	0	%75	3	%25	1	%50	1	رفع الدافعية والاداء الوظيفي
%10	1	%0	0	%0	0	%25	1	%0	0	لا ينعكس بشكل واضح
%100	10	%0	0	%100	4	%100	4	%100	2	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 47 الذي يبين علاقة دعم بيئة الاسرية بالاداء الوظيفي حيث نجد ان الاتجاه العام للمبحوثين كان نحو أن أغلبية الذين يرون بأن الدعم الأسري انعكاسه يكون يرفع الدافعية والاداء الوظيفي بنسبة 50% ، نجد أن أعلى نسبة فيها هي دعم ضعيف بنسبة 75% تليها فئة الذين يقولون بأنه دعم قوي ومستمر بنسبة 50% وتتقلص النسبة عند فئة الدعم المتوسط بنسبة 25% بينما تنعدم النسبة عند فئة لا يوجد دعم أسري.في حين سجلت نسبة 40% عند فئة زيادة التركيز والاستقرار النفسي، تتساوى نسبي الدعم القوي والمستمر والدعم المتواصل بنسبة 50%، بينما تتقلص النسبة عند فئة الدعم الضعيف بنسبة 25%، بينما تنعدم النسبة عند فئة لا يوجد دعم أسري.في حين تتقلص النسبة عند الذين قالوا لا ينعكس بشكل واضح بنسبة 10% أعلى نسبة فيها عند الذين قالوا هناك دعم متوسط بنسبة 25% بينما تنعدم النسبة في بقية الفئات.

حسنا نلاحظ من خلال الاحصائيات السابقة ان الاتجاه العام للمبحوثات يؤكد وجود علاقة قوية بين الدعم الأسري وتحسين الاداء المهني، حيث تصدرت فئة الدعم الأسري الضعيف من حيث الارتباط برفع الدافعية والاداء. وهذا يعكس من منظور سوسيولوجي أن المرأة القيادية حتى في ظل ضعف الدعم العائلي تسعى لتعويض هذا النقص عبر الاستثمار في ذاتها مهنيًا، ما يولد نوعاً من الضغط الاجتماعي يدفعها لإثبات كفاءتها ، تليها فئة الدعم القوي والمستمر، حيث يظهر أثره الإيجابي الواضح في تعزيز الاداء، وهو ما يمكن تفسيره

بأن الاستقرار الأسري يوفر للمرأة موارد نفسية ومعنوية (الدعم العاطفي، تقاسم الأدوار) تساعد على التفرغ النسبي لمهامها القيادية، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتها ، بعد ذلك تأتي فئة الدعم المتوسط، والتي يظهر تأثيرها بشكل أقل، ما يدل على أن الدعم غير الكافي أو غير المنتظم لا يوفر نفس مستوى الاستقرار، بل يضع المرأة في حالة تذبذب بين متطلبات الأسرة والعمل، وهو ما يحد من كفاءة أدائها ، في المقابل، تنعدم فعالية الأداء لدى فئة غياب الدعم الأسري، وهو ما يعكس بوضوح أن انعدام السند الاجتماعي يضع المرأة أمام أعباء مركبة (أسرية ومهنية) دون موارد مساندة، مما يؤدي إلى استنزافها نفسياً ووظيفياً.

أما فيما يتعلق بزيادة التركيز والاستقرار النفسي، فقد سجلت أعلى القيم لدى فئتي الدعم القوي والمستمر والدعم المتواصل، وهو ما يبرز أهمية الدعم الأسري كعامل استقرار نفسي يخفف من الضغوط ويعزز التوازن بين الأدوار. في حين يظهر هذا الأثر بشكل أقل لدى الدعم الضعيف وينعدم عند غياب الدعم، مما يؤكد أن الاستقرار النفسي مرتبط مباشرة بجودة العلاقات الأسرية ، أخيراً بالنسبة لفئة عدم انعكاس الدعم بشكل واضح على الأداء، فقد ارتبطت أساساً بـ الدعم المتوسط، ويمكن تفسير ذلك بأن هذا النوع من الدعم لا يكون حاسماً أو مؤثراً بشكل كافٍ لإحداث فرق ملموس، فيبقى تأثيره محدوداً وغير محسوس في الواقع المهني .

حيث ان الدعم الأسري يشكل رأس مال اجتماعياً أساسياً للمرأة القيادية، حيث كلما كان قوياً ومستقراً، ساهم في تحسين أدائها واستقرارها النفسي، بينما يؤدي ضعفه أو غيابه إلى خلق صراع أدوار وضغط اجتماعي ينعكس سلباً على فعاليتها المهنية، حتى وإن حاولت تعويضه بشكل فردي.

جدول رقم 49 يبين علاقة تقبل القيادة النسوية بتنفيذ تعليمات المديرية

المجموع		نظرة نمطية لدور المرأة		تفضيل القيادات الذكورية		عدم الالتزام بتنفيذ القرارات		التشكيك في الكفاءة القيادية		اراء حول قيادة نسوية
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	تنفيذ تعليمات المديرية
%10	1	%0	0	%25	1	%0	0	%0	0	ضعف السلطة الإدارية
%10	1	%0	0	%25	1	%0	0	%0	0	انخفاض الدافعية للعمل
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	تراجع الثقة بالنفس
%80	8	%100	3	%50	2	%100	3	%0	0	لا ينعكس على أدائي
%100	10	%100	3	%100	4	%100	3	%0	0	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين علاقة تقبل القيادة النسوية بتنفيذ تعليمات المديرية نجد ان الاتجاه العام للمبحوثين نحو انه ينعكس ادائها الوظيفي بنسبة 80% نجد اعلى نسبة فيها عند فئتي عدم الالتزام بتنفيذ قرارات . والنظرة النمطية لدور المرأة بنسبة مقدره ب100% تليها فئة تفضيل القيادة الذكورية بنسبة 50% بينما تنعدم الفئة التي ترى التشكيك في كفاءة القيادية ، في حين تساوت النسبة في فئتي ضعف السلطة الادارية وانخفاض الدافعية للعمل بنسبة مقدره ب10% اعلى نسبة فيها نجدها عند تفضيل القيادة الذكورية بنسبة 25% وتنعدم في بقية الفئات ، بينما تنعدم ب0% في فئة تراجع الثقة بالنفس .

حسنا نلاحظ أن الاتجاه العام يؤكد أن ضعف تقبل القيادة النسوية ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي ، تتصدر فئتا عدم الالتزام بتنفيذ القرارات والنظرة النمطية لدور المرأة، وهو ما يفسر سوسيولوجياً بسيطرة الثقافة الذكورية داخل التنظيم، حيث تؤدي التمثلات الاجتماعية التقليدية إلى تقويض شرعية القيادة النسوية، فيُنظر لقراراتها بدرجة أقل من الجدية، مما يضعف الامتثال لها ، تليها فئة تفضيل القيادة الذكورية، وهو امتداد للنسق الثقافي السائد الذي يمنح الرجل مكانة قيادية ، ما يؤدي إلى مقاومة ضمنية أو صريحة للقيادة النسوية ويؤثر على فعالية تنفيذ التعليمات ، ثم تأتي فئتا ضعف السلطة الإدارية وانخفاض الدافعية للعمل، حيث يعكس ذلك أن عدم تقبل المرأة كقائدة لا يؤثر فقط على الامتثال، بل يمتد ليضعف إدراك سلطتها الرسمية ويقلل من حافزية العاملين، نتيجة غياب الاعتراف

الاجتماعي الكامل بشرعيتها القيادية ، في المقابل، تنعدم فنتا التشكيك في الكفاءة وتراجع الثقة بالنفس، ما يشير إلى أن الإشكال ليس في قدرات المرأة القيادية بحد ذاتها، بل في البنية الثقافية والاجتماعية التي تُوَطر كيفية تقبلها.

عدم تقبل القيادة النسوية هو انعكاس لهيمنة القيم والتصورات التقليدية حول أدوار الجنسين، مما يؤدي إلى إضعاف الامتثال التنظيمي وتقليص فعالية الأداء، رغم توفر الكفاءة لدى المرأة القيادية.

3. مناقشة الفرضية الأولى :

– انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من التحليلين الاحصائي والسوسولوجي، يتضح ان الفرضية القائلة بأن : « صراع أدوار المرأة القيادية يؤدي الى ضعف أدائها الوظيفي » قد تحققت ميدانياً.

فقد أظهرت النتائج أن تعدد الأدوار المهنية والأسرية ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي، وهو ما يندرج ضمن إطار مفهوم صراع الأدوار، حيث تعيش المرأة القيادية حالة من التداخل بين متطلبات الدور الأسري (الرعاية، المتابعة، المسؤوليات المنزلية) ومتطلبات الدور المهني (اتخاذ القرار، الإشراف، تحقيق أهداف المؤسسة). هذا التداخل الذي أكدته نتائج الدراسة من خلال وجود تداخل بين المسؤوليات المهنية والأسرية، يؤدي إلى استنزاف الجهد والوقت، ويحد من القدرة على التركيز الفعال في العمل.

كما بينت النتائج أن المسؤوليات العائلية تؤثر على قدرة المرأة القيادية في اتخاذ القرارات، وهو ما يعكس تأثير الضغوط الخارجية على العملية القيادية، خاصة في ظل تعدد الأدوار وما ينتج عنه من تشتت ذهني وضعف في التركيز. ويتجلى ذلك أيضاً في النتيجة التي تشير إلى أن تعدد الأدوار بسبب الضغوطات يؤثر على التركيز واتخاذ القرار، مما يؤكد العلاقة المباشرة بين صراع الأدوار وتراجع الكفاءة الوظيفية.

ومن جهة أخرى، أوضحت النتائج أن ضغوط الحياة الخاصة للمديرة تؤثر على الأداء الوظيفي، وأن هذه الضغوط تنعكس كذلك على الأسلوب القيادي ومدى فعالية الموظفين

داخل المؤسسة. وهذا يدل على أن تأثير صراع الأدوار لا يقتصر على الفرد فقط، بل يمتد إلى المحيط التنظيمي، حيث يؤثر على طبيعة القيادة وعلى مستوى الأداء الجماعي، وهو ما يفسر تراجع الفعالية داخل المؤسسة.

كما أظهرت الدراسة أن المرأة القيادية تواجه تحديات متعددة تعيق تحقيق التوازن بين مسؤولياتها المهنية والأسرية، إلى جانب تحملها أعباء اجتماعية وأسرية إضافية تؤثر على متابعتها للعمل. ويُفسر ذلك في إطار مفهوم التنشئة الاجتماعية، حيث تستمر النظرة التقليدية التي تربط المرأة أساسًا بالأدوار الأسرية، ما يفرض عليها ضغوطًا مضاعفة مقارنة بالرجل، خاصة في المناصب القيادية.

وتؤكد النتائج كذلك وجود علاقة وثيقة بين الجانب المهني والأسري في حياة المرأة القيادية، وهو ما يبرز صعوبة الفصل بين المجالين، ويجعل أي خلل في أحدهما ينعكس مباشرة على الآخر. كما أن التحديات التي تواجه القيادة النسوية، والتي تمثلت في صعوبة تحقيق التوازن والضغوط المستمرة، تعزز من حدة صراع الأدوار وتؤدي إلى إضعاف الأداء الوظيفي.

بناءً على ما سبق، يتضح أن مختلف النتائج المتحصل عليها (تعدد الأدوار، تداخل المسؤوليات، تأثير الضغوط الأسرية، ضعف التركيز واتخاذ القرار، التأثير على الأسلوب القيادي، وصعوبة تحقيق التوازن) تتكامل لتؤكد أن صراع الأدوار يمثل عاملاً بنيويًا مؤثرًا في إضعاف الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية للمرأة القيادية.

حيث يمكن الجزم سوسيولوجيًا بأن الفرضية قد تحققت، حيث أن صراع الأدوار الذي تعيشه المرأة القيادية، نتيجة لتداخل الأدوار الاجتماعية والمهنية واستمرار الضغوط الثقافية والتقليدية، يؤدي بشكل مباشر وغير مباشر إلى ضعف الأداء الوظيفي وتراجع الفعالية داخل المؤسسة، وهو ما يعكس تأثير البنية الاجتماعية في تحديد كفاءة الأداء القيادي.

4. مناقشة الفرضية الثانية :

إنطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من التحليلين الإحصائي والسوسولوجي، يتضح أن الفرضية القائلة بأن : « التمييز الجندري يؤدي إلى صعوبة تنفيذ القرارات وضعف الأداء الوظيفي » قد تحققت ميدانياً، حيث أظهرت المعطيات وجود علاقة واضحة بين التمثلات الجندرية السائدة ومستوى فعالية الأداء داخل المؤسسة.

فقد بينت النتائج أن أداء الموظفين يتأثر بأسلوب قيادة المرأة، وهو ما يمكن تفسيره سوسولوجياً بكون هذا التأثير لا يرتبط فقط بالأسلوب القيادي في حد ذاته، بل بالتصورات المسبقة حول مشروعية قيادة المرأة. إذ تشير المعطيات إلى استمرار الهيمنة الذكورية داخل بيئة العمل، وهيمنة نماذج تقليدية تربط القيادة بالذكورة، مما يجعل بعض الموظفين يتعاملون مع المرأة القيادية بنوع من التحفظ أو المقاومة الضمنية.

كما أظهرت النتائج أن هناك بظناً في تنفيذ تعليمات المديرية، وأحياناً يتم التغافل عنها، وهو ما يعكس شكلاً من أشكال المقاومة التنظيمية غير المباشرة، المرتبطة بالتمييز الجندري. ويتعزز هذا الطرح من خلال ملاحظة أن أوامر القائدة قد تُقابل بالرّفص أو التشكيك، الأمر الذي يؤثر سلباً على فعالية العمل، ويضعف من انسجام الفريق المهني.

ورغم وجود مؤشرات على حدوث تغيير اجتماعي نسبي في نظرة بعض الموظفين تجاه المرأة القيادية، إلا أن بقاء فئة تحتفظ بنظرة تقليدية ذات طابع ذكوري يدل على أن هذا التغيير لم يكتمل بعد، وأن المؤسسة ما تزال تعيش حالة انتقالية بين منظومتين قيميتين: تقليدية وحديثة.

وعليه فإن تمكين المرأة القيادية لا يتوقف فقط على قدراتها الذاتية أو مهاراتها المهنية، بل يرتبط بدرجة القبول الاجتماعي والتنظيمي لها داخل بيئة العمل. فكلما ارتفع مستوى هذا القبول، تزايدت فعالية الأداء وسهولة تنفيذ القرارات، والعكس صحيح.

حيث تؤكد هذه النتائج أن التمييز الجندري لا يعمل فقط كعامل خارجي، بل يتغلغل داخل الممارسات اليومية للمؤسسة، مؤثراً في أنماط التفاعل، ومستوى الامتثال للأوامر،

وبالتالي في الأداء الوظيفي ككل. وبذلك، فإن الفرضية المدروسة تثبت أن المعوقات الثقافية والاجتماعية المرتبطة بالجنس تشكل عائقاً حقيقياً أمام تحقيق الفعالية التنظيمية للمرأة القيادية، مما يستدعي إعادة النظر في البنى الثقافية السائدة وتعزيز قيم المساواة المهنية داخل المؤسسات.

5. الاستنتاج العام :

من خلال ما تم عرضه من نتائج متحصلة عليها من الدراسة الميدانية على عينة من المديرات و الموظفين في منطقة الجلفة توصلنا إلى نتيجة عامة و التي حاولنا من خلالها معرفة المعوقات الإجتماعية للمرأة القيادية و تأثيرها على الأداء الوظيفي و وجدنا أن الأداء الوظيفي للمرأة القيادية لا يتحدد فقط بكفاءتها الفردية، بل يتشكل ضمن تفاعل معقد بين البنية الاجتماعية والثقافية من جهة، ومتطلبات الدورين المهني والأسري من جهة أخرى. فقد أظهرت النتائج أن تعدد الأدوار و تداخل المسؤوليات يفرضان على المرأة ضغوطاً مستمرة تؤثر على تركيزها، قدرتها على اتخاذ القرار، واستمرارية متابعتها للعمل، ما ينعكس نسبياً على أدائها الوظيفي .

كما يتبين أن استمرار الهيمنة الرمزية للثقافة الذكورية داخل المؤسسة، المدعومة بصور نمطية تقليدية تربط القيادة بالرجولة، يؤدي إلى إضعاف شرعية المرأة القيادية في نظر بعض الموظفين، وهو ما يظهر في بطء تنفيذ تعليماتها، أو التشكيك في قراراتها، أو ضعف الاستجابة لأوامرها، الأمر الذي يؤثر سلباً على فعالية العمل داخل المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فأن امرأة قيادية تتأثر بهذا التمييز الجندي حيث انه لا يعمل فقط كعامل خارجي، بل يتغلغل داخل الممارسات اليومية للمؤسسة، مؤثراً في أنماط التفاعل، ومستوى الامتثال للأوامر، وبالتالي في الأداء الوظيفي ككل.

وفي الأخير يمكننا القول بأن الفرضية العامة للدراسة القائلة بأن : « المعوقات الإجتماعية تؤثر على الأداء الوظيفي للمرأة القيادية »، قد تحققت .

الخاتمة

تكتسي هذه الدراسة التي تناولت موضوع المعوقات الاجتماعية للمرأة القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي أهمية علمية وعملية كبيرة، نظراً لارتباطها المباشر بقضايا التنمية البشرية وتطوير الأداء داخل المؤسسات. فهي لا تقتصر على تحليل وضعية المرأة في حد ذاتها، بل تتجاوز ذلك لتفكيك البنية المجتمعية والثقافية التي تؤطر أدوارها وتحدد حدود مشاركتها في مواقع صنع القرار. ويبرز هذا الموضوع في ظل التحولات الاجتماعية المتسارعة التي يشهدها العالم، حيث أصبحت مشاركة المرأة في المناصب القيادية ضرورة وليس خياراً، لما لها من دور في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز التنوع في أساليب القيادة واتخاذ القرار.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على التحديات غير الظاهرة التي تواجه المرأة القيادية، خاصة تلك المرتبطة بالنظرة النمطية والتمييز الجندي، والتي غالباً ما تكون أكثر تأثيراً من المعوقات التنظيمية أو المهنية. ففهم هذه العوامل يساهم في تقديم رؤية شمولية تساعد صناع القرار والباحثين على وضع استراتيجيات فعالة لتمكين المرأة وتحسين أدائها الوظيفي. إضافة إلى ذلك، تكتسب الدراسة أهميتها من ربطها بين البعد الاجتماعي والأداء المهني، مما يبرز أن كفاءة المرأة القيادية لا تتحدد فقط بمهاراتها، بل أيضاً بمدى توفر بيئة اجتماعية داعمة ومحفزة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تعدد أدوار المرأة القيادية وتنوع مسؤولياتها بين المجالين الأسري والمهني ينعكس بشكل مباشر على أدائها الوظيفي وفعالية العمل، حيث يؤدي هذا التداخل أحياناً إلى ضغط نفسي وزمني يحد من قدرتها على التركيز واتخاذ القرارات بكفاءة. وفي المقابل، تبين أن الدعم الأسري يمثل عاملاً حاسماً في التخفيف من هذه الضغوط، إذ يساهم في تعزيز دافعية المرأة، ورفع مستوى إنتاجيتها، وتقوية قدرتها على مواجهة التحديات المهنية بثقة واستقرار.

كما كشفت الدراسة أن المرأة القيادية لا تزال تواجه جملة من التحديات المرتبطة بالبنية المجتمعية والثقافية، من أبرزها استمرار النظرة النمطية التي تحصر دورها في الوظائف الأسرية التقليدية، وهو ما يفرض عليها أعباء إضافية مقارنة بالرجل، خاصة عند

توليها مناصب قيادية. إضافة إلى ذلك، لا يزال التمييز الجندي حاضراً في بعض البيئات المهنية، حيث توجد فئات لا تتقبل بسهولة تولي المرأة لمناصب القيادة، رغم ما يشهده المجتمع من تحولات تدريجية نحو مزيد من المساواة.

وعليه، فإن هذه الدراسة تؤكد أن تحسين الأداء الوظيفي للمرأة القيادية لا يرتبط فقط بكفاءتها الفردية، بل يتطلب أيضاً معالجة المعوقات الاجتماعية والثقافية المحيطة بها، من خلال تبني مقاربات شمولية تعزز من مكانتها وتدعم أدوارها المتعددة داخل المجتمع والمؤسسة.

توصيات الدراسة :

- التأكيد على أهمية الدعم الأسري للمرأة القيادية، لما له من دور فعال في تعزيز تركيزها أثناء اتخاذ القرارات، ومساعدتها على متابعة العمل بكفاءة واستمرارية داخل المؤسسة.

- العمل على تحقيق التوازن بين الأدوار الأسرية والمهنية للمرأة القيادية، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع فعالية الأداء داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

- تشجيع التغييرات الاجتماعية الإيجابية التي تسهم في الحد من التمييز الجندي، خاصة في المناصب القيادية، بما يعزز تقبل المرأة كقائدة داخل بيئة العمل.

- تعزيز ثقافة مهنية قائمة على المساواة والاحترام، مما يساهم في تحسين تعامل الموظفين مع قرارات المرأة القيادية، ويسهل عملية تنفيذها وتحقيق أهداف المؤسسة.

- دعم برامج التوعية داخل المؤسسات حول أهمية القيادة النسوية، بهدف تقليل الأحكام النمطية وتعزيز التعاون بين مختلف المستويات الوظيفية.

دعم سياسات التوازن بين العمل والحياة الأسرية، بما يخفف من ضغط تعدد الأدوار على المرأة

- سنّ وتفعيل قوانين تضمن تكافؤ الفرص وتحّد من التمييز الجندي في المناصب القيادية.
- توفير برامج تدريب وتطوير مهني موجهة للنساء القياديات لتعزيز مهارات القيادة واتخاذ القرار.
- خلق بيئة عمل مرنة (كالساعات المرنة والعمل عن بعد) تساعد المرأة على التوفيق بين مسؤولياتها المختلفة.
- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية التي تعمق البحث في المعوقات الاجتماعية وتأثيرها على مختلف القطاعات.

المصادر و المراجع

المعاجم والقواميس والتقارير الرسمية

1. ابن منظور أبو الفضل محمد بن مكرم بن علي، لسان العرب، دار صادر، بيروت.
2. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.
3. أحمد زكي بدوي ومحمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
4. عبد اللطيف حمزة، علم الاجتماع الحديث، دار النهضة العربية، القاهرة.
5. عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار المدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
6. فتحي محمود، 766 مصطلح إداري، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر.
7. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
8. محمد لطفي وآخرون، التنوع البشري الخلاق، تقرير اللجنة العالمية للثقافة والتنمية، ترجمة محمد يحيى، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة.
9. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

الكتب العربية والمترجمة

1. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
2. إحسان محمد الحسن، علم اجتماع المرأة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
3. إحسان محمد الحسن، علم اجتماع المرأة: دراسة تحليلية دور المرأة في المجتمع المعاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
4. أحمد زكي بدوي، نزاعات العمل في ظل التحولات السيسيواقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
5. أحمد قصير، منهجية علم الاجتماع بين الوظيفية و الماركسيّة و البنوية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

6. - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
7. - أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة، القاهرة.
8. - أمين عودة المصافي، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
9. - أنيسة بركات درار، نضال المرأة الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
10. - إيهاب عيسي المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، دار الكتب المصرية، مصر.
11. - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.
12. - بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، الإدارة العامة للطباعة والنشر.
13. - بسام التزه، السلوك التنظيمي، جامعة دمشق، دمشق.
14. - جهاد ذياب الناقولا، الآثار الأسرية الناجمة عن خروج المرأة السورية للعمل، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق.
15. - حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة.
16. - حامد علي، المرأة في الإدارات الحكومية: التحديات والآفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
17. - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، عمان.
18. - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، البناء الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
19. - حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع المرأة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
20. - حيدر البارون، نقد نظرية الجندر والنسوية لدى ألان دوبنوا، (د. ط).
21. - خالد الرحيم أليني، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.

22. - خليل عبد الرحمان المعايطه، علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
23. - رابح كعباش، علم اجتماع تنظيم، مخبر الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.
24. - رافد الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
25. - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
26. - رجاء وحيد ديدوري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر المعاصر، بيروت.
27. - ريمون كفي ولوك فان كامبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الساحلي، المكتبة العصرية ومكتبة الأسد، دمشق.
28. - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
29. - سعيد سيعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر.
30. - سهيلة عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
31. - السيد الحسيني، النظريات الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة.
32. - السيد عبد العاطي وآخرون، الأسرة والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
33. - الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة.
34. - شكوه نوابي نژاد، علم نفس المرأة، ترجمة زهراء طيوري يگانه، دار الهادي، بيروت.

- 35 - الشيخ جعفر حسن عتريسي، المرأة في الألفية الثالثة، دار الهادي للطباعة والنشر، بيروت.
- 36 - صابر عاشور أحمد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت.
- 37 - صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 38 - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان.
- 39 - طلعت إبراهيم لطفي، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 40 - عبير طایل البشابشة، درجة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار للنشر والتوزيع، عمان.
- 41 - عباس محمود عوض، علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 42 - عبد الرزاق بن حبيب وآخرون، المحددات الفردية لمقاولة المرأة: قراءة نظرية وتجريبية، جامعة تلمسان، الجزائر.
- 43 - عبد الفتاح تركي موسى، البناء الاجتماعي للأسرة، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر.
- 44 - عبد القادر جغلول، المرأة الجزائرية، ترجمة سليم قسطون، دار الحدائث للطباعة والنشر، بيروت.
- 45 - عبد الرحمان عيساوي، علم النفس العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 46 - عدنان تبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- 47 - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 48 - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعرفة، الرياض.
- 49 - علي شلق وآخرون، المرأة ودورها في حركة الوحدة العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

50. علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها (الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق)، دار الكتاب الحديث، الكويت.
51. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع والمكتبة الجديدة، القاهرة.
52. عمر عباس، أساسيات الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
53. عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ليبيا.
54. فاروق عبده، الجندر غزو ثقافي: مواجهة تربوية من منظور إسلامي، عالم الكتب، القاهرة.
55. فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان.
56. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، عمان.
57. قباري محمد إسماعيل، أسس البناء الاجتماعي، منشأة المعارف، الإسكندرية.
58. كتاب جماعي، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين.
59. مجيد الكرخني، مؤثرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
60. محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع، الدار الجامعية، بيروت.
61. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
62. محمد السويدي، محاضرات في الثقافة والمجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
63. محمد السيد أبو النيل وانشراح محمد الدسوقي، علم النفس الفارق، دار النهضة، مصر.
64. محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
65. محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، السعودية.

- 66 - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 67 - مريم سليم وآخرون، المرأة العربية بين ثقل الواقع وتطلعات التحرر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- 68 - مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 69 - مصطفى بوتفلوشت، العائلة الجزائرية (سلسلة المجتمع)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 70 - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 71 - مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن القيس، عمان.
- 72 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق والتوزيع، عمان.
- 73 - مصطفى يحيى شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الجامعة الأردنية، عمان.
- 74 - رمضان محمد القذافي، الصحة النفسية والتوافق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 75 - معن خليل العمر، علم اجتماع الجندر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 76 - منى حسين، التلفزيون والمرأة ودوره في تلبية احتياجاتها التربوية، عالم الكتب، القاهرة.
- 77 - منال طلعت حمود، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- 78 - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت.
- 79 - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

- 80. نصر الدين جابر والهاشمي لوعيا، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة.
- 81. نورة بن عبد الله الهزاني، المرأة العربية بين الماضي والحاضر، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- وهبة الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، دار الفكر، دمشق.
- 82. هنري عزام، المرأة العربية والعمل: مشاركة المرأة العربية في القوى العاملة ودورها في عملية التنمية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- 83. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر، عمان.

الأطروحات والرسائل والملخصات الجامعية :

- 1. أسماء منصور، محاولة تحليل سوسيولوجي للنساء المسيرات في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع (تخصص التغير والديناميكا الاجتماعية)، جامعة الجزائر 2.
- 2. بريكة حميدة، عمل المرأة في المجتمع الحضري وانعكاساته على الأسرة الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من النساء العاملات بالجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2.
- 3. بلقاسم الحاج، المرأة ومظاهر تغيّر النظام الأبوي في الأسرة الجزائرية: دراسة ميدانية وصفية لأهم مظاهر التغيّر الاجتماعي في الوسط الحضري للعاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 1.
- 4. بن العمراني أسماء وبن العمراني آية، الظروف الاجتماعية للمرأة العاملة وتأثيرها على أدائها الوظيفي، مذكرة تخرج جامعية.
- 5. بن زيان مليكة، عمل الزوجة وانعكاساته على العلاقات الأسرية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة.

6. بن لكبير محمد، أثر عمل المرأة على بناء السلطة داخل الأسرة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع (تخصص تنظيم وعمل)، جامعة أحمد دراية، أدرار.
7. بن لكبير محمد، آثار العمل الليلي على المرأة العاملة بالقطاع الصحي، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع (تخصص تنظيم وعمل)، جامعة أحمد دراية، أدرار.
8. بوخاري محمد، فاعلية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
9. خيرة لكحل، العلاقات الأسرية وآليات الضبط الاجتماعي في المجتمع الريفي: دراسة ميدانية على عينة من الأسر بريف مدينة الجلفة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع (تخصص تنظيم وعمل)، جامعة الجزائر 2.
10. رزيقة نجعوم وسميرة العمري، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماستر غير منشورة (تخصص اتصال وعلاقات عامة)، جامعة أم البواقي.
11. زوفاوي آمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع (تخصص تنظيم وعمل)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
12. شامخ عزيزة، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.
13. صادق عثمان، عمل المرأة الجزائرية خارج البيت وصراع الأدوار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
14. عاشوري ابتسام، نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع (تخصص تنظيم وعمل)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- 15 - عائشة أبو بكر، العلاقات بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة، رسالة ماجستير غير منشورة في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 16 - فتيحة سنوة والشيخ شويحة، التغيير الاجتماعي وأثره على التمثلات الاجتماعية للمرأة العاملة: دراسة ميدانية على عينة من الأفراد بولاية الجلفة، رسالة ماستر غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- 17 - قمر إلياس سابا، محددات وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 18 - لواتي ماجدة وقرين فريال، القيادة النسوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمخابر بيورام للأدوية بالطاهير-جيجل، رسالة ماستر غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- 19 - مريم الهلالي، المعوقات الاجتماعية للمرأة العاملة وأثرها على استقرارها الوظيفي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 20 - مريم سلمان عباس الدليمي، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي: اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- 21 - مليكة الحاج يوسف، آثار عمل الأم على تربية أطفالها، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر.
- 22 - مليكة بن زبان، عمل الزوجة وانعكاساته على العلاقات الأسرية: دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس الاجتماعي والاتصال.

- 23. نعيمة بن بوخلط، المعوقات الوظيفية وأثرها على أداء القيادة النسوية: دراسة ميدانية على عينة من موظفات مستشفى الأم والطفل بالجلفة، رسالة ماستر غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- 24. هدى زهرة، المرأة العاملة وصراع الأدوار داخل الأسرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة.

المقالات العلمية والدوريات

- 1. أمل رجب الغديوي، شرح الأدوار لدى المرأة العاملة في بني وليد، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد العاشر، العدد الثاني.
- 2. أحمد محمد حرز الله، المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن، مجلة القدس للبحوث الأكاديمية، العدد 1، قسم إدارة الأعمال، جامعة القدس.
- 3. أنور حسن حسين، أثر عمل المرأة في تماسك الأسرة ونشأة الأطفال، مجلة كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
- 4. بروية فتيحة، أسلوب المرأة للعمل المقاولاتي في الجزائر، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، جامعة مستغانم، المجلد 4، العدد 1.
- 5. بلخاري سامي، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، العدد 7. (مرفق بهامش: رواحي روية وزهرة رواحي، الصراع والتعامل والأداء الوظيفي).
- 6. بن عرفة أمينة، العنف الرمزي في الخطاب التنشئي وسيادة السلطة الذكورية: الأغاني الشعبية أنموذجاً، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، الجزائر.
- 7. بن علجية ناحية، إشكالية جودة الأداء لدى الأستاذ الجامعي في ظل المعوقات الاجتماعية والمهنية: دراسة ميدانية لعينة من أساتذة جامعة الجزائر 2، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 1.

8. - بوخلوة باديس وقمو سهيلة، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقريت، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 2.
9. - بوزيدي رجاء، المرأة القيادية والتنمية في مخيال الفرد الجزائري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة تلمسان، المجلد 2، العدد 4.
10. - جقاوة الشيخ ولعللى بوكميش، السلطة الأبوية داخل العائلة الجزائرية، مجلة الحقيقة، العدد 43.
11. - جمال بن خالد، المرأة العاملة في المجتمع الجزائري: دوافع متعددة وصعوبات متجددة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 1.
12. - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1.
13. - حمد محمد سعد وياسر عبد الكريم الحوراني، المرأة وقوة العمل من منظور إسلامي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المجلد 15، العدد 1.
14. - حيدر خضر سليمان، دوافع العمل لدى المرأة العاملة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 4.
15. - بلعباس سارة وبلماحي زين العابدين، مشاركة المرأة العربية القيادية في عملية اتخاذ القرار بين الأطر القانونية والواقع العملي، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 1.
16. - حلالة فايضة، واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة (تربوية-تجارية)، مجلة علمية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 17 - سكينه بوراوي، النساء القياديات عبر الزمن واعتراف متأخر، نشرية مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث (كوثر).
- 18 - رمضان عمو، من عمل المرأة بين صراع الدور والطموح، مقال علمي.
- 19 - روابحي روية وروابي زهرة، الصراع والأداء الوظيفي، دراسة منشورة.
- 20 - زازوي موفق، إشكالية عمل المرأة في المجتمع الجزائري، مجلة الفكر المتوسطي، العدد 10.
- 21 - سارة خروب، شعرية السرد النسائي وتجليات صراع الجندر: مقارنة في قضايا الهيمنة وتشكيل الأدوار الاجتماعية (رواية هوارية أنموذجاً)، مجلة التعليمية، المجلد 15، عدد خاص.
- 22 - سمر الأعرج، معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 24، العدد 6.
- 23 - سمية بن عمارة، صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني للطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل).
- 24 - صالح سليمان عبد العظيم، النظريات النسوية ودراسة التفاوت الاجتماعي، دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 41، الملحق 1.
- 25 - الضب الزهرة وتيتمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بتقوت، مذكرة تخرج منشورة/مقال.
- 26 - الطاهر بن عبد الرحمان ومهري عبد الحميد، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، المجلد 12، العدد 1.
- 27 - خالد الضو، أشكال التمييز العنصري وخطاب الكراهية في التشريع الجزائري حسب القانون 20-05 تأصيلاً وتحليلاً، المجلد الخامس، العدد الثاني.

28. - عبد العالي بلعيفة، المواثيق الدولية وإسقاطاتها على التشريع للمرأة الجزائرية العاملة: مقارنة سوسولوجية، (ضمن مجموعة مؤلفين: المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية)، مؤسسة حسين رأس الجيل للنشر والتوزيع، قسنطينة.
29. - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية ومفهوم تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 1.
30. - عبد الوهاب تانيس، علاقة ضغوط العمل بفعالية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة: دراسة تطبيقية على كليات جامعة القاهرة، جامعة القاهرة.
31. - العربي جمعة، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية - غرداية).
32. - عمر داود، السلطة الأبوية في الأسرة الجزائرية: امتدادية مع قطيعة النمط المجتمعي التقليدي، مجلة علمية، جامعة تيارت.
33. - غيات حياة، صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران، العدد 12.
34. - كسور آسيا، القيادة النسائية من منظور سوسولوجيا التنظيمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مركز البحث العلمي والتقني في الأنثروبولوجيا، العدد 7.
35. - محمد الأمين فيلالي، دور القيادة النسوية في تفعيل الأداء من وجهة نظر أساتذة الثانويات: دراسة استطلاعية على عينة من ثانويات بلدية قسنطينة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 3.
36. - محمد بن راشد آل مكتوم، القيادات النسائية في عصر التحديات، مجلة كهرباء دبي، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.
37. - مزارة عيسى ونوقي عبد القادر، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، بحث منشور، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
38. - مصطفى عويف، خروج المرأة للعمل وأثاره على التماسك الأسري، مجلة العلوم الإنسانية، دار الهدى، الجزائر، العدد 10.

39. منصور تجاني، الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 4.
40. نسرين يتور، صراع الأدوار لدى المرأة العاملة المتزوجة وعلاقته بالضغط المهني، مقال علمي.
41. شيماء عبد عدلي وهناء حسن سدخان البدري، أنماط القيادة النسوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة الدراسات المستدامة، السنة الخامسة، المجلد الخامس، العدد الأول.
42. زيد بن محمد الرماني، اضطرابات العمال: السبب في عمل المرأة، مقال إستراتيجي، عمل المرأة.
- المؤتمرات والندوات العلمية**
1. ابتهاج أحمد علي، المرأة والأنماط القيادية، مؤتمر القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، دمشق.
2. ابتهاج أحمد علي، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، الجمهورية العربية السورية/ البحرين.
3. غيات بوفلجة، نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن، الندوة الإقليمية حول المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية، الكويت.
4. فاطمة محمد، القيادة النسائية في عالم متغير، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية.

المراجع الأجنبية (Foreign References)

1. Aktouf, O. (2006). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations: une introduction à la démarche classique et une critique*. Éditions Québec, Chicoutimi.

- 2. Parsons, T. (1949). *Essays in Sociological Theory Pure and Applied*. Glencoe: Free Press.

الملاحق

جامعة زيان عاشور - الجلفة.
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم اجتماع والديموغرافيا

إستمارة إستبيان

بصدد تحضير لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل ، نضع بين ايديكم هذا الإستبيان الذي يتكون من مجموعة أسئلة من اجل الإجابة عنها وذلك لمساعدتنا لإتمام دراسة حول موضوع
" المعوقات الاجتماعية للمرأة القيادية و أثرها على الأداء الوظيفي "
ونحن نشكركم على التعامل واعدكم بالسرية التامة وتلفت الانتباه حضرتكم ان المعلومات لا تخصصنا لشخصكم بل للفائدة العلمية فقط.

تحت اشراف الدكتورة:

- خيرة لكحل.

-إعداد الطالبة:

- صادقي بشرى

--	--	--

رقم الإستمارة :

السنة الدراسية :

2026 / 2025

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها ملائمة

بيانات العامة :

1- السن:

أقل من 30 سنة ¹ ، من 30 إلى 40 سنة ² ،

من 41 إلى 50 سنة ³ ، أكثر من 50 سنة ⁴

2- الحالة المدنية:

أعزب ¹ ، متزوج ² ، مطلق ³ ، أرمل ⁴

3- المستوى التعليمي :

ليسانس ¹ ، ماستر ² ، ماجستير ³ ، دكتوراه ⁴

4- هل تعمل تحت إشراف :

امرأة ¹ ، رجل ² ،

5- سنوات الخبرة في العمل :

أقل من 5 سنوات ¹ ، من 5 إلى 10 سنوات ² ، أكثر من 10 سنوات ³

المحور الأول :

س01: هل يؤثر تعدد أدوار المديرية الاسري والمهني على ادائها الوظيفي؟

نعم يؤثر ¹ ، لا يؤثر ² ، احيانا يؤثر ³

س02: هل المسؤوليات العائلية تقلل من قدرة المرأة القيادية على اتخاذ قرارات فعالة؟

نعم ¹ ، لا ² ، احيانا ³

س03: هل ضغوط الحياة الخاصة للمديرة ينعكس على أدائها الوظيفي داخل المؤسسة؟

نعم دائما ¹ ، لا ² ، احيانا ينعكس على أدائها الوظيفي ³

س04: اي الأدوار يشكل ضغط اكبر على المرأة القيادية اثناء ممارسة مهامها المهنية؟

الدور الاسري ¹ ، الدور الاجتماعي ² ، الدور المهني ³ ،

جميع الادوار مجتمعة معا ⁴

س05: هل المرأة القيادية تجد صعوبة في التوفيق بين العمل والاسرة مقارنة بالرجل؟

نعم تجد صعوبة ليس كالرجل¹ □ ، لا صعوبة مثلها مثل الرجل² □ ،

احيانا نجد صعوبة³ □

س06: هل يؤثر انشغال المديرية بأدوارها الأتتماعية على متابعتها الجيدة لسير العمل؟

نعم يؤثر على متابعتها للعمل¹ □ ، لا يؤثر نهائيا على متابعتها للعمل² □ ،

يؤثر احيانا على متابعتها للعمل³ □

المحور الثاني

س07: هل الموظفون يتقبلون الأوامر الصادرة عن إمراة قيادية؟

نعم يتقبلونها عادي جدا¹ □ ، لا يؤثر يتقبلونها نهائيا² □ ،

أحيانا حسب الأسلوب القيادي³ □

س08: هل قرارات المرأة تواجه بالتشكيك أكثر من قرارات الرجل؟

نعم قرارات المرأة ليست مثل الرجل¹ □ ، لا بل قراراتهم على حد سواء² □ ،

أحيانا حسب طبيعة القرار³ □

س09: هل تنفيذ التعليمات المديرية يكون أبطأ مقارنة بتعليمات المدير الرجل؟

نعم تنفيذ تعليماتها يكون بطيء ليس كرجل¹ □ ، لا تنفذ تعليماتها مثلها مثل الرجل² □ ، أحيانا يتم

التغافل عن تعليماتها³ □

س10: هل الموظفون يفضلون العمل تحت إشراف رجل بدل إمراة؟

نعم أكيد¹ □ ، لا يهمهم الموظف من يشرفه² □ ،

س11: هل يؤثر رفض الموظفون لقيادة المرأة على فعالية العمل داخل المؤسسة؟

نعم يؤثر على العمل¹ □ ، لا يؤثر على العمل² □ ،

س12: أداء الموظفون داخل المؤسسة يتأثر بأسلوب قيادة المرأة المديرية؟

إذا كان أمر صارم رسمي¹ □ ، إذا كان أسلوب طلب غير رسمي² □ ،

س13: المديرية قادرة على تنظيم العمل بكفاءة؟

نعم¹ □ ، لا² □ ، حسب طريقة تنظيمها³ □

س 14: هل المرأة القيادية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم ¹ □ ، لا ² □ ، الرجل القيادي أفضل ³ □

س 15: هل المسؤولة القيادية تقوم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات؟

نعم ¹ □ ، لا ² □ ، أحيانا ³ □

س 16: هل المرأة تملك الخصائص القيادية التي تمكنها من أداء وظيفي جيد؟

نعم تملك خصائص قيادية ¹ □ ، لا ، لا تملك خصائص وكفاءة قيادية ² □

س 17: هل تؤمن بمقولة (لعن الله قوما تحكّمهم امرأة)؟

نعم أو من بها ¹ □ ، لا أو من بها نهائيا ² □ ، أو من بيها في بعض الحالات فقط ³ □

س 18: ما الطريقة التي يتقبل بها الموظفون قرارات المديرية؟

طريقة الأمر ¹ □ ، طريقة الطالب ² □

س 19: هل يقبل الموظف أن تمنحه المديرية تعليمات بصيغة الأمر، مثلها مثل المدير؟

نعم ¹ □ ، لا ² □

س 20: في رأيك إذا حدث للموظف إهانة من طرف المسؤولة في العمل، هل يواصل العمل عادي أو يتخلى عن العمل نهائيا؟

يتقبلها ويكمل العمل ¹ □ ، يتخلى عن العمل نهائيا ² □ ، يثور ويغضب ³ □

دليل المقابلة

تاريخ إجراء المقابلة	نموذج المقابلة رقم
مدة المقابلة.....	السن..... :
مكان المقابلة.....	الحالة المدنية:
المنصب القيادي.....	هل لديك أبناء:
المنطقة.....:	المستوى التعليمي:.....

سنوات الخبرة في العمل القيادي :

أسئلة المقابلة:

1. أسئلة الفرضية الأولى

السؤال: 1 هل ترين أن تعدد أدوارك (الأسرية، الاجتماعية، المهنية) يؤثر على أدائك القيادي؟

نعم، يؤثر بشكل كبير ¹ ، نعم، يؤثر بدرجة متوسطة ² ،
يؤثر بدرجة ضعيفة ³ ، لا يؤثر ⁴

السؤال: 2 في تعاملك مع الموظفين هل تعتمدين على :

اتصال رسمي ¹ ، اتصال غير رسمي ²

سؤال: 3 هل تؤثر البيئة الاسرية على عملية تواصل بينك وبين فريق العمل

نعم ¹ ، لا ² ، احيانا ³

سؤال: 4 أيّ الأدوار يشكّل أكبر ضغط عليك أثناء ممارسة مهامك القيادية؟

الدور الأسري ¹ ، الدور الاجتماعي ² ، الدور المهني ³ ،

جميع الأدوار مجتمعة ⁴

السؤال: 5 كيف ينعكس صراع الأدوار على أدائك الوظيفي؟

الإرهاق والتعب النفسي ¹ ، ضعف التركيز في العمل ² ،

تأخر إنجاز المهام ³ ، لا ينعكس بشكل ملحوظ ⁴

السؤال 6 هل تشعرين أحياناً بصعوبة التوفيق بين متطلبات العمل القيادي ومتطلبات الأسرة؟

نعم، دائماً¹ ، نعم، أحياناً² ، نادرًا³ ، لا أشعر بذلك⁴

السؤال 7 هل توفر لك البيئة الأسرية دعمًا يساعدك على أداء مهامك القيادية؟

نعم، دعم قوي ومستمر¹ ، نعم، دعم متوسط² ،

دعم ضعيف³ ، لا يوجد دعم أسري⁴

السؤال 8 في حالة وجود دعم أسري، كيف ينعكس ذلك على أدائك الوظيفي؟

تحسين القدرة على التوفيق بين العمل والأسرة¹ ،

زيادة التركيز والاستقرار النفسي² ، رفع الدافعية والأداء الوظيفي³ ،

لا ينعكس بشكل واضح⁴

2. أسئلة الفرضية الثانية :

السؤال 9 هل تشعرين بوجود ممارسات تمييزية ضد المرأة القيادية داخل بيئة العمل؟

نعم، بشكل واضح¹ ، نعم، بشكل غير مباشر² ، نادرًا³ ،

لا توجد ممارسات تمييزية⁴

السؤال 10 في رأيك، كيف يظهر هذا التمييز داخل المؤسسة؟

التشكيك في الكفاءة القيادية¹ ، عدم الالتزام بتنفيذ القرارات² ،

تفضيل القيادات الذكورية³ ، نظرة نمطية لدور المرأة⁴

السؤال 11 هل يؤثر هذا التمييز على قدرتك في تنفيذ القرارات الإدارية؟

يؤثر بشكل كبير¹ ، يؤثر بدرجة متوسطة² ، يؤثر بدرجة ضعيفة³ ،

لا يؤثر⁴

السؤال 12 كيف ينعكس ذلك على أدائك الوظيفي؟

ضعف السلطة الإدارية¹ ، انخفاض الدافعية للعمل² ،

تراجع الثقة بالنفس³ ، لا ينعكس على أدائي⁴

السؤال 13 إلى أي مدى تؤثر المعوقات الاجتماعية على أدائك الوظيفي كقيادية؟

تأثير كبير¹ ، تأثير متوسط² ، تأثير ضعيف³ ، لا يوجد تأثير⁴

السؤال 14 ما أكثر جوانب الأداء الوظيفي تأثرًا بهذه المعوقات؟

اتخاذ القرار¹ ، التخطيط والتنظيم² ، العلاقات المهنية³ ،

الإنجاز الوظيفي⁴

السؤال 15: في رأيك، ما أهم الحلول التي يمكن اعتمادها للتقليل من المعوقات الاجتماعية

التي تواجه المرأة القيادية؟

تعزيز دعم المؤسسة للمرأة القيادية¹ ، نشر ثقافة المساواة المهنية² ،

تمكين المرأة من التوفيق بين العمل والأسرة³ ،

تغيير النظرة الاجتماعية التقليدية⁴

سؤال 16: هل تجديين صعوبة في تنفيذ قراراتك من طرف الذكور

نعم¹ ، لا² ، احياناً³

سؤال 17 هل يتم تنفيذ قراراتك بالشكل الذي تريدينه

نعم¹ ، لا احياناً²

سؤال 18 هل تعرضتي لمواقف تقلل من احترامك كمسؤولة بسبب كونك امرأة

نعم¹ ، لا² ، احياناً³