

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية  
فرع: التنظيم السياسي والإداري  
تخصص: إدارة محلية.



كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة : سمية بوعوينة.

تحت عنوان

التمكين الوظيفي للمرأة في الوظائف القيادية دراسة ميدانية على  
مستوى مديرتي الصناعة والمناجم والبيئة- لولاية المسيلة-

2019-2018

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	...../د
مشرفا و مقرا	جامعة المسيلة	د/ فوزية شرقي
مناقشا	جامعة المسيلة	...../د

السنة الجامعية: 2019/2018

# دهراء

الحمد لله تعالى على كرمه وتوفيقه لي في إعداد هذا العمل المتواضع؛

وطني الحبيب ... تحية وتقدير؛

لي ملاكي في الحياة... لي معنى الحب ولي معنى الحنان والتفاني... لي بسمة الحياة وسر الوجود؛

لي من كان وعانها سر نجاحي وحناها بلسم جراحي لي أغلى الحبايب؛

أمي الحبيبة أوامها الله لي؛

لي من كلفه الله بالهسيبة والوقار... لي من علمني العطاء بدون انتظار لي من أحمل اسمه بكل افتخار...

أبي العزيز؛

لي أمي الثانية، رقيقة وبني الدكتور فونية شرقي أطل الله في عمرها؛

لي من تزوقت معكم أجمل اللحظات وسأفتقدكم لي من أتمنى أن تبقى صورهم في عيني...: صدقتاني...

سامية فلنان؛ سميرة بوهالي؛ ربيع نور الهدي؛ سلمى فلنان؛

أهدي هذا العمل المتواضع وأتحل لي الله تعالى الكريم أن يجعله خالصاً لوجه الكريم؛

ويتقبله مني.

سميرة بوعويينة

# شكر وعرفان

"و من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات؛

إلى نور عيني وروح قلبي...أمي حفصها الله؛

إلى سبب وجودي في الحياة...أبي أعزه الله في الدنيا والآخرة؛

إلى مطلع ثفتي وإرادتي الدكتور فوزة شوقي أطل الله في عمرها؛

والشكر موصول إلى الأستاذ نور الدين دومي؛

إلى رمز المحبة والأمان أخواتي: أحلام وبناتها ملك آية نور الهدى وسارة وبناتها أسيل رتاج؛

إلى إخوتي الكرام: حكمت وأسامة حفظهم الله؛

إلى عمي العزيز: مراد بوعويينة، وكل عائلة بوعويينة كل باسمه مشكوراً؛

إلى زميلاتي وأخواتي وصدقاتي وبني:

سامية، سميرة، نور الهدى، سلمى، حورية، مريم، خضرة، آسيا، نسيم، سليمة، حميدة، منيرة، دنيا، فطيمة الزهرة؛

زميلاتي الكرام: زين العابدين، شمسو، محمد، كريم؛

كما أشكر جميع طاقم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة المسيلة؛

والحمد لله رب العالمين.

## سميرة بوعويينة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية  
فرع: التنظيم السياسي والإداري  
تخصص: إدارة محلية.



كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة : سمية بوعويينة.

تحت عنوان

التمكين الوظيفي للمرأة في الوظائف القيادية دراسة ميدانية على  
مستوى مديرتي الصناعة والمناجم والبيئة- لولاية المسيلة-

2019-2018

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	د/مرزاق زروقي
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	د/ فوزية شرقي
مناقشا	جامعة المسيلة	د./ عننرة بن مرزوق

السنة الجامعية: 2019/2018

# مقدمة

حظيت قضايا المرأة اهتماما بالغا في الكثير من دول العالم، وذلك من خلال اشراكها في شتى المناحي لتطوير ذاتها بغية المساهمة في انجاز خطط التنمية التي تهدف إليها معظم دول المعمورة، وهذا الاهتمام المتزايد بقضايا المرأة ودورها الفعال في المجتمعات، إنما يعكس حراك سياسي واجتماعي واقتصادي في البنيات المؤسساتية لهذه الدول؛ ومن نتائجه بروز توجه جديد وفلسفة جديدة لتكليف المرأة مع متطلبات هذا التطور، الأمر الذي مهد لبعض النساء في عالم الشغل إلى تولي المناصب القيادية في العديد من الهياكل والمؤسسات والإدارات الحكومية العامة والخاصة.

وتعتبر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة وذات المهارات العالية من الموارد الفعالة في إحداث طفرة نوعية بين الأمم في عالم يصبو إلى المنافسة بين كل أطراف وفئات أفرادها. لذلك الأمم المتحضرة مدعوة لتتبع هذا المورد والاعتماد عليه في عصر العولمة وتسارع تركيب المعرفة؛ لذلك يستوجب تبني العديد من المفاهيم التي حملتها ثقافة الجودة الشاملة والحكم الرشيد، ومن جملتها فلسفة التمكين التي أصبحت في دياجة كل منظمة تسعى لخلق القيمة المضافة في مجتمعاتها وبين كل مواردها البشرية وبدون استثناء.

ومما سبق ذكره؛ فإن فلسفة التمكين تقتضي حتمية تعزيز أدوار المرأة وتدريبها لإشراكها في المساهمة الفعلية لتنمية مجتمعاتها الانساني في مختلف مجالات الحياة، ومن أهمها العمل الإداري الذي أصبحت المرأة موردا بشريا فعلا فيه، هذا الشأن أهلها لنيل العديد من المواقع المتقدمة في العديد من هياكل المنظمات المرموقة، والمرأة الجزائرية على غرار نساء العالم وجدت نفسها تتقلد أرقى المناصب القيادية وتحمل العديد من الأعباء والمسؤوليات في بيئات شديدة التناقض والاضطراب.

ومن المنطلق أن القيادة تحل مكانا بارزا في التنظيم حيث ينسب إليها نجاح وفشل أية منظمة؛ هذا ما يؤكد تقرير التنمية البشرية في نطاق العالم العربي بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سنة 2002، والذي تناول النواقص في البنية المجتمعية العربية التي تعيق بناء التنمية الإنسانية كالحرية وتمكين المرأة، حيث أكد على ضرورة تطبيق مقياس التمكين

الذي وضعه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للمنطقة العربية، ويقينه بدور المرأة الفعال والأساسي لتقدم الدول العربية.

لذلك ستعكف هذه الدراسة إلى تفكيك فلسفة التمكين والقيادة، وربطها بقضايا المرأة القائدة، أما القيمة المضافة التي تحملها الباحثة في هذا الموضوع؛ والذي يمس ذات الأنثى الذي أعتبر نفسي واحدة منه وموردا فعالا في المستقبل القريب؛ لذلك سأقتصر على جاهدة حقيقة فلسفة تمكين المرأة في مجتمعي المحلي من خلال اسقاط هذه الأبعاد النظرية على أرض الواقع، وذلك من خلال موضوع بحثنا الموسوم بـ: " التمكين الوظيفي للمرأة في الوظائف القيادية دراسة ميدانية على مستوى مديرتي الصناعة والمناجم والبيئة- لولاية المسيلة-2018-2019 ".

#### 1. مبررات اختيار الموضوع:

##### • المبررات الموضوعية:

- من أهم العوامل التي أدت إلى اختيار الموضوع الحالي هو الاهتمام المتزايد بقضايا المرأة وتفعيل دورها في الوظائف الإدارية؛
- وكذلك الفضول في اكتشاف مقومات وأسباب التمكين الوظيفي للمرأة في الوظائف القيادية؛
- البحث في السياق المعرفي الأكاديمي وما يفرضه من تحولات في واقع المرأة حيث يجعل من دراسة جوانبه ذو أهمية علمية وعملية.

##### • المبررات الذاتية:

- الرغبة الشخصية في معرفة هذه الحقيقة وما مدى تمكين المرأة في الوظائف الإدارية، ومحاولة الإلمام بكل ما جاءت به النظريات المفسرة؛ والقوانين أو المنظمات وغيرها. في مجال المرأة وتمكينها إداريا وسياسيا في الهياكل الإدارية.
- حيث أنّ هذه الدراسة نابعة من رغبتني في التعرف ومعالجة مفهوم القيادة النسائية في الجزائر، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تولي المرأة للمناصب القيادية خاصة في الإدارات، هذه الإشكالية التي ظلت محط نقاش الكثير من المفكرين والدارسين وحتى صناع القرارات السياسية والإدارية من الدول.

## II. أهمية الموضوع:

حظي التمكين الوظيفي للمرأة اهتماما بالغا في السنوات الأخيرة باعتباره من أهم أسباب بروز الصف الثاني من القيايين والإداريين المؤهلين، وهذا ما يؤدي إلى استمرار ونجاح أية منظمة.

فهذه الدراسة تركز على مورد بشري محوري تجسد المرأة فيه دور نصف المجتمع، بالإضافة لمكانتها في شتى المناحي سواء السياسية أو الإدارية أو الاقتصادية أو الاجتماعية؛ فالمرأة تمثل ثلث القوة العاملة في العالم.

## III. أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة فإننا نهدف إلى إبراز مكانة المرأة وضرورة تمكينها إداريا، وتوضيح دور التمكين الوظيفي للمرأة ومدى مساهمته في وصولها إلى مناصب عليا، كما تهدف إلى تحقيق نوعين من الأهداف :

### ➤ أهداف نظرية:

- وتتمثل في المساهمة في الإثراء العلمي للمكتبة العربية والجزائرية خاصة الدراسات المتعلقة حول المرأة القائد بالجزائر؛ والتي تعد من الدراسات التي أثارت اهتمام العديد من المنظمات والدول؛
- التعرف على حيثيات ومعالم مفهوم التمكين الوظيفي في الجزائر؛
- التعرف على المفاهيم المتعددة للمرأة القيادية؛
- التعرف على واقع تولي المرأة للمناصب القيادية في الجزائر؛
- محاولة إيجاد نمط جديد للقيادة الإدارية ذات خصوصية بالمرأة.

### ➤ أهداف تطبيقية:

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تمكين المرأة إداريا والتالي المساهمة في تطوير التنظيم الإداري المحلي؛ بحكم بحثي يهتم بأبعاد ميدانية حول المرأة القائد بمقر مديرتي البيئة والصناعة والمناجم لولاية المسيلة.

- السعي إلى إبراز دور المرأة وقدراتها في اتخاذ القرارات الإدارية الهامة على مستوى الإدارات العليا.
- إبراز دور التمكين الوظيفي في تعزيز قدرات المرأة في المجتمع عن طريق الدراسة الميدانية.
- تقصي المعوقات التي تحول دون تمكين المرأة في التنظيم الإداري لمقر مديرتي البيئة والصناعة والمناجم.

#### IV. إشكالية الدراسة:

لقد نال موضوع مشاركة المرأة وتمكينها إداريا؛ سياسيا؛ اجتماعيا، اهتماما بالغا في العديد من الدراسات الأكاديمية، لذلك سيعكف اهتمامنا في هذا البحث حول تقصي وتحديد مصطلح التمكين الوظيفي، والذي يعد محور النقاش في العديد من الدوائر المعرفية والعملية. علما أنّ المرأة تلعب دورا محوريا في سيرورة واستمرار نشاط المنظمات، ومن هنا نطرح الإشكالية على النحو الآتي :

**ما مدى تمكين المرأة وظيفيا في المناصب القيادية حسب تصورات موظفين وموظفات مديرتي البيئة والمناجم والصناعة لولاية المسيلة - 2018-2019؟.**

وبهدف معالجة هذه المشكلة البحثية، قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ما مقصود التمكين الوظيفي للمرأة القيادية؟؛
- ❖ وما هي سوسيولوجيا التمكين الوظيفي للمرأة القيادية؟؛
- ❖ كيف يتم تمكين المرأة في الإدارات الجزائرية؟؛
- ❖ ماهي تصورات المبحوثين من موظفين وموظفات مديرتي البيئة والصناعة والمناجم لولاية المسيلة حول التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا؟.

#### V. فرضيات الدراسة:

وعلى ضوء إشكالية بحثنا وأسئلته الفرعية سنصوغ فرضيات الشق النظري والميداني لدراستنا:

## - الفرضيات الرئيسية الخاصة بالشق النظري:

- يوجد علاقة بين التمكين الوظيفي وتولى المرأة للمناصب القيادية العليا.
- يوجد معوقات في تمكين المرأة القيادية الجزائرية.
- يوجد علاقة بين قوة المنظومة التشريعية والتنظيمية في تمكين المرأة الجزائرية بالوظائف القيادية.

## - الفرضيات الرئيسية الخاصة بالشق الميداني:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباطية بين التمكين الوظيفي وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا حسب تصورات المبحوثين من موظفين وموظفات مديرتي البيئة والصناعة والمناجم لولاية المسيلة.
  2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في التمكين الوظيفي وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا حسب تصورات المبحوثين من موظفين وموظفات مديرتي البيئة والمناجم والصناعة لولاية المسيلة (الجنس، السن، الدرجة العلمية، المركز الوظيفي، الخبرة).
- 2 . 1 . الفرضيات الفرعية الأولى: وتضم هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فروق معنوية السن في كل من التمكين الوظيفي وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا لدى موظفي مديرتي البيئة والمناجم والصناعة لولاية المسيلة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في كل من التمكين الوظيفي وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا لدى موظفي مديرتي البيئة والمناجم والصناعة لولاية المسيلة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير المركز الوظيفي في كل من

التمكين الوظيفي وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا لدى موظفي مديرتي البيئة والمناجم والصناعة لولاية المسيلة.

-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة في كل من التمكين الوظيفي وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا لدى موظفي مديرتي البيئة والمناجم والصناعة لولاية المسيلة.

▪ الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في كل من التمكين الوظيفي وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا لدى موظفي مديرتي البيئة والمناجم والصناعة لولاية المسيلة.

## VI. الدراسات السابقة:

حظي موضوع التمكين بكل أبعاده باهتمام الباحثين والمفكرين على مستوى كل الميادين حيث تم نشر الكثير من الدراسات حول التمكين الوظيفي من بينها:

-دراسة بعنوان: "اتجاهات الفرد الجزائري نحو تولي المرأة المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية"، جامعة سطيف؛ وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات أفراد المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في مختلف المؤسسات.

- دراسة بعنوان: "المرأة القائد بالإدارة في الجزائر دراسة ميدانية بمختلف الإدارات التي تتواجد بها المرأة القائد بولاية المسيلة" جامعة سطيف؛ وتهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة تطور أوضاع المرأة في المجتمع العربي والجزائري، وكذا العوامل المؤثرة في تقدم المرأة للمناصب القيادية كالتعليم والقوانين الوطنية والدولية.
- وأيضا تهدف إلى معرفة معوقات ممارسة المرأة للوظائف القيادية.

## VII. الإطار المنهجي:

### • المناهج:

يستخدم الباحث المنهج الملائم وذلك حسب طبيعة الموضوع المراد معالجته؛ لذلك طبيعة بحثنا اقتضت الاعتماد على عدة مناهج لتسيير سبل البحث، ومن أهمها:

أ. منهج دراسة حالة:

تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا، أوحيوانا أوتنظيما...الخ. باعتباره المنهج الرئيسي الذي يسير لنا طرف تقصي حالة التمكين الوظيفي للمرأة القائد

في الجزائر. ويهدف إلى التعرف على وضعية فريدة ومعينة دون غيرها من الوحدات الأخرى وبصورة دقيقة ومفصلة.<sup>1</sup>

#### ب. المنهج الوصفي:

الذي يقوم بدوره بوصف الظاهرة محل الدراسة وذلك بمراعاة كل ما هو متعلق بها خاصة أن موضوعنا قائم حول تمكين المرأة. إضافة إلى المنهج التاريخي من أجل معرفة تطور ظاهرة التمكين الوظيفي.<sup>2</sup>

#### • أدوات الدراسة:

أما الأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسة هي:

✓ **الاستبيان:** " الاستبيان عبارة عن أداة بحثية، تقوم على أساس توزيع استبيانات على عينة البحث، تحتوي في أغلبها على الأسئلة الموضوعية، وقد تحتوي على بعض الأسئلة البسيطة، عادةً ما يكشف الاستبيان عن اتجاهات الأشخاص أو رغباتهم".<sup>3</sup>

✓ **المقابلة:** " المقابلة عبارة عن إجراء لقاء مباشر بين الباحث وعينة المجتمع التي سيتم دراسة البحث عليها، وتقوم المقابلة على أساس طرح بعض الأسئلة الخاصة بموضوع البحث على الشخص المقابل، وجمع هذه الإجابات وتحليلها".<sup>4</sup>

#### VIII. صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت، حيث أن الطالبة مقيدة بفترة زمنية محددة لانجاز هذه الدراسة.
- صعوبة الالتقاء ببعض المديرات لإجراء المقابلات ولتسليمهم الاستبيان.

<sup>1</sup> فوزية شرقي، إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008 . 2014، ( رسالة دكتوراه جامعة الجزائر 03)، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015-2017، ص، 239.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، ومحمد محمود ذنبيات، **مناهج البحث العلمي**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997، ص، 120.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> المرجع نفسه.

## IX. تقسيم الدراسة:

قصد الإمام بحوثيات ومتطلبات البحث، تم إدراج مضامينه وعرض محتوياته في ثلاث فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول** يختص بعرض الجوانب النظرية في الموضوع " الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الوظيفي "، والذي يحتوي على ثلاث مباحث: ويتضمن مفهوم التمكين الوظيفي. - تم التطرق في المبحث الثاني إلى مقومات وأسباب التمكين الوظيفي.. ثم تم التطرق في المبحث الثالث إلى نظريات ومعوقات التمكين الوظيفي.

**الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى " الإطار المفاهيمي للمرأة القائد في الوظائف القيادية." من خلال ثلاث مباحث: يتناول المبحث الأول: المرأة والقيادة في التاريخ.. يلي ذلك مفهوم المرأة في الوظائف القيادية. - تم تناول واقع المرأة القيادية في الجزائر .

**الفصل الثالث:** تلا ذلك تناول "دراسة ميدانية لمديرتي الصناعة والمناجم والبيئة لولاية المسيلة"، ويحتوي على ثلاثة مباحث: المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة تم عرض الإجراءات التطبيقية ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية - يلي ذلك مناقشة واختبار فرضيات الدراسة.

وستُختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أبرز النتائج المتوصل إليها في الشق النظري والتطبيقي.

# الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتمكين الوظيفي

## تمهيد

تعتبر الثورة التكنولوجية التي تعيشها الإنسانية من جملة الأسباب والعوامل التي جعلت عالمنا اليوم أكثر تركيباً وتسارعاً؛ وتمخض عن هذه الحركية تطورات جمة على مستوى العديد من البيئات التي يتفاعل فيها النشاط الإنساني، وتعد وظائف الإدارة من بين المجالات التي تأثرت بمحتوى ومضمون هذا التطور؛ لذلك تقترن عملية التطوير والتحديث في هياكل هذه المنظمات بمدى جودة مواردها البشرية، وكذا تأهيلها وتمكينها بغية الأداء الفعال في هياكلها.

لذلك أضحت فلسفة التمكين الوظيفي مسلكاً عملياً لتطوير وصقل مهارات الأفراد في العديد من المنظمات؛ ويعد من بين أهم المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات والباحثين في الفكر الإداري؛ حيث تعددت تعاريفه ومبادئه بتعدد مشاربهم وانتمائهم لدوائر معرفية مختلفة، كلهم يهدف إلى تطوير وتعزيز أدوار ومهارات هذه الموارد البشرية واستخدام كافة الآليات والعمليات التي تعزز العنصر البشري وتحقق الأهداف المرجوة.

لذلك سنقوم في هذا الفصل بدراسة الإطار المفاهيمي للتمكين الوظيفي، من خلال

ثلاث مباحث أساسية وهما على النحو التالي:

**المبحث الأول: مفهوم التمكين الوظيفي.**

**المبحث الثاني : مقومات وأسباب التمكين الوظيفي**

**المبحث الثالث: النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي.**

## المبحث الأول: مفهوم التمكين

يعتبر التمكين الوظيفي من بين المفاهيم الحديثة في المجال الإداري؛ حيث أصبح عنصراً مهماً وأساسياً في مجال تنظيم الأفراد، وكذا أخذ اهتماماً واسعاً لدى المدراء والمنظمات، وذلك من خلال تشجيعهم في اتخاذ القرارات في المنظمة. وعليه سنقوم في هذا المبحث بدراسة التمكين وضبط محتواه اللغوي والاصطلاحي؛ إضافة إلى البحث في نشأة وتعريف التمكين الوظيفي، وكذا التعرف على مختلف خصائصه؛ مجالاته؛ مقوماته والأسباب التي فرضت هذا التوجه.

## المطلب الأول: تعريف التمكين

يعتبر التمكين من المصطلحات التي لاقت اهتماماً كبيراً في معظم الدراسات الحديثة في العالم؛ كما أن تزايد الحركات النسوية المطالبة بالمساواة وتصادم التيارات الليبرالية في وقتنا الحاضر.

## أولاً: التعريف اللغوي

يقصد بالتمكين لغة التقوية والتعزيز.<sup>1</sup>

حيث عرف التمكين على أنه مصدر مَكَّنَ ويقال مَكَّنَهُ من الشيء تمكيناً وأمكنه منه؛ واستمكن الرجل من الشيء وتمكين منه وفلان يمكنه أي النهوض أي يقدر عليه.<sup>2</sup> وكذلك ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في قوله تعالى: "وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف بن يزة، التمكين السياسي للمرأة وأثره في تحقيق التنمية الإنسانية في العالم العربي: دراسة في ضوء تقارير التنمية الإنسانية العالمية 2003/2008، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة باتنة، 2009/2010، ص، 25.

<sup>2</sup> عبد العالي دبله ووفاء العمري، آليات التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، الجزائر 2016، ص، 54.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، سورة النور، الآية 55.

كما عرف في المعجم الوسيط على أن التمكين للدلالة على القدرة فهو من المصدر تمكن فيقال فلان تمكن عنه الناس أي على شأنه وتمكن من الشيء أي قدر عليه أوظفر الناس به؛ والمكنة أي القدرة والاستطاعة والنصرة والشدة.<sup>1</sup>

### ثانياً: التعريف الاصطلاحي

لقد تعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم التمكين وذلك لاختلاف الخلفيات الفكرية للباحثين والدارسين في هذا الموضوع؛ ومن بينها نذكر التالي:

يعرف التمكين على أنه: "تزويد الفئات المهشمة بالمعارف والمعلومات والمهارات والموارد والقدرات على النحو الذي يكفل لها المشاركة الفعالة والفرض المتكافئة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً".<sup>2</sup> حيث يركز هذا التعريف على تعزيز قدرات الفئات المهشمة في المجتمع كالنساء والأقليات والإثنيات والطوائف الدينية والفقراء والأقل حظاً ذوي الأجور الضعيفة.

أيضاً يعرف التمكين على أنه عملية تأهيل الأفراد لتحديد أهداف العمل الملقاة على عاتقهم ومسؤولية اتخاذ القرارات اللازمة فضلاً عن حرية التصرف في معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها ضمن مجالات المسؤولية والسلطة الممنوحة إليهم.<sup>3</sup> يتضمن هذا التعريف عملية تأهيل الأفراد ليكونوا قادرين على تولي التسيير، وكذا حل المشكلات التي تواجههم في أعمالهم.

كما أن التمكين كمصطلح يرتكز على عناصر القوة والقدرة على القيام بعمل ما من خلال توظيف واستغلال المعارف<sup>4</sup>؛ المهارات بشكل يسمح له بتحقيق الأهداف والمصالح والتأثير على الآخرين.

كما يتم تعريفه على أنه منح الثقة للآخر في التصرف واتخاذ القرارات بنفسه في شؤون عديدة تخصه ولا تخصه وهو منح الحرية والتصرف بديمقراطية؛<sup>5</sup> من خلال هذا التعريف هو

<sup>1</sup> هالة بن سويسي الهاشمي، "النوع الاجتماعي في صيغة المفرد: تمكين المرأة التونسية ودورها في التنمية" (صاحبات المشاريع الصغرى كمثال تطبيقي)، مجلة الفكر المتوسطي، العدد 10، 2015، ص 106.

<sup>2</sup> زكرياء حريزي، المشاركة السياسية للمرأة العربية ودورها في محاولة تكريس الديمقراطية التشاركية الجزائر نموذجاً، (رسالة ماجستير منشورة)، 2010/2011، ص 42.

<sup>3</sup> أمل عبد محمد علي وآخرون، "التمكين بين الفكر التنظيمي والفقهاء الإسلامي"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 21، دون سنة النشر، ص 113.

<sup>4</sup> أماني مسعود "التمكين مجلة مفاهيم، 2006، ص (5-6).

<sup>5</sup> محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث الأردن: دار حمدان، 2012، ص 22.

التمكين هو إطلاق حرية الفرد ومحاولة توفير الثقة بالنفس وتفجير المهارات وحرية تدفق المعلومات.

## المطلب الثاني: نشأة التمكين الوظيفي

ترجع جذور التمكين لعقد الستينات من القرن الماضي، حيث ارتبط ظهور هذا المصطلح، إلى الحركات المجتمعية للمواطنين ومنذ ذلك الوقت استخدم هذا المصطلح في عدة مجالات اجتماعية وسياسية واقتصادية وحتى إدارية.

ثم تطور في عقد التسعينات إثر إعلان الحكومات في مؤتمر القاهرة للسكان والتنمية عام 1994 ؛ ثم في المؤتمر العالمي للمرأة في بكين عام 1995 وتطورت استخداماته بمفاهيم جديدة في الساحة الدولية كحقوق الإنسان والمصلحة الوطنية وتحقيق الذات.

حيث كانت قضية تمكين المرأة سياسياً من أبرز القضايا التي تم البحث فيها من خلال هذين المؤتمرين إضافة إلى أنّ من أكبر القضايا التي تم دراستها هي ثقافة الجندر أو النوع الاجتماعي.<sup>1</sup>

ثم انتقل هذا المفهوم إلى عدة مجالات الاقتصادية والاجتماعية وأيضاً الإدارية، حيث انتقل هذا المفهوم إلى المجال الإداري مع بداية الثمانينات نتيجة تطورات بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة الدولية وكذا ظهور المجتمع المدني.

كما اختلفت تفسيرات بسبب اختلاف الرؤى الفكرية والنظريات العلمية فقد تم التركيز على أنّ التمكين الوظيفي راجع إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل التنظيمات الإدارية، والسعي لتنمية وتطوير مهارات الموظفين والمديرين.

وقد وضح ستر أن مفهوم التمكين انتقل من معنى السيطرة والأمر إلى تنظيم مفعم بالطاقة يسمح التشاركية وترسيخ مبادئ التعلم؛ الدافعية؛ المهارة، الرغبة والثقة التي يشملها مفهوم التمكين الوظيفي في المنظمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمال سعود، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة لمؤسسة الكوايل بسكرة، (رسالة ماجستير منشورة)، بسكرة، 2014/2015، ص 46.

<sup>2</sup> جنان حاتم كامل الكبيسي، " التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات"، مجلة الأستاذ، العدد N، المجلد الثاني، بغداد، 2016، ص ص (307-308).

إضافة إلى أن التمكين الوظيفي مرتبط بتطوير الثقة عند كل أطراف الجهاز الإداري، وكذا إيجاد الاتصال الفعال بين الموظفين وقادتهم داخل المنظمة، وهذا ناتج عن إدراك أهمية تمكين العنصر البشري إداريا وخاصة وظيفيا.

حيث يؤكد العديد من الباحثين أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي تشكل حجرة الأساس للتمكين، حيث أنّ بدايات التمكين الوظيفي نشأت في أوائل عقد الخمسينات من القرن الماضي حيث زار الدكتور إدوارد ديمينغ والدكتور جوزيف جوران اليابان لتدريب المديرين؛ وفي عقد الستينات برزت الأعمال الأمريكية اليابانية التي أبرزت أهمية الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز على التعلم وتدريب العاملين وتعزيز قدراتهم في المنظمة.

### المطلب الثالث: مفهوم التمكين الوظيفي

سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على مفهوم التمكين الوظيفي من خلال طرح عدة تعريفات؛ وكذا التعرف على خصائص ومجالات التمكين الوظيفي.

#### أولاً: تعريف التمكين الوظيفي

تتعدد مفاهيم التمكين الوظيفي وذلك لتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال؛ ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرف التمكين الوظيفي على أنه " إتاحة الفرصة للآخرين وزيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف على إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة وعلى توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيا على الثقة التامة بينهم".<sup>1</sup>

يتضمن هذا التعريف عنصر أساسي وهو العمل الجماعي وذلك عن طريق إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحرية أكبر في مجال الوظيفة.

كما يعرف أيضا على انه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافئته على

<sup>1</sup> قدي أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك، (مذكرة ماستر منشورة)، بسكرة، 2014/2015، ص08.

ممارسة روح المبادرة والإبداع،<sup>1</sup> حيث يعتبر التمكين في مجال الإدارة له عدة شروط من بينها المناخ التنظيمي المستقر والخالي من النزاعات؛ إضافة إلى أنه منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسون صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل.

وعرف التمكين الوظيفي على أنه: "عملية اكتساب واتخاذ القرارات ومنح العاملين الثقة بما يساعد على وضع الخطط والبرامج وإعداد التصورات لتنمية قدرات الأفراد القيادية داخل المؤسسات وتوظيف هذه القدرات في تحسين أدائهم وتطوير سلوكياتهم من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة."<sup>2</sup>

أيضا تم تعريف التمكين الوظيفي أنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها لاهتمام العاملين خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة.<sup>3</sup> و يقصد به أيضا منح درجة مناسبة من الحرية للموظفين بغية اكسابهم درجة من الاستقلالية في أداء مهامهم ومسؤولياتهم.<sup>4</sup>

ويعرفه زناتي على أنه عملية صنع القرار وعملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرار والاستقلالية في المستويات الدنيا في السلم الهرمي.<sup>5</sup>

وعرفه (Moorked and Griffin) على أنه تحويل العاملين صلاحيات وصنع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2001، ص22.

<sup>2</sup> محمد يوسف الزامل، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، 2014/2015، ص 07.

<sup>3</sup> جنان حاتم الكبيسي، المرجع السابق الذكر، ص306.

<sup>4</sup> سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة، دون سنة النشر، ص206.

<sup>5</sup> بوبكر ساخي، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، (رسالة ماجستير منشورة)، وهران02، 2015/2016، ص 17.

<sup>6</sup> محمد يوسف الزامل، المرجع السابق الذكر، ص 08.

حيث يركزان في تعريفهما على أنّ منح العاملين حق لمشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على حل المشكلات والتكيف مع البيئة الداخلية للمنظمة.

و تم تعريف أيضا أنه القدرة على خلق الثقة المتبادلة والمتكافئة ما بين الفرد والمنظمة والمتضمنة ثقة الفرد بقدرته على أداء الأفراد المنسجم والأهداف التنظيمية المر الذي ينعكس إيجابيا على مستوى جودة المخرجات التنظيمية.<sup>1</sup>

من خلال التعريفات التي أشرنا إليها يمكن استخلاص تعريف إجرائي للتمكين الوظيفي كما يلي:

التمكين الوظيفي إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح الموظفين أو العاملين حرية واسعة داخل المؤسسة وذلك من خلال إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية؛ إضافة إلى تعزيز وتحفيز الموظفين على الإبداع التنظيمي من خلال عمليات التعلم المستمر والتدريب وكذا إعطاء الثقة التي تؤدي بالنتيجة إلى الاستقرار الوظيفي والعمل الجماعي في المنظمة.

كما نخلص إلى أنّ للتمكين الوظيفي عدة خصائص وهي كالتالي:

- منح فرق العمل حرية أداء مهامها وحل مشكلاتها بصورة فعالة.
- استثمار الكفاءات والقدرات الكامنة في الأداء.
- التقليل من اعتماد على الإدارة في سير العمل.
- زياد إنتاجية الأفراد.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- ارتفاع الدافعية والإبداع.
- مبدأ المشاركة واتخاذ القرارات.
- مبدأ ممارسة السلطة.

<sup>1</sup> إخلاص إبراهيم الطراونة وسميرة محمد مبارك النهدي، " التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، العدد01، المجلد03، 2017، ص 37.

- تحفيز وتدريب الموظفين داخل المنظمة.
- يتصف التمكين الوظيفي بالشمول ويستمر مع بقاء الموظف في المنظمة.

### ثانياً: مجالات التمكين الوظيفي

هنالك عدد من المجالات التي يمارس خلالها التمكين الوظيفي منها:<sup>1</sup>

#### أ. تفويض السلطة:

ينطلق هذا المجال من عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم. ولذلك فإن فكرة التمكين الوظيفي تتطلب تغييراً في الأنماط التقليدية إلى أنماط تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد هذا الأمر يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

#### ب. العمل الجماعي:

العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً متناسقاً ومتربطاً لديه هدف مشترك، والعاملون الممكنين ينبغي أن يشعروا بأنهم في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل؛ ويستلزم احترام أفكارهم كما يتطلب مستوى عالي من الثقة.

#### ت. المشاركة في اتخاذ القرار:

يشير إلى ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة ومعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسة وحلها في إطار المسؤولية والسلطة الممنوحة إليهم من قبل المستويات العليا؛ فالتمكين الوظيفي في هذا المجال يعني إعطائهم الفرصة في تحقيق أهدافهم والإبداع في مجال وظيفتهم.

<sup>1</sup> جنان حاتم كامل الكبيسي، المرجع السابق الذكر، ص (308-309).

## ث. الدعم والإسناد:

يتطلب التمكين الوظيفي تشجيع البيئة التفاعلية والداعمة للموظفين على البحث عن طرق وأساليب العمل الأكثر فعالية وتطبيقها، كما أنّ دراسة نظام الحوافز وسيلة لمعرفة كيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين والعمل على تعزيز قدراتهم.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني : مقومات وأسباب التمكين الوظيفي

## المطلب الأول: مقومات التمكين الوظيفي.

للمتمكين الوظيفي عدة مقومات ينطلق منها، والتي يجب أن يعتمد عليها وهي كالتالي:

## أولاً: العلم والمعرفة والمهارة

يعتبر كل من العلم و المعرفة والمهارة مقوما أساسيا من مقومات التمكين الوظيفي للعاملين، حيث أنّه من خلال المعرفة يملك العاملون حرية التصرف والمشاركة ثم التمكين فكلما زادت ازدادت مهارات ومكتسبات الأفراد المعرفية، زادت قدراته على تأدية مهامه بكفاءة وفعالية. كما أنّ العلم والمعرفة توفران ثقافة تنظيمية جيدة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الموظفين في المؤسسة.<sup>2</sup>

## ثانياً: الاتصال وتدفق المعلومات

تعد المعلومة سلاحاً أساسياً يعتمد عليه الموظفون في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتصرف بالطريقة السليمة التي تكفل للعاملين مناخ تنظيمي مستقر؛ كما أنّ حرية تدفق المعلومات من بين المبادئ الأساسية لمبدأ الديمقراطية وبناء التسيير الجيد في الهيكل التنظيمي وكذا العلاقات الحسنة بين القيادات العليا والقاعدية على مستوى المنظمة. إضافة إلى أنّ الاتصال الفعال داخل المنظمة يكفل للموظفين نوعاً من التصرف بحرية بضوابط معينة دون الإخلال بالحياة العملية في البيئة الداخلية.

## ثالثاً : الثقة.

<sup>1</sup> جنان حاتم كامل الكبيسي، المرجع نفسه، ص (308-309).

<sup>2</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، (رسالة ماجستير منشورة)، السعودية، ص55.

تعتبر الثقة من بين المقومات المهمة والأساسية في التمكين الوظيفي للعاملين والتي تعني استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين وذلك لإدراكه لقدراتهم وكفاءتهم وصدقهم وأيضاً اهتمامهم بمصلحة المنظمة.

وتحقق الثقة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال إبراز مبدأ الشراكة بين الطرفين بمعنى أن القائد والعامل يكونان طرفين يشتركان في عملية اتخاذ القرارات والتغيير والتطوير نحو الأفضل حيث أن اكتساب العلم والمعرفة والمهارة، وكذا التعلم المستمر يؤدي إلى ازدياد الثقة بين الأفراد في المنظمة.<sup>1</sup>

حيث يقول فرانسيس فوكوياما: "الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وان العجز في رأس المال يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول." حيث يشدد على أن الثقة يجب أن تكون متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين لنجاح عملية التمكين الوظيفي.

#### رابعاً: الحوافز المادية والمعنوية.

يعبر نظام الحوافز المادية والمعنوية من بين أهم مقومات التمكين الوظيفي الذي بواسطته يتم تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية، ومن أجل تحقيق نتائج جيدة حيث يعتبر كل من يحقق أهداف المنظمة يحصل على حوافز أكبر، وهذا ما يؤدي إلى خلق جو من المنافسة بين الموظفين، والذي بفضلها يتم تحمل المسؤولية وتحقيق الكفاءة والإبداع بكل أبعاده.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: أسباب ونماذج التمكين الوظيفي.

إن اختيار المنظمات للتمكين الوظيفي كمنهج و أسلوب لإدارة مواردها البشرية يرجع لعدة أسباب وعوامل ورغبة منها من الاستفادة من أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، ولتطبيق التمكين الوظيفي هنالك عدة نماذج من أجل تحقيق التمكين الوظيفي في

<sup>1</sup> عطية حسن الأفندي، مدخل تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص6.

<sup>2</sup> عطية حسن الأفندي، المرجع السابق الذكر، ص 07.

المنظمة، و سنتطرق إلى كل من الدوافع والدواعي من تبني التمكين الإداري و نماذج التمكين الوظيفي.

### أولاً : أسباب الأخذ بالتمكين الوظيفي.

هنالك عدة أسباب ومتطلبات تؤدي إلى الاعتماد على التمكين الوظيفي ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي ترك عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات العملاء؛
- ❖ يعد التمكين الوظيفي خطوة مهمة في تحقيق التعلم الوظيفي حيث أنّ التمكين الوظيفي طريقة فعالة في استعمال المهارات واكتشاف القدرات لدى العاملين.
- ❖ يخلق التمكين الوظيفي شعوراً لدى الأفراد بتحسين مساهمهم الوظيفي ويشعرهم بنوع من الرضا الوظيفي وتحقيق الذات.
- ❖ رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية، وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية، وكذا مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة والتغيرات في تركيبة القوى العاملة.<sup>2</sup>
- ❖ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- ❖ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وإحساس أكثر بالمسؤولية تجاه المنظمة.
- ❖ إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز.

### ثانياً: نماذج التمكين الوظيفي.

من أجل الاقتراب الأمثل الذي تحتاجه المنظمة، نجد عدة دراسات قامت بالبحث في هذا الموضوع ، والتي ساهمت في استنباط نماذجاً للاسترشاد، وهي ما يلي :

#### 01. نموذج التحفيز الفردي:

يركز هذا النموذج على مبدأ التحفيز، حيث أنه يشير إلى أنّ التحفيز في عملية التمكين الوظيفي له دور فعال في تعزيز العلاقات ما بين الرؤساء والمرؤوسين فالتحفيز المادي والمعنوي للموظفين يقوي الدافعية بغية تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> مؤيد الساعد، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط01، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2010، ص 180.

<sup>2</sup> مؤيد الساعدي، المرجع السابق الذكر، ص180.

كما حدد (Conger & Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين الوظيفي:

- تحديد العوامل التنظيمية.
- استخدام أساليب إدارية مثل المشاركة وإثراء الوظيفة والمكافآت.
- تقديم معلومات عن الفعالية التنظيمية.
- الشعور بالتمكين الوظيفي من قبل الإدارة العليا (المرؤوسين).
- التغيير في السلوك وإنجاز الأهداف.

## 02. أنموذج الخطوات الثلاث:

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين الوظيفي من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات:<sup>1</sup>

- هي بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات.
- توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف.
- مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

ويتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين الوظيفي فمنظمة التعلم هي تلك ساندت مصطلح التمكين الوظيفي وأكسبته أهمية حقيقة، فالتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعلم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية تدعم توجهاتهم وتساعدهم على استيعاب التدريب و تقبل التوجيه والاستفادة من الأخطاء لتصحيح الانحرافات.

## 03. أنموذج Tom Peters لعملية التمكين الوظيفي:

لقد قدم Tom Peters نموذجاً لعملية التمكين تقوم على أساس استخدام فرق العمل وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فاعلية فرق العمل، كما ينطلق هذا النموذج من فرضية أنّ

<sup>1</sup> قدرى أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، (مذكرة ماستر منشورة)، بسكرة، 2015/2014، ص (24-25).

الإدارة يجب أن تطبق عملية التمكين التي بموجبها يتم تهيئة المناخ التنظيمي والسماح بدرجة معينة من الحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.<sup>1</sup>

ويتم تحقيق التمكين الوظيفي التخلص من المعوقات التالية:

- جمود الهياكل التنظيمية.
- انحرافات البيروقراطية والشروط المهنية القاسية.

### المبحث الثالث: نظريات ومعوقات التمكين الوظيفي.

إنّ مفهوم التمكين الوظيفي من بين المفاهيم المعاصرة التي تم دراستها والبحث فيها في الفكر الإداري، والتي تبرز الدور الهام للعنصر البشري في المنظمة وعليه سوف نقوم في هذا المطلب بدراسة النظريات ومعوقات التمكين الوظيفي.

#### المطلب الأول: النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي.

##### أولاً: النظريات الكلاسيكية.

اهتمت المدارس الإدارية الأولى بتأهيل الفرد لأداء مهام مكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعد على أداء عمله دون إعطائه مجالاً للتفكير واتخاذ القرارات فيها، ومن دون الاهتمام بالجانب النفسي والإنساني الذي يشعره بالقدرة".<sup>2</sup>

أما التمكين عند نظرية الإدارة العلمية فهي على طرفي النقيض، ولم يكن مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت لأنّ النظرة التي كانت سائدة هي البعد المادي وزيادة الإنتاجية. أما بالنسبة للنظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني ماكس فيبر فقد كان يسعى إلى جعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات

<sup>1</sup> عبد السلام الشبراوي عباس، " التمكين الإداري كمدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر(دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، 2016، ص 193.

<sup>2</sup> سعد العتيبي، "جوهر تمكين العاملين"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى السنوي العاشر: "الإدارة الجودة الشاملة"، 2005، ص 39.

لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، وبالتالي أهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات.

قامت (Mary Parker Follet) بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على الأخرى.

### ثانياً: النظريات السلوكية.

من بين أهم الدراسات التي تناولت مفهوم التمكين الوظيفي دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية؛ حيث بدأت بدراسة تأثير العوامل المادية على العامل؛ ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل. ثم بسبب الركود الاقتصادي العظيم تم توقف دراسات هوثورن لكن هذا التوقف كان من أحد الأسباب التي أدت إلى ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق إلى حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال 1950-1960، وكانت تركز على معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة ومهدت هذه الحركة إلى ما يعرف في عصرنا الحالي بدراسات السلوك التنظيمي. ومن بين أهم النظريات، نظرية الحاجات لأبراهام ماسو التي اهتمت بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتفويض الصلاحيات وتدوير العمل وإثراء العمل، كما قام بتحديد الحاجات التي يحتاجها الفرد كما يلي: <sup>1</sup>

- حاجات تحقيق الذات.
- الحاجة إلى الأمان.
- الحاجة إلى الاحترام والتقدير.
- الحاجات الاجتماعية.
- الحاجات الفيزيولوجية.

إضافة إلى نظرية X و Y لدوجلاس ماكريغول الذي افترض أن المدير نوعان الأول كسول يفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يفرض موظفين سلبيين و واعتماديين لا يعملون.

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الأردن: دار المسيرة، 2007، ص169.

والثاني فتمثل المدير الذي لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف.<sup>1</sup>

ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها كرس أرجس حيث ينظر للفرد أنه ناجح، وبالتالي يمكنه أن يتحمل مسؤوليته بل يجب منحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وغيرها من النظريات التي مهدت إلى التمكين الوظيفي ورفع مستوى الموارد البشرية في منظمات الأعمال.<sup>2</sup>

### ثالثاً: النظريات الحديثة.

من بين النظريات الحديثة في الفكر الإداري التي ساهمت في تطوير مفهوم التمكين الوظيفي ما يلي:

#### 01. نظرية النظم :

ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرية الجزئية إلى الكلية الشاملة والهدف المشتركة، حيث يكون اهتمام العاملين على الأهداف العامة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والمؤهل والقادر على المساهمة الفعالة، وذلك من خلال الوظائف المترابط والمتعاون والعامل المؤهل القادر على تكريس المبادئ التعاون والعمل المشترك، لأن أهم مقومات أعضاء الفريق أن يكون كل فرد فيما بينهم قادر على التجديد وإيجاد قيم جديدة لتحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

#### 02. منظمة التعلم :

تعني أن تسمح للأفراد بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة المشاكل وإيجاد الحلول، ويختبروا قدراتهم ومهاراتهم لإحداث التغيير وتنمية قدراتهم العلمية وحتى الممارسة؛ حيث أن منظمة التعلم تركز على عناصر من بينها المعلومة وأهميتها في التعلم؛ روح الفريق وأهميته في العمل الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي؛ تحرير العامل من أي قيود تمنعه من المشاركة والعلم والتعليم؛ القيادة التي تحمل الرؤية نحو المنظمة المتعلمة والمتطورة باستمرار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خالد الهاتي، إدارة الموارد البشرية، ط04، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص (79-84).

<sup>2</sup> قنري أحمد معراج، المرجع السابق الذكر، ص15.

<sup>3</sup> قنري أحمد معراج، المرجع نفسه، ص16.

<sup>4</sup> يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 36.

كما أنّ معظم الدراسات في وقتنا الحالي تعد موضوع المنظمة المتعلمة من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تحمل في طياتها عدة أفكار تعزز موضوع التمكين الوظيفي التي تركز فيها على المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا العاملين وغيرها من المواضيع التي تهتم بالموارد البشرية وحسن تسميتها وتسييرها.

حيث أنّ مراحل تطور الفكر الإداري يتجه إلى الاهتمام المتزايد برأس المال البشري والحفاظ عليه وتطويره باستمرار.

### 03. إدارة الجودة الشاملة:

من أشهر رواد هذا النموذج إدوارد ديمينغ وجوزيف جورن وأيضا فيليب كريزي، تتضمن هذه النظرية إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لحل المشكلات، وكذلك أنّ يتم الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات.

### المطلب الثاني: معوقات التمكين الوظيفي

من بين المعوقات والصعوبات التي تواجه التمكين الوظيفي ما يلي:

#### 1. المعوقات التنظيمية والإدارية :

وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات و الأنظمة المعمول بها في المنظمة، وما ينتج عن تطبيقها، ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة وضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين ورداءة نظام الاتصال داخل المنظمة فوجود نظام سيء داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف الاتصال بين العاملين، وبالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين وقت الحاجة إليها مما يعيق عملية التمكين الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إحصان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، عمان: دار صفاء، 2013، ص3.

**02. المعوقات البشرية :**

وهي المعوقات التي ترتبط بالموارد البشرية والعاملين في جميع المستويات التنظيمية إما للنقص في الموارد البشرية أو للضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالشخص.<sup>1</sup>

ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء والعاملين أنفسهم وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، كما يعد ضعف التدريب وليس لديه التطوير الذاتي.

من أهم المعوقات التي تواجه عملية التمكين الوظيفي بقاء الفرد جامدا مما يجعله غير مستعد لتطوير ذاته هذا ما يجعله عنصرا لا يواكب التغيير و متقادما مما يؤدي بذلك إلى إلقاء اللوم عليه لمشاركته في إعاقة مسيرة التمكين، كما أنّ هناك الكثير من المعتقدات الخاطئة حول مفهوم التمكين التي تساهم بشكل كبير في تعثر تطبيق منهج التمكين الوظيفي من أبرزها الاعتقاد بأن التمكين الوظيفي يمثل صالح المنظمة دائما.

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، المرجع نفسه، ص3

## خلاصة الفصل

تطرق هذا الفصل إلى أهم الجوانب المتعلقة بالتمكين الوظيفي، وقد تبين أنه لا يوجد تعريف شامل لهذا المفهوم وحتى جزئياته، حيث أنّ جل التعريفات جاءت تعبر عن وجهة نظر باحثين حسب مختلف التخصصات.

كما أنّ التمكين الوظيفي ينطلق من تعزيز وتحفيز العاملين داخل المنظمة، وهذا ما اتفقت عليه معظم النظريات في الفكر الإداري الكلاسيكي والحديث لكن بمفاهيم متطورة لكل من هذه النظريات.

إضافة إلى أنّ التمكين الوظيفي يوفر البيئة والمناخ التنظيمي المستقر ويضمن الاتصال المتداخل ما بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية؛ كما أنه يمتاز بالمرونة لأنه يشرك جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرارات مما يكفل التسيير الجيد للمنظمة. ويتم اكتشاف المهارات والقدرات وتطويرها بواسطة آلية التمكين الوظيفي مما يسمح بالتطوير المستمر للمنظمة والتعلم واكتساب المهارات وتزداد الثقة.

## الفصل الثاني

# الإطار المفاهيمي للمرأة القائد في الوظائف القيادية

## تمهيد

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات المتسارعة في العديد من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لذا وجدت الإدارة الحديثة نفسها أمام تحديات كثيرة فرضت البحث عن أساليب جديدة في البحث والابداع والتخلي عن الأساليب القديمة من خلال خلق بيئة عمل تساعد على الاستفادة من أفكار العاملين و خبراتهم و مهاراتهم.

ونظرا للاهتمام المتزايد بالقوى البشرية وتنمية القيادات أصبح العمل القيادي في المجال الإداري ليس حكرا على الرجل فقط وإنما برزت المفاهيم الجديدة لتمكين الوظيفي للمرأة في المراتب القيادية، هذا ما أهل المرأة أن تكون في هرم شتى الهياكل.

لذلك سنقوم في هذا الفصل بدراسة الإطار المفاهيمي للمرأة القائد في الوظائف القيادية

من خلال ثلاث مباحث أساسية على النحو التالي:

**المبحث الأول: المرأة والقيادة في التاريخ.**

**المبحث الثاني: مفهوم المرأة في الوظائف القيادية.**

**المبحث الثالث: واقع المرأة القيادية في الجزائر.**

## المبحث الأول: المرأة والقيادة في التاريخ.

يجدُ المتقصى في تاريخ أقدم الحضارات الإنسانية حقائق مذهلة في دور المرأة القيادي في بعض من الحضارات القديمة؛ كتلك التي عرفتھا الدولة العالمية الفارسية ومن عصرهم في تلك الحقب الزمنية، لكن وضع المرأة يبدو مركبا، ويعتريه نوع من التناقض والاضطراب من حقبة إلى أخرى. وعليه سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة المرأة وأبعاد القيادة في الحضارات القديمة، وكذا التعرف على النظريات الحديثة على غرار النظرية النسوية.

## المطلب الأول: المرأة والقيادة في الحضارات القديمة.

سوف نتطرق بإسهاب إلى مكانة المرأة القيادية في الحضارات القديمة، خصوصا في الحضارة الصينية؛ الحضارة الهندية والحضارة الإسلامية.

## أولا: المرأة والقيادة في الحضارة الصينية.

إن المرأة لم يتسن لها الوصول لمراكز قيادية في هذه الحضارة بل كانت تابعة، ونجد أن **كنفشيوس الحكيم** دعا إلى ضرورة الطاعة العمياء من المرأة للرجل عن رضا تام، وهذا اللون من الطاعة اعتبره العديد من حكمائهم عبادة، وقد سميت المرأة في كتب الصين القديمة بالحياة المؤلمة التي تغسل السعادة والمال فهي شر يستبقيه الرجل بمحض إرادته ويتخلص منه بالطريقة التي يرتضيها، ولو بيعا كبيع الرقيق والمتاع؛ حتى كان بالصين زهاء ثلاثة ملايين جارية.<sup>1</sup>

فقد عرف الأدب الصيني القديم المرأة بأنها ملزمة من الرجل دائما؛ وليس لها أي حق ولا تملك أي مكانة اجتماعية في المجتمع الصيني؛ وبذلك يملك الرجل كل الحقوق في إخضاع شخصية المرأة، وحتى قتلها بالشكل الذي يريده.

كما أنّ المرأة المترملة كانت عبارة عن تركة لأهل زوجها؛ أي أنها ثروة؛ إضافة أنّها تتعرض إلى شتى التعذيب والتعنيف وهي حية دون أي اعتراض.<sup>2</sup>

من الملاحظ أنّ التعليمات الأخلاقية للحكيم **كنفشيوس** كانت مجحفة في حق المرأة وتحفز على سيطرة الرجل في كل المجالات لعدة اعتبارات من بينها أنّ المرأة شر دائم ولم يعطها حقها حتى في أدنى نواحي الحياة.

<sup>1</sup> سميرة ملاك، المرأة القائد بالإدارة في الجزائر: دراسة ميدانية بمختلف الإدارات التي تتواجد بها المرأة القائدة ، (رسالة ماجستير منشورة)، سطيف 02، 2013-2014، ص 85.

<sup>2</sup> باسمه كيال، تطور المرأة عبر التاريخ، لبنان: مؤسسة عز الدين للنشر والتوزيع، 1991، ص، 42.

### ثانيا : المرأة والقيادة في الحضارة الهندية.

ارتبطت الحضارة الهندية منذ نشأتها بعدد من الديانات الأساسية؛ وهي القيدية و البراهمية والهندوسية والبوذية مكانة جيّدة للمرأة، لكن بفعل التغيرات التي طرأت على الهند وعلاقتها مع الخارج أصبحت المرأة ذات مكانة وضيعة ومن أمثلة ذلك حرق نفسها بعد موت زوجها، كما ذكر في النصوص الشرعية عندهم أنّه: " لا تليق الحرية المطلقة بالمرأة قط، بل يجب أن يربعاها أبوها في صغرها، ثم زوجها بعد ذلك ابنها في كبرها"<sup>1</sup>.

كما فرضت الهندوسية نظاما سيئا على المرأة وجعلها أسيرة زوجها؛ وهذا راجع إلى الكثير من العوامل من بينها ثقافة المجتمع السائدة على أنّ المرأة مفسدة في المجتمع؛ والمرأة عند الهندوس لا تتاح لها فرصة التحصيل العلمي خاصة للفلسفة، لأنّها لا تطبق ذلك ويقودها إلى الجنون. وكذلك يحرمونها دراسة كتب الفيدا والويدا المقدسة عندهم.

لذلك لم تصل المرأة في هذه الحضارة إلى درجة أنّها تعتلي منصبا عاليا أو قياديا بل كانت مجموعة شرائع مانو في الهند تضع المرأة في مكانة منحطة وتعتبرها جسدا بدون روح فلم يكن للمرأة حق مستقل عن حق وليها سواء كان أبوها أو زوجها أو ولدها، فإذا انقطع هؤلاء كان عليها لزاما أن تنتمي إلي رجل من أقارب أبيها أو زوجها في النسب، وكان لزاما أن تخضع لتصرفات هذا التولي فهي قاصرة طوال حياتها هذه الحال حتى القرن السابع عشر وفق شريعة مانو.<sup>2</sup>

### ثالثا : المرأة والقيادة في الحضارة الإسلامية.

يعتبر الدين الإسلامي الديانة السماوية المقدسة التي جعلت المرأة تحتل منزلة راقية وعالية في المجتمع الإسلامي، وذلك رغم الأوضاع السيئة التي كانت تعيشها عبر التاريخ؛ فقد منح للمرأة حقوقها الإنسانية، المدنية، الاقتصادية والسياسية، كما أنّ المرأة ذكرت في الكثير من الآيات القرآنية وسميت باسمها سورة النساء في القرآن الكريم التي تضمنت الأسس الكفيلة بدوام الاستقرار ونشاطه حيث تضمنت السورة ما يلي:<sup>3</sup>

❖ تكريم المرأة، نظام الأسرة، مساواة الرجل بالمرأة في الكسب وفي الحقوق المالية.

<sup>1</sup> سميرة ملاك، المرجع السابق الذكر، ص 85.

<sup>2</sup> ليلي عبد الوهاب، علم اجتماع المرأة : دراسة اجتماعية في أوضاع المرأة في المجتمع، (ب.س)، (ب.م)، (ب.س)، ص 56.

<sup>3</sup> نسرین تواتیت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، (رسالة ماجستير منشورة)، باتنة، 2014، ص 77-78.

- ❖ حرية المرأة في ذاتها وأموالها، نظام الزواج وكل ما يخص المرأة.
- ❖ كما أمرت الشريعة بحسن المعاملة بين الرجل والمرأة.

أما بالنسبة لعلاقة المرأة بالسلطة القيادية وتقلدها للمناصب العليا؛ فمازالت القضية بين مد وجز بين المؤيدين والمعارضين؛ حيث أنّ المؤيدين لتقلد المرأة المناصب العليا يرون بأنّ المرأة كان لها فضل كبير في نشأة وتأسيس الدولة الإسلامية حيث شاركت في البيعة والغزوات وتستشار في الأمور الخاصة بالنساء؛ الأسرة والتربية ماعدا قيادة الأمة (الإمامة الكبرى)؛ من بين الأمثلة التي أشار إليها البعض في حكمة القصص القرآنية قصة بلقيس ملكة سبأ كنموذج للمرأة الحكيمة في مواجهة النبي سليمان عليه السلام.<sup>1</sup>

كما أنّ للمرأة نصيب في نشر الإسلام؛ فتحمّلت الكثير من القسوة والعذاب والاضطهاد ومن أمثلة الآيات في القرآن الكريم الآية (12) من سورة الممتحنة حيث قال الله تعالى: " يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِذَا جَاءَكَ الْمُؤْمِنَاتُ يُبَايِعْنَكَ عَلَىٰ أَنْ لَا يُشْرِكْنَ بِاللَّهِ شَيْئًا وَلَا يَسْرِقْنَ وَلَا يَزْنِينَ وَلَا يَقْتُلْنَ أَوْلَادَهُنَّ وَلَا يَأْتِينَ بِبُهْتَانٍ يَفْتَرِيهِ بَيْنَ أَيْدِيهِنَّ وَأَرْجُلِهِنَّ وَلَا يَعْصِيَنَّكَ فِي مَعْرُوفٍ فَبَايِعْهُنَّ وَاسْتَعْفِرِ لَهُنَّ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ (12) ".<sup>2</sup>

ومن يتصفح تاريخ الإسلام والسيرة النبوية المطهرة، يدرك المكانة والدور رائد وقيادي للمرأة، الذي سبق العديد من الرجال في حياة الدعوة والاستشهاد في سبيل الله، وكذا المناقشة وتحصيل وتربية الأجيال.

**المطلب الثاني: المرأة القيادية من منظور النظرية النسوية.**

• **الاتجاهات النظرية للمرأة القيادية.**

تعتبر النظريات النسوية حركة سياسية تهدف إلى تحقيق غايات اجتماعية تتمثل في حقوق المرأة وإثبات شخصيتها والمكانة التي تحتلها.

كما اقتحمت المقاربات النسوية المجال الأكاديمي للإدارة في بداية ما سماه جوزيف لبيد (Joseph lapid) "بعصر ما بعد الحداثة"، أي في نهاية الثمانينات أين كان يدور النقاش

<sup>1</sup> نسرین تواتیت، المرجع السابق الذكر، ص 79.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، سورة الممتحنة، الآية 12.

بالنسبة لمجال بحث النسويين في الإدارة فإنه يبدأ في فحص واستقصاء مكانة النساء في العالم وتحليل ومعرفة كيف أنّ الإدارة أهملت الاهتمام بحياة النساء.

لذلك تم تصميم الاتجاهات النظرية الذي قدمه كل من ستيف سميث وباتريس أوينس إلى ثلاثة اتجاهات حسب الموجة النسوية الثانية على النحو التالي:

### 1. الاتجاه النسوي الليبرالي:

يعتبر تيار علماني لم يعمل على التغيير من الداخل بل رأى الدين السبب الرئيسي لتزدي أوضاع المرأة، واهتم بتريكس بفكرة الأبوية وإعطاء الشرعية لفكرة التقسيم العام والخاص ودعم النظرة للمرأة كزوجة وأم فقط، وتقديم المنظومة الأخلاقية التي تبرز خضوع المرأة وقصرها ومثل هذا التيار تهديداً لدور الكنيسة في الضبط الاجتماعي.<sup>1</sup>

### 2. الاتجاه النسوي الماركسي:

بالنسبة للنسويين الماركسيين فإنّ السبب في لا مساواة المرأة أو النساء مع الرجال يوجد في طبيعة النظام الرأسمالي.

ولتحقيق معاملة متساوية للمرأة يجب القضاء على الرأسمالية حيث قدم الماركسيون نظرية معيارية للسياسة العالمية ركزت على استهداف النماذج التي تقود بواسطتها النظام الرأسمالي العالمي والنظام الأبوي للقوة لدى النساء الذي وضع تكنفيه لا مساواة مع الرجال.<sup>2</sup>

### 3. الاتجاه النسوي الراديكالي:

لقد بلورت الحركة النسائية في تطورها في القرن العشرين مطالب ووليات مختلفة وشهدت مرحلة الستينات في الموجة الثانية من الحركة الانتقال من المطالبة بالضمانات القانونية إلي طرح الأفكار الراديكالية بشأن المرأة ودورها وعلاقتها بالرجل، واقترن ذلك بانتشار الفكر الاشتراكي الراديكالي في أوساط المثقفين الغربيين خاصة الشباب منهم ومثل ذلك تجاوز مجال الحركة إلي مجال الطرح الإيديولوجي أي الانتقال من تحرير المرأة إلى النسوية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الطاهر عديله، تطور الحقل النظري للعلاقات الدولية: دراسة في المنطلقات والأسس، (أطروحة دكتوراه منشورة)، باتنة، 2015، ص 335.

<sup>2</sup> محمد الطاهر عديله، المرجع نفسه، ص 340.

<sup>3</sup> سميرة ملاك، المرجع السابق الذكر، ص 97.

فقد اعتبر هذا الاتجاه أنّ إشكالية التفاوت بين الجنسين مصدر الصراع الاجتماعي ككل بفعل النظام الأبوي.

فنادت بالقضاء على الأسرة لتحرير النساء من العمل المنزلي ومن الأمومة عبر التكنولوجيا الحديثة وإعطاء أولوية للأنماط الجديدة الخارجة عن أصول الطبيعة.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: مفهوم المرأة في الوظائف القيادية.

إن تطور الاهتمام بالمرأة في معظم القطاعات وخاصة القطاع الإداري؛ يقودنا إلى دراسة مستويات القيادة الإدارية للمرأة في المناصب القيادية على مستوى الإدارات الجزائرية، لكن هذا المفهوم تم تعريفه من قبل العديد من المفكرين والمختصين في قضايا المرأة، لذلك سنقوم في هذا المبحث بدراسة تعريف المرأة في الوظائف القيادية؛ ومحاولة تقييمها.

### المطلب الأول: تعريف المرأة في الوظائف القيادية.

سنقوم في هذا المطلب بدراسة مفهوم المرأة القيادية وكذا تمكينها في المراتب العليا ضمن الأجهزة الإدارية.

#### أولاً: تعريف المرأة القيادية:

قبل أن تطرق إلى تعريف المرأة القيادية وجب التعرف على جزئي التعريف على النحو التالي:

#### 1. المرأة:

##### أ. المرأة لغة:

المرأة لغة مشتقة من مرأ ومرئ الطعام أي ساغ له وهنأ والمرأة ما يقابل الرجل أصله امرأة وسقطت الهمزة وجوبا عند التعريف، وجمعها النساء (من غير لفظها). أما في المعاجم الأجنبية فإنّ المرأة هي المرأة شخص من جنس الإناث أو زوجة أو رفيقة.

##### ب. المرأة اصطلاحاً:

للمرأة معنيان:

- كون المرأة جنسا أو نوعا آخر غير الرجل.

<sup>1</sup> نسرين تواتيت، المرجع السابق الذكر، ص ص، (88-89).

• كون المرأة زوجة الرجل وهذا أمر فطري.

فالمرأة مكملة للرجل في منهج الكتاب الكريم (القرآن الكريم) وسنة خير البشر فهي نصف المجتمع الذي ينتظر منه الكثير للتنمية والتطوير والإبداع.

كما تعرف المرأة أيضا على أنها كيان اجتماعي إنساني وجد مع وجود الرجل.<sup>1</sup>

## 2. القيادة:

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة.

أما ريتشارد ايتال (Ricard Etal) (1972) فيعتبر القيادة هي: "تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"<sup>2</sup>.

ويرى غوردن (Gorden) (1955) أن القيادة هي: "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير"<sup>3</sup>.

## • أما تعريف المرأة القيادية:

عرفت على أنها صاحبة المنصب العالي الذي يخول لها القدرة على اتخاذ القرار وإعطاء الأوامر، نجدها في مختلف القطاعات من قطاع الخدمات، الأمن، القضاء، الصحة (...).<sup>4</sup> كما تعرفها فاطمة محمد علي عثمان: "بأنها فئات الإناث اللاتي يقمن بالإشراف تبدأ من رؤساء الصف الأول للعاملين إلى أعلى سلطة في تنظيم المؤسسة، تعتمد في عملها الإشرافي على نوعين من السلطة: السلطة الإدارية والسلطة والموقفية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صباح حبيطوش، التمكين السياسي للمرأة العربية ودوره في التنمية السياسية، (مذكرة ماستر منشورة)، المسيلة، 2015، ص 10.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دون دارة النشر، 1993، ص ص، ( 226 - 227).

<sup>3</sup> محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص، 31.

<sup>4</sup> بوزيدي رجاء، "المرأة القيادية والتنمية في مخيال الفرد الجزائري"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 04، الجزائر، جوان 2014، ص، 80.

أيضا تعرف المرأة القائد على أنها توجد المرأة في مناصب قيادية عليا داخل التنظيم، حيث تقوم بالإشراف على مختلف العمال التي يقوم بها الموظفون داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

القيادة النسائية هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين، و تحثهم على العمل وتدفعهم إليه عن اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة و أهداف و أهدافهم بشكل متكامل وناجح، وبناء على هذا؛ فالمرأة القيادية التي تتوفر لديها هذه القدرة القيادية أمكننا القول عنها أنها قائدة ناجحة.<sup>3</sup>

فالقائدة الناجحة التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في مرؤوسيهيها و جعلهم ينفذون ما يطلب منهم عن رغبة و اقتناع، هي في الواقع رئيسة و قائدة ناجحة قادرة على الإشراف السليم و تعمل على تحقيق ما هو مطلوب منها و من مرؤوسيهيها داخل الوحدة الإدارية التي ترأسها بكفاءة عالية.<sup>4</sup>

• أما التمكين الإداري للمرأة القيادية :

فيعرف على أنه: " هو الأسلوب الإداري الذي يقوم على أساس منح المرأة الموظفة (ممن تتوفر فيهن الكفاءة والمعرفة والطموح) فرصة الرقي الوظيفي الى منصب متقدم في الإدارة العليا يمنحها قوة التصرف وحرية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية".<sup>5</sup>

كما عرف على أنه إضفاء القوة على المرأة والقوة هنا تعني أن يكون للمرأة كلمة مسموعة ولها القدرة على التحليل والابتكار والتأثير في القرارات الإدارية وأن تكون موضع احترام وصناعة قرار فعالة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> فاطمة محمد علي عثمان، "القيادة النسوية في عالم متغير"، الملقى المصري للإيداع والتنمية، دون سنة النشر، ص، 30.

<sup>2</sup> سكيمة ساعد، "إشكالية عدم تولى الإطارات النسوية في المناصب القيادية"، مجلة التواصلية، العدد 09، المدينة، 2017، ص، 46.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر، 1996، ص، 285.

<sup>4</sup> كسور آسيا، " القيادة النسائية من منظور سوسيولوجيا التنظيمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 07، الجزائر، 2017، ص، 36.

<sup>5</sup> جمعة مزوز، نظرة المجتمع إلى أداء المرأة العاملة في قطاع الأمن: دراسة ميدانية لمديرية الأمن لولاية أم البواقي، (مذكرة ماستر منشورة)، أم البواقي، 2016-2017، ص47.

<sup>6</sup> قصي عبد الخالق فاضل النعيمي، سناء حسين خلف الزركوش، "معوقات تمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية"، مجلة آفاق العلوم، العدد 13، الجلفة، سبتمبر 2018، ص، 49.

ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالمرأة القيادية: النوع الاجتماعي والجنس:

أ. النوع الاجتماعي:

يقصد به الوسيلة التي نستطيع أن نوضح ونحلل بها الأسباب الهيكلية والثقافية والسياسية التي أدت إلى التمايز وساهمت في استمراره، أي أنه تعديل أدوار النوع الاجتماعي.<sup>1</sup> ويعرفه البنك الدولي: "على أنه السلوكيات والتوقعات المرتبطة بالإناث والذكور التي ينشئها المجتمع ويتعلمها، وكذا تحليل كل الثقافات والفوارق البيولوجية بين الإناث والنشاطات التي تعتبر ملائمة، وحول الحقوق والموارد ومواطن القوة التي يجب أن يمتلكها الذكور والإناث والنوع الاجتماعي كالعرق واللون والطبقة وهو فئة اجتماعية تقرر إلى حد كبير فرص الإنسان في الحياة وتحد مشاركته في المجتمع والاقتصاد".<sup>2</sup>

وتعرفه منظمة الصحة العالمية على أنه: "المصطلح الذي يفيد استعماله ووصف الخصائص التي يحملها الرجل والمرأة كصفات مركبة اجتماعية لها علاقة بالاختلاف والعضوية".<sup>3</sup>

حيث نخلص من خلال التعريفات أن النوع الاجتماعي مدلول للعلاقات الاجتماعية بين الرجل والمرأة التي يصنعها الإنسان، وكذا الفروقات التي تختلف بين فترة زمنية وذلك من صنع الإنسان الذي يتأثر بالمحيط والبيئة التي يتصرف وفقاً لهما.

ب. الجنس:

تعرف شيرين شكري الجنس على أنه مدلول بيولوجي يركز على الفروق الفيزيولوجية بين الرجل والمرأة، والتي اصطفت بالقيم لتحجب فرص مشاركة المرأة في التنمية.<sup>4</sup> كما يعتبر محددًا بيولوجيًا يبرر الاختلاف بين الجنسين من البناء الجنسي، الهرموني، خاصة أن أغلب الدراسات الاجتماعية المحددة لهم ثقافياً.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أميمة أبو بكر، شرين شكري، المرأة والجنس: إلغاء التمييز الثقافي الاجتماعي بين الجنسين، ط01، سوريا: دار الفكر، 2002، ص 94.

<sup>2</sup> سميرة ملاك، المرجع السابق الذكر، ص، 101.

<sup>3</sup> زكرياء حريزي، المرجع السابق الذكر، ص، 45.

<sup>4</sup> نسرين تواتيت، المرجع السابق الذكر، ص ص، (89-90).

<sup>5</sup> المرجع نفسه.

ثالثاً: صفات المرأة في الوظائف القيادية.

تتمتع المرأة القيادية بعدة صفات تأهلها لتولي المناصب القيادية في الدولة؛ وهي على

النحو التالي:<sup>1</sup>

1. المشاركة: وهي الاستشارة في عملية اتخاذ القرارات والمشاركة في النصح والتوجيه.

2. التعاطف :

الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم، وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الأتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.

3. الإبداع :

إن الدراسات لقيادة المرأة في المؤسسات تعتبر حديثة لكن المرأة أكثر إبداعاً من الرجل، فكل هذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلولاً غير مسبوقه والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغييرات السريعة.

4. تفهم حاجات النساء :

للمرأة العاملة حاجات خاصة والمرأة قادرة على فهم المرأة أكثر من الرجل، لأنه أصبح من المهم تفهم طريقة المرأة في التفكير واتخاذ القرارات؛ من بين الأمثلة التي في ديننا تعيين عمر بن الخطاب لأمراء من أجل مراقبة الأسعار.

5. القدرة على الاتصال:<sup>2</sup>

للمرأة قدرات هائلة في عملية الاتصال، ولها استعداد للحوار وتمتاز المرأة بكونها أكثر انفتاحاً في الحديث عن مشاعرها وقناعاتها واستعداداً أكبر للحوار من أجل الحصول على حل يرضي جميع الأطراف.

6. العلاقات :

المرأة أسرع من الرجل في تكوين العلاقات وهي أدق منه في الانتباه للأخطاء التي قد تؤثر سلباً على العلاقات، حيث أنها تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم.

<sup>1</sup> سميرة ملاك، المرجع السابق الذكر، ص (105-106)

<sup>2</sup> نسرین تواتیت، المرجع السابق الذكر، ص (119-120).

7. بعد النظر:

تمتاز المرأة ببعد النظر إلى المستقبل البعيد فقد أثبتت الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل، وبالتالي فحفظها في عملية التخطيط الإستراتيجي أكثر من الرجل.

المطلب الثاني: تقييم المرأة في الوظائف القيادية.

أولاً: إيجابيات المرأة القيادية.

ذكرت إن قيادة المرأة تختلف عن قيادة الرجل، وهذا الاختلاف يمثل مزايا المرأة القيادية وتشمل:<sup>1</sup>

- ✓ الحكمة والاستقرار وذلك لوجود بعد العاطفة في قيادتها وذلك يضمن شمولية التفكير.
- ✓ قيادة المرأة منظمة ومرتبطة وصارمة لتضمن بذلك تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>2</sup>
- ✓ كثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات عن الرجل.
- ✓ المرأة لديها القدرة على التخطيط للمستقبل أكثر من الرجل.
- ✓ خلق علاقات إنسانية داخل المنظمة
- ✓ المرأة أكثر قدرة على التعامل مع التغيير وذلك يعود لأسلوبها المرن.
- ✓ القدرة على العمل لساعات طويلة، الحرية والاستقلالية بالتفكير.
- ✓ الديناميكية والمرونة وذلك لقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.
- ✓ امتلاكها لبعد النظر وقوة الإدراك والتوقع السليم وامتلاكها لقوة التحمل ورباطة الجأش.
- ✓ تملك المرأة إمكانات التطوير بناءً على جميع القوى المحركة ، والكفاءة في تنفيذ بعض مشاريع التنمية، وتحسين الرفاه بسبب تلبية الاحتياجات التي عبر عنها السكان، وتغيير المواقف والسلوكيات نحو التكامل بين الجنسين؛ وبالتالي لن يقتصر دور المرأة على الوظائف الأسرية الأولية فحسب ، بل سيمتد على المستوى الوطني والإقليمي.<sup>3</sup>

ثانياً: سلبيات المرأة القيادية.

<sup>1</sup> مريم سلمان عباس الدليمي، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي : اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة : دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان، (رسالة ماجستير منشورة)، عمان، 2016، ص ص، ( 19- 20 ).

<sup>2</sup> Alice H. Eagly, " FEMALE LEADERSHIP ADVANTAGE AND DISADVANTAGE: RESOLVING THE CONTRADICTIONS", *Psychology of Women Quarterly*, USA, 2007, p 08.

<sup>3</sup> El kaina Hammache, " Les mécanismes mis en place pour plus de femmes à des postes de décision En Algérie". *la première rencontre nationale sur: L'autonomisation des femmes et son impact sur le développement économique en Algérie*, Blida, 2009, p 06.

رغم المميزات التي تتسم بها المرأة القيادية في أحقية أن تتال المناصب العليا من أجل تحقيق أهداف الصالح العام إلا أنها تعاني من عدة إشكالات نذكر منها:

1. الصورة النمطية للمرأة في العمل التي لا تزال تمثل عقبة كبيرة تحول دون توليها للمناصب العليا، بمعنى أن الموروث الاجتماعي تقريبا يتحكم في عملية تقلد المناصب في العديد من الحالات كما أن نظرة الفرد الرجل فيجد ذاته لا يتقبل قيادة المرأة.<sup>1</sup>
2. حدودية مجالات التخصص في التعليم العالي حيث أن المرأة لا تزال تعمل في تخصصات محدودة كالمجالات الأدبية أو الطب الخاص بالنساء حصرا، كما أنه مازالت نادرة في الشركات الاقتصادية، وهذا ما يبرز عدم التوازن في عملية شغل الوظائف القيادية.
3. عندما تكون القائدات من النساء تقليديات في عملية التسيير ولا تملك وظيفة الاتصال الجيد مع العمال الذكور أكثر من النساء يؤدي إلى سوء التعامل وعدم تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة أو المؤسسة، ويزيد من الصراع والتناقض في عمليا اتخاذ القرارات والقاعدة التنفيذية في القاعدة.<sup>2</sup>
4. من بين سلبيات المرأة القيادية عدم التوازن في التحكم بمشاعرها وطغيان العاطفة على حساب الانضباط الذي يجب أن يلتزم به العمال والموظفين.
5. الطبيعة البيولوجية لكل من الجنسين التي تجعل بعض المهن تناسب أحد الجنسين فيما لا تناسب الجنس الآخر.<sup>3</sup>
6. العادات والتقاليد التي تجعل المجتمع يرفض أن تعمل المرأة في بعض المهن.
7. أنواع التعليم والتدريب ومستوياتهما اللتين تتاحان للذكور والإناث.
8. القوانين واللوائح المعمول بها في مجال العمل.

### المبحث الثالث: واقع المرأة القيادية في الجزائر.

للمرأة دور محوري في المجتمعات المتقدمة والمجتمعات العربية لكن النظرة تختلف باختلاف البيئات التي تعيش فيها؛ والجزائر كغيرها من المجتمعات تسعى إلى تمكين المرأة في

<sup>1</sup> يمينه بوقدورة، دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي -، (مذكرة ماستر منشورة)، أم البواقي، 2016-2017، ص، 63.

<sup>2</sup> Alice H. Eagly, op-cit, p09.

<sup>3</sup> دينا فهمي خالد جبر، الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير منشورة)، فلسطين، 2005، ص، 24.

جميع المجالات والقطاعات وخصوصا إدماجها في سوق العمل، وعليه سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة واقع المرأة القيادية في الجزائر.

### المطلب الأول: المرأة القيادية في الجزائر

يتضمن هذا المبحث الدراسة القانونية للمرأة في سوق العمل، وكذا المرأة والمناصب القيادية وأبعاد تمكينها وظيفيا في الإدارات العامة.  
أولا: البيئة القانونية للمرأة القيادية الجزائرية.

انتهج النظام السياسي الجزائري بعد الاستقلال إستراتيجية تنموية، كان الهدف من ورائها هدم البنى إقامة بنى حديثة اعتبرها القائمون على هذه الإستراتيجية أكثر.<sup>1</sup>

وعلى اثر ذلك سعت الدولة لترقية المرأة وتحسين وضعها وإزالة كل العقبات التي حالت دون عقلانية وصولها إلى المراتب التي تستحقها في مختلف المجالات، وهذا انطلاقا من أنّ الاهتمام بوضعية المرأة يشكل إحدى مؤشرات الحداثة في أي مجتمع، فلا يمكن الحديث عن مجتمع حديث أو عصري، ما لم تتمتع فيه المرأة بمكانتها الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية، وتتحقق فيه مكانتها الإنسانية.<sup>2</sup>

أما الرعاية الاجتماعية ودعم مشاركتها في المجتمع على كافة المستويات، وكنتيجة لذلك شهد عمل المرأة تطورا كبيرا، وهذا يشكل انعكاسا طبيعيا لتطور وضعها التعليمي، فقد تعزز وجود المرأة في مختلف أوجه النشاط في قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي، وفي تقلد المسؤوليات واحتلال مراكز السلطة والقرار، وهو ما تعكسه المعطيات الإحصائية والمؤشرات التالية<sup>3</sup>:

1. **الوظائف العمومي:** بلغ عدد النساء العاملات في الوظيفة العمومي 160 607 امرأة أي بنسبة 8,31% من العدد الإجمالي.

2. **التربية والتعليم:** يعتبر قطاع التربية والتعليم إلى جانب قطاع الصحة والقضاء من أكبر المجالات التي استقطبت المرأة الجزائرية، حيث بلغت نسبة المعلمات والأستاذات 53% من

<sup>1</sup> Pierre Colin, *Sous-développement, identité et réalité*, Paris : édition Gallimard, 1998,P228.

<sup>2</sup> حسان تريكي، العربي حجام، "الأبعاد الاجتماعية والثقافية لمشاركة المرأة الجزائرية في العملية التنموية"، على الرابط الإلكتروني: يوم 12 مارس 2019، على الساعة 18:38، ص 08 <https://www.univ-chlef.dz/eds/wp-content/uploads/2016/06/article-14-N3.pdf>

<sup>3</sup> حسان تريكي، العربي حجام، المرجع نفسه، ص 09.

مجموع هيئة التدريس، إضافة إلى ذلك يمثل تدرّس الفتيات نسبة 27,49%، ويمثل التأطير في قطاع التربية تقريبا 62% من النساء.

**3. قطاع الصحة:** يمثل التأطير النسوي في قطاع الصحة 65%. حيث بلغت نسبة النساء (54%) من مجموع الموظفين في مجال الطب التخصصي و73% في الصيدلة.

**4. قطاع القضاء:** بلغ عدد النساء القاضيات 957 من مجموع 2897 قاضيا سنة 2004، أما حاليا فقد عدد النساء القضاة 2064 قاضية بنسبة 41,41% من العدد الإجمالي. أما مناصب المسؤولية فقد تقلدت المرأة منصب رئيس مجلس الدولة، ورئاسة مجلس قضائي (02) إضافة إلى 29 منصب رئيسة محكمة. كما دخلت المرأة مجالات كانت حكرا على الرجال دون غيرهم، فحسب إحصائيات 1999 بلغ عدد النساء في منصب محضر قضائي 84 امرأة بنسبة 9%، في منصب محافظ بيع بالمزاد العلني 11 امرأة وفي منصب.

**5. المجال العسكري:** أنخرط في المجال العسكري عدد كبير من النساء، خاصة في المجال الصحة العسكرية، الإدارة والدرك الوطني. وتقلدت رتبا عليا في المؤسسة العسكرية كان أعلاها رتبة جنرال وهي سابقة في تاريخ الجزائر المستقلة.

**6. مجال الأمن الوطني:** لقد تعزز عدد النساء في مجال الأمن الوطني، فبعد توقف توظيف النساء لفترة طويلة بعدما انطلق في بداية السبعينات، تم من جديد فتح المجال لهن، من خلال توظيف سنوي في مختلف الرتب، وقد بلغ عدد الشرطيات 9700 شرطية سنة 2011 من بينهن 7300 عونات للأمن العمومي و369 حافظة للأمن العمومي، فيما بلغ عدد مفتشات الشرطة 1086 مفتشة وعدد الضابطات 634، و129 محافظة شرطة و22 عميدة شرطة، كما توجد 5 نساء في رتبة عميد أول للشرطة.

**7. المجال السياسي:** لقد حققت المرأة الجزائرية عددا من المكتسبات على الصعيد السياسي، حيث تكرست مشاركتها في المجالس المنتخبة المحلية والتشريعية، ومنذ مجيء الرئيس بوتفليقة إلى سدة الحكم أحدثت تعديلات جوهرية في القوانين المتعلقة بالأسرة والمرأة والطفولة، ففي عام 2008 أقر في التعديل الدستوري مبدأ ترقية المشاركة السياسية للمرأة، وتم بموجب هذا المبدأ تعديل قانون الانتخابات، الذي أقر تمثيلا نسبيا للمرأة في المجالس المنتخبة بـ30%. وسمح ذلك ببلوغ عدد كبير من النساء مقاعد البرلمان، حيث تشغل النساء 145 مقعدا في البرلمان من أصل 462 مقعدا، بنسبة 31.6%، وهي نسبة كبيرة مقارنة مع نسبة 7% في

البرلمان السابق. وبذلك أصبحت الجزائر تتصدر تصنيف الدول العربية في تمثيل النساء في البرلمان، قبل تونس التي تحتل المرتبة 34 عالميا بنسبة 26.7 بالمائة. كما سمح التصنيف الجديد باحتلال الجزائر مراتب متقدمة مقارنة بعدد من الدول الغربية، مثل فرنسا التي تحتل المرتبة 69.<sup>1</sup>

كما ساهمت القوانين الجزائرية المتعلقة بحقوق المرأة إلى حد كبير في تحسين مكان ووضع المرأة في المجتمع الجزائري، بالإضافة إلى ساهمتها في تقدم المرأة إلى مناصب عليا أهمها المناصب على المستوى السياسي فيما يلي عرض لأهم القوانين التي تخص المرأة والتي خضعت للتعديل بسبب الضغوط الدولية والضغوط الداخلية المطالبة بحقوق المرأة. حيث يعترف الدستور الجزائري بالمساواة بين المواطنين والمواطنات في كل الميادين وأمام القانون ونجد أن كل الحقوق والحريات أساسها الدستور.<sup>2</sup>

#### ثانيا: المرأة والمناصب القيادية.

إنّ نجاح المرأة في المراكز القيادية متوقف على إدراك أنّ القيادة ليست صفة خلقية فقط بل هي اكتساب للمهارات الفنية التي تمكنها من الحفاظ على أهداف المؤسسة وكذا الوظائف الأساسية في العملية الإدارية.<sup>3</sup>

تواجد المرأة في المناصب القيادية يتطلب صقل مهاراتها وتطوير إمكانياتها في شتى المناحي، خاصة اكتسابها مهارات عالية في مجال التكنولوجيا، هذا الشأن يؤهلها للتكيف مع البيئة المتطورة باستمرار كالبيئة السياسية، القانونية، الاقتصادية وخاصة الإدارية منها؛ كل هذه العوامل وغيرها مجتمعة معا ساهمت في خلق وعي بأهمية عمل المرأة؛ حيث تغيرت نظرة المجتمع والأسرة للمرأة العاملة، وبالتالي إعطائها فرصة للعمل مساوية لفرص الرجل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسان تريكي، العربي حجام، المرجع السابق الذكر، ص؛ 09.

<sup>2</sup> الديوان الوطني للإحصاء، معطيات إحصائية النشاط و العمل و البطلة في الفصل الرابع، الوثيقة رقم 463، 2006، ص 05.

<sup>3</sup> يمينه بوقندورة، المرجع السابق الذكر، ص ص، ( 64-65 ).

<sup>4</sup> لطيفة مناد، صغيري فوزية، "واقع العمل النسوي في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29، جوان 2017، ص،

كما تقوم المرأة القيادية بإتباع عدة أساليب كأن تكون وسط أفراد المنظمة وإلى جانبهم وإضفاء نوع من الاتصال الفعال وذلك من خلال تحويل الهيراركية البيروقراطية إلى مشاركة جميع العمال في العملية الإدارية.<sup>1</sup>

إضافة إلى أن تكون القيادة استشارية ومقنعة ومتعاونة بين أفرادها لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة وإزالة العقبات وحل المشكلات التي تعيق الغايات.

كما تسعى القيادة النسائية إلى تقديم نموذج جديد يعود إلى الفئات التي تمتاز بها المرأة؛ على سبيل المثال القيادة الإدارية بالحب، أو الأمومة وأيضا القيادة بالمشاركة والإبداع للتكيف مع المستجدات الخارجية كالعولمة واقتصاد المعرفة.

لكن المرأة القيادية تواجه عدة إشكالات في عملية التسيير، وهذا راجع إلى النظرة النمطية التي يراها فيها المجتمع على أنها غير قادرة على التنظيم والتخطيط والتسيير الفعال من وجه نظر الفرد الرجل.

كما تذكر الباحثة عبلة محمود أن إشكالية وضع المرأة على كراسي قيادية مركبة ومعقدة، فهي تعيش في بلدان معظمها، يفتقر لتوافر عوامل الاستقرار السياسي والاقتصادي، ومحاطة بأجواء التمييز السلبي بحكم طغيان عادات وتقاليد متخلفة، وفي ظل غياب سياسات نهضوية شاملة؛ حيث تشتت حركتها بين اتجاهين الانعزال والحدثة الهاربة إلى الأمام التي تجاوزت الحدود الوطنية تجنباً للصدام المحتمل مع الأنظمة السياسية القائمة، وضيق هامش الحريات الأساسية.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: الأوضاع والعوامل المؤثرة للمرأة القيادية في الجزائر

أولاً: العوامل المؤثر على للمرأة القيادية في الجزائر.

من بين العوامل المؤثرة في تولي المرأة للمناصب القيادية في الجزائر ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المسعود ربيع، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة، ( أطروحة دكتوراه منشورة)، يسكرة، 2013-2014، ص، 110.

<sup>2</sup> عبلة محمود أبو عبلة، المرأة العربية العاملة و متطلبات النجاح في العمل القيادي، القاهرة: بحوث و دراسات للتنمية العربية المنظمة الإدارية، 2004، ص، 11.

<sup>3</sup> سهيلة عبدالجبار، مولفوعة فاطمة الزهراء، " آليات دعم وترقية المقابلة النسوية بالجزائر"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: تمكين المرأة وأثره على التنمية الاقتصادية في الجزائر"، البلدة 02، يومي 08-09 مارس 2015، ص، 08.

أ. مستوى التعليم:

يعتبر التعليم قسما مهما في عملية تولي المناصب القيادية، حيث بدون المستوى العلمي الجيد لا يمكن أن تكون هنالك قيادة ولا تحقيقا للأهداف؛ ففي الجزائر يمثل التعليم أحد الأولويات الأساسية في السياسة التنموية التي اتبعتها الدولة، كما نص الدستور على مجانية وإجبارية التعليم بعد سن السادسة إضافة إلى أنّ التعليم موجه إلى فئات المجتمع دون استثناء.

ب. قدرات التقنية:

المرأة القيادية تتمتع بقدرات تقنية عالية يسخرونها لصالح أعمالهم.

ت. القدرات التفاعلية:

وتتمثل في القدرة على الاتصال، نقل المعلومات، استلام ردود الفعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها.

ث. القدرات الإدارية: وتتمثل هذه القدرات فيما يلي:

- **قدرات التوافق الاجتماعي:** بمعنى تطوير علاقات إنسانية مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تبني على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.
- **قدرات فكرية:** تعلق بأسس ومبادئ علمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات أو إيجاد العلاقات بين المشكلات... الخ.
- **قدرات فنية:** وتتمثل في خبرة ودراية المقاول بالمسائل الفنية المتعلقة بالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل تلك المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية لمشروعاتهم.
- **قدرات تحليلية:** أي القدرة على التفكير المجرد حيال نظرتهم إلى مؤسساتهم التي تعمل ككل وليس كجزء، وأنّ أجزائها ووظائفها تترايط مع بعضها البعض لتصبح كلا في محيطها، حيث أنّ هذا الإدراك في حد ذاته تخوله تحليل تعقيدات العمل الحاصلة أمامه بعد مواجهته أغلبية المشاكل ليتمكن فيما بعد من وضع الحلول المناسبة، وبذلك تكون نظرة شاملة على المؤسسة فيفكرون إستراتيجيا بمصالحها وتكون لهم قدرة التركيز على الأولويات والتوافق في الأهداف، والتفكير بدرجات النسب والاحتمال وليس بالتأكيد والجزم، والتعامل بالتبادل والتداول لحل الأمور العالقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة عبد الجبار، مولفوعة فاطمة الزهراء، المرجع السابق الذكر، ص، 09.

ثانياً: العوامل الفاعلة في عملية الاختيار للقيادات النسوية:

- ينظر لقضية التعرف على كيفية تبوء المرأة للواقع القيادية على أنها المفتاح الرئيسي لتحديد المعوقات التي تحيل دون نبؤها لهذه المواقع العوامل كالتالي:<sup>1</sup>
- ✓ تحديد الخصائص الاجتماعية والثقافية والمهنية التي تتصف بها النساء القياديات؛
  - التشجيع والدعم للوصول الى الموقع القيادية؛
  - ✓ مدى الرضا عن الموقع القيادي الحال؛
  - ✓ معرفة مستوى الطموح لدى المرأة لتولي موقع قيادي متقدم؛
  - ✓ السمات الواجب توافرها في المرأة القيادية؛
  - ✓ مدى التكافؤ في نيل المواقع القيادية بين الرجل والمرأة.

ثانياً: المعوقات التي تواجه المرأة القيادية في الجزائر.

أما عن أهم المعوقات التي تواجهها المرأة عند تبوءها أو سعيها لتبوء موقع قيادي فيمكن إجمالها بالنقاط التالية:

### 1. المعوقات الشخصية:

وهذه لها علاقة بمستوى رغبة المرأة في المنصب القيادي واكتساب المهارات، وقدرتها على تحميل المسؤوليات، وثقتها بنفسها؛

أما أهم المعوقات الشخصية فهي رؤية المرأة القيادية في صعوبة التوفيق بين الالتزامات العائلية والاجتماعية ومتطلبات العمل القيادي، يليه ضعف الرغبة لدى المرأة في اكتساب المهارات القيادية لا بل الكثير يرى إنَّ السبب الأساسي الذي يقف عائقاً أمام المرأة هو تدني رغبتها بتولي موقع قيادي للشعور المتوارث عندها بالضعف والتقييد المجتمعي الكابت لقدراتها.<sup>2</sup>

### 2. معوقات اجتماعية:

تتعلق بالأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تقف عائقاً أمام تمكين المرأة مثل: نظرة المجتمع تجاه الدور القيادي للمرأة، وطول ساعات العمل للمرأة، عدم وجود فرص

<sup>1</sup> Paloman & Garland, "The Married Professional Woman", Journal of Marriage and Family, 1971, p31

<sup>2</sup> مريم شرع، "تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات (دراسة ميدانية)"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: دراسات اقتصادية، العدد 19، الجلفة، 2014، ص، 34.

عمل تتناسب مع مؤهلات المرأة، والمرأة تعطي الأولوية لأمر الأسرة والبيت على حساب مسؤوليات العمل.<sup>1</sup>

### 3. معوقات ذاتية (شخصية):

ترتبط بتصورات المرأة عن نفسها وعن قدرتها بالقيام بالعمل الإداري مثل: ضعف الثقة في النفس، وضعف القدرة على تنظيم الوقت، والخوف من الفشل الوظيفي، والخوف من تحمل مسؤوليات اجتماعية، وعدم وجود الدافع في تبوء المواقع القيادية، وعدم الاهتمام بتثقف المرأة وتوسيع مداركها ومهاراتها مما يجعل تفكيرها محدود وينعكس سلبا عليها في العمل القيادي.<sup>2</sup>

### 4. معوقات إدارية:

وتتعلق بقلة التدريب في مجال رفع الكفاءة الإدارية، ونقص الكوادر الوظيفية، وعدم الاستقرار الإداري، ونقص التجهيزات، وعدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية، وعدم الاهتمام بالبحوث والابتكار لتطور العمل الإداري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هيفاء طيفور، "التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 08، سبتمبر 2018، ص 107.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

### خلاصة الفصل.

نخلص من خلال الدراسة إلى أن المرأة ركن أساسي في النظام الاجتماعي، فهي تمارس ادوارا مهمة جدا في النسق الاجتماعي، حيث تطورت أدوار ووظائف المرأة تاريخيا عبر الحضارات القديمة (الحضارة الهندية، الصينية، الإسلامية)، حيث اختلفت نظرة هذه الحضارات إلى المرأة التي كانت اغلبها نظرة سيئة معدى الحضارة الاسلامية.

كما ان ولوج المرأة عالم الشغل والوظيفة مكنها من تولي مناصب مرموقة داخل المجتمع، حيث أصبحت رائدة في اكثر من موقع في الحياة الاجتماعية والسياسية والإدارية، وذلك من خلال الحركات النسوية التي أفرزت مفاهيم جديدة لتحليل وضع المرأة كالنوع الاجتماعي والتمكين ونتجت عن هذه الاتجاهات النسوية عدة نتائج من بينها تقلد المناصب العليا وولوجها المراكز القيادية.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمديرتي الصناعة والمناجم والبيئة لولاية المسيلة

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمكين الوظيفي للمرأة في الوظائف القيادية، وتوضيح جوانب كل من المتغيرين نظريا، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على مديرتي الصناعة والمناجم والبيئة لولاية المسيلة، وذلك لإبراز دور المرأة في الوظائف القيادية وبالتحديد في هذين الهيكلين الإداريين. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، وهي كالتالي:

**المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة.**

**المبحث الثاني: عرض اجراءات المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها.**

## المبحث الأول:

### التعريف بمكان الدراسة.

سنقوم في هذا المبحث بدراسة مكان الدراسة الميدانية المتمثل في مديرتي البيئة والصناعة والمناجم لولاية المسيلة؛ وسندرس بالتحليل أهم مكونات هذين الهيكلين، مستنبطين أبرز مهامهم ووظائفهم من خلال إسقاط دراستنا حول تحليل وظائف مواردها البشرية.

**المطلب الأول: دراسة هياكل مديرتي الصناعة والمناجم والبيئة لولاية المسيلة.**

**أولاً: دراسة هياكل مديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة.**

#### 1. النشأة:

أنشأت سنة 2003 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-442 المؤرخ في 29 نوفمبر 2003<sup>1</sup> تحت مسمى مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، وفي سنة 2015 تحول الإسم إلى مديرية الصناعة والمناجم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 15-15 المؤرخ في 1 ربيع الثاني 1436 الموافق ل 22 يناير سنة 2015.<sup>2</sup>

#### 2. مهام المديرية:

تمثل مهام مديرية الصناعة والمناجم في ما يلي:

- ضمان متابعة التدابير القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتقييس والقياسة والأمن الصناعي.
- مساعدة مؤسسات القطاع على تحقيق عملياتها في ميدان التنافسية الصناعية والابتكار.

<sup>1</sup> ج.د.ش، وزارة الصناعة والمناجم، المرسوم التنفيذي رقم 03-442 المؤرخ في 29 نوفمبر، المتضمن لإنشاء مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجريدة الرسمية، العدد 05، الصادرة بتاريخ 29 نوفمبر 2003، ص 23.

<sup>2</sup> ج.د.ش، وزارة الصناعة والمناجم، المرسوم التنفيذي رقم 15-15 المؤرخ في 1 ربيع الثاني 1436 الموافق ل 22 يناير سنة 2015، المتضمن تسمية مديرية الصناعة والمناجم الجريدة الرسمية، العدد 04، الصادرة بتاريخ 22 يناير 2015، ص 30.

- اقتراح كل عمل يهدف إلى المحافظة على النسيج الصناعي وتطويره وترقية الاستثمار.
- متابعة الشراكة وتسيير مساهمات الدولة.
- السهر على جمع المعلومات الخاصة بنشاطات القطاع ونشرها.
- تنفيذ استراتيجيات وبرامج العمل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسط.
- ممارسة مهام السلطة العمومية والخدمة العمومية عن طريق أعمال المراقبة التنظيمية.
- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بنشاطات القطاع بالاتصال الأجهزة المعنية.
- تنفيذ السياسات في مجال المناجم.

ثانيا: دراسة هياكل مديرية البيئة لولاية المسيلة.

### 1. تعريف مديرية البيئة لولاية المسيلة:

تعتبر مديرية البيئة هيئة لا مركزية تابعة لوزارة البيئة حيث تهتم بتنفيذ القرارات الخاصة بالبيئة والإقليم والتعاون مع هيئات أخرى على المستوى المحلي لولاية المسيلة تحت إشراف الولاية.

تشارك المديرية في عملية التنمية بحسب الأهداف الاستراتيجية المحددة في المخطط الوطني للبيئة والذي يهدف إلى تحقيق الخطط الوطنية لسياسة المحافظة على البيئة تحت إطار التنمية المستدامة.

في إطار المخطط الخماسي الأخير (2010-2014)، استفادت مديرية البيئة للمسيلة من برنامج تنموي غني ومتنوع يهدف إلى تحسين الإطار المعيشي للسكان وإلى الحد من التأثيرات الغير مستحبة على البيئة.

### 2. مرسوم إنشاء المديرية:

انشأت مديرية البيئة لولاية المسيلة -بعد أن كانت مفتشية- بالقرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 11 جمادى الأولى 1428 الموافق ل 28 ماي 2007 المتضمن تنظيم مديريات البيئة للولايات المطبقة لأحكام المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 96-60 المؤرخ في 7

رمضان 1416 لموافق ل 27 جانفي 1996<sup>1</sup>، الذي ينص على إحداث مفتشية البيئة في ولاية المسيلة.

### 3. مهام مديرية البيئة:

- مراقبة تطبيق القوانين والتنظيمات المتعلقة بحماية البيئة والتي تتصل بها.
- تنفيذ القرارات الخاصة بالبيئة والطاقات المتجددة بالتعاون مع الهيئات الأخرى على المستوى المحلي للولاية وتحت إشراف الولاية.
- المشاركة في عمليات التنمية حسب الأهداف الإستراتيجية المحددة في المخطط الوطني للبيئة لتحقيق السياسة الوطنية للتنمية المستدامة.
- تسلم الرخص والإذن والتأشيرات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما في ميدان البيئة.
- ترقية أعمال الإعلام والتربية والتوعية في مجال البيئة.
- تقترح كل التدابير اللازمة إلى تحسين الترتيب التشريعية والتنظيمية التي لها الصلة بحماية البيئة.

### المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرتي الصناعة والمناجم والبيئة للولاية

#### أولا: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة.

تتكون مديرية الصناعة والمناجم من خمسة مصالح في كل مصلحة مكتبين إلى ثلاثة مكاتب وهي:

#### 1. مصلحة إدارة الوسائل: وتتكون من:

- مكتب المستخدمين والتكوين.

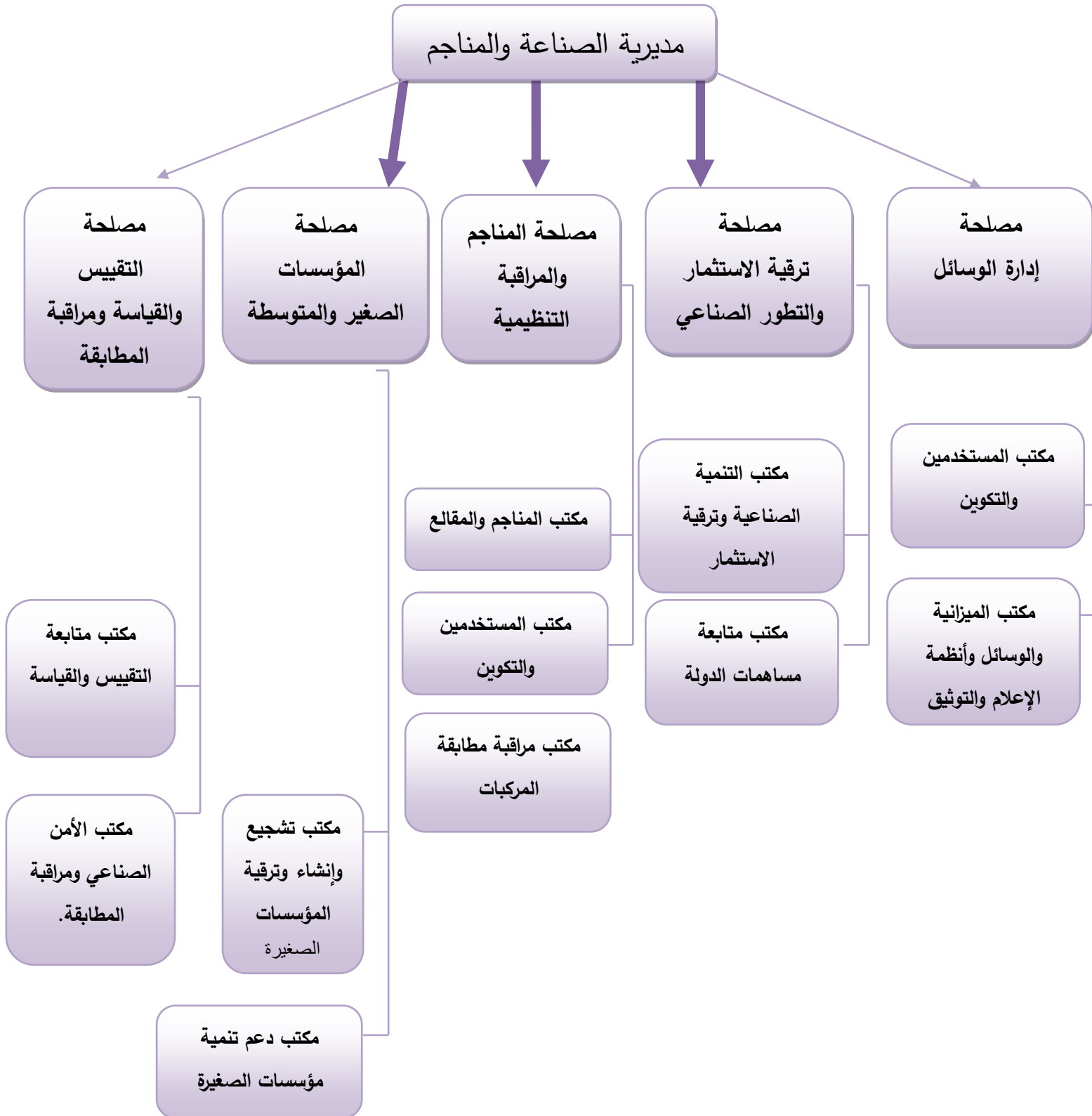
- مكتب الميزانية والوسائل وأنظمة الإعلام والتوثيق.

2. مصلحة ترقية الاستثمار والتطور الصناعي ومتابعة مساهمات الدولة: وتتكون من مكتبين:

<sup>1</sup> ج.د.ش القرار الوزاري المشترك، والمؤرخ في 11 جمادى الأول 1428 الموافق ل 28 ماي 2007، المتضمن تنظيم مديريات البيئة للولايات، الجريدة الرسمية، العدد 57، الصادرة بتاريخ 16 سبتمبر 2007، ص 22

- مكتب التنمية الصناعية وترقية الاستثمار.
  - مكتب متابعة مساهمات الدولة.
  - 3. مصلحة المناجم والمراقبة التنظيمية: وتتكون من ثلاثة مكاتب:
    - مكتب المناجم والمقالع.
    - مكتب المراقبة التنظيمية لأجهزة ضغط البخار والغاز.
    - مكتب مراقبة مطابقة المركبات.
  - 4. مصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وتتكون من مكنتين:
    - مكتب تشجيع وإنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
    - مكتب دعم تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - 5. مصلحة التقييس والقياس ومراقبة المطابقة: وتتكون من مكنتين:
    - مكتب متابعة التقييس والقياس.
    - مكتب الأمن الصناعي ومراقبة المطابقة.
- الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مديرية الصناعة والمناجم بولاية المسيلة، الأمانة العامة.



ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة لولاية المسيلة.

وتتكون من خمس مصالح؛ وهي:

1. مصصلحة المحافظة على التنوع البيولوجي والأنظمة البيئية:

- مكتب حماية الحيوان و النبات.
- مكتب المحافظة على الأنظمة البيئية.
- جرد و تقيم مختلف الأنظمة البيئية والمواقع الطبيعية.
- متابعة تنفيذ وسائل التدخل.

2. مصصلحة البيئة الحضرية و الصناعية:

- مكتب ترقية نشاطات جمع النفايات المنزلية وما شابهها والجامعة واسترجاعها ومعالجتها: متابعة وتقييم الدراسات ومراقبة منشآت المعالجة وإزالة التلوث في المجال الحضري وترقية نشاطات استرجاع النفايات المنزلية وما شابهها والجامعة وتثمينها.
- مكتب المنشآت المصنفة والأخطار التكنولوجية والنفايات الخاصة وتثمينها: أخذ ومتابعة التدابير التي تهدف إلى الوقاية من التلوث والأضرار الصناعية وتنفيذ الأحكام التنظيمية المتعلقة بالمنشآت المصنفة ومراقبة منشآت المعالجة وإزالة التلوث في المجال الصناعي وترقية نشاطات استرجاع النفايات الخاصة.

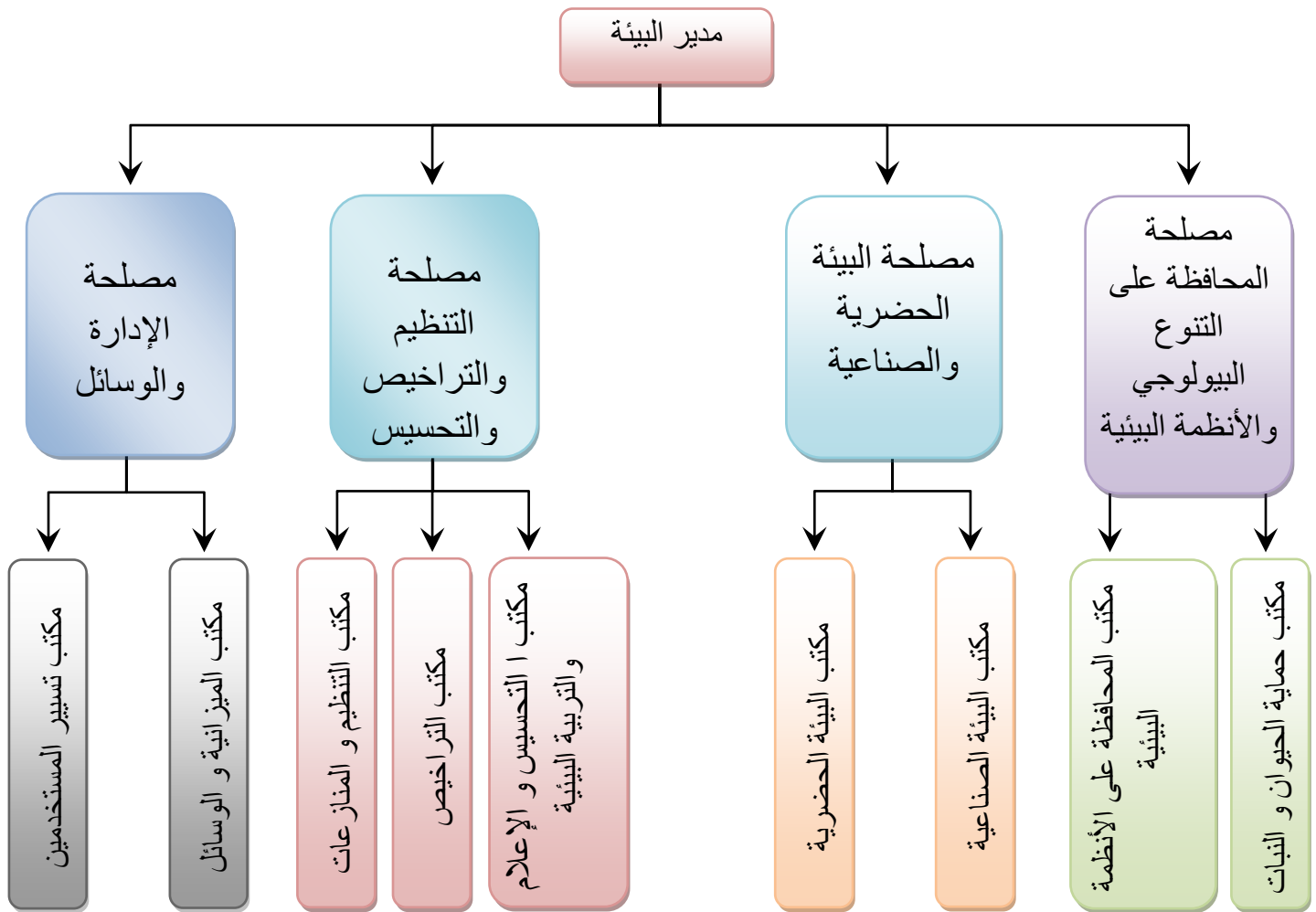
3. مصصلحة التنظيم والتراخيص والتحسيس و الإعلام والتربية البيئية

- مكتب التنظيم و المنازعات.
- مكتب التراخيص.
- مكتب التحسيس والإعلام والتربية البيئية.
- تكلف بدراسة و متابعة شؤون المنازعات التي يكون فيها القطاع طرفا فيها وتنفيذ إجراءات الدراسة وموجز التأثير في البيئة.

4. مصصلحة الإدارة و الوسائل:

- مكتب تسيير المستخدمين.
- مكتب الميزانية والمحاسبة.
- تسيير المستخدمين والوسائل والمحاسبة والميزانية.

الشكل رقم (02): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة لولاية المسيلة<sup>1</sup>



<sup>1</sup>مديرية البيئة لولاية المسيلة. الأمانة العامة.

## المبحث الثاني :

## عرض إجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية للدراسة:

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية اللبنة الأساسية التي عن طريقها تتحدد خارطة البحث، والتي بدورها تساعد الباحث في إجراء مسحه الأولي بغية الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، ومن جملة العناصر التي تم التقييد بها أثناء الدراسة الاستطلاعية التالي:

يمكن تلخيص الدراسة الاستطلاعية إلى هذه النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها؛
- والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها؛
- وإخضاعها للبحث العلمي؛
- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة؛
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها؛
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها؛
- التقرب من أفراد العينة؛

وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث، وكذلك تحديد الصيغة الختامية للأدوات الخاصة بالدراسة.

1. تم تصميم استبيان لقياس مدى ارتباط التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في توليها المناصب القيادية العليا من طرف الباحثة.

1. إجراء مجموعة من المقابلات مع مقبلات بما يخدم الدراسة.

2. وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على مدى ثلاثة أشهر 2019 .

3. تم توزيع الإستمارة في الأسبوع الثاني من شهر أفريل 2019.

<sup>1</sup> فوزية شرقي، إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008 . 2014 ( رسالة دكتوراه جامعة الجزائر 03 ) ، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015 - 2017، ص ص، ( 237 - 238 )

## ثانيا: مناقشة منهجية وأدوات الدراسة الميدانية.

## أ. مناهج الدراسة:

لقد سبق وحددنا المناهج والأدوات المزمع استعمالها في دراستنا التي تهدف أساسا إلى إيجاد العلاقة بين ممارسة التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في توليها المناصب القيادية العليا، وبناءا عليه تم الإعتماد على مناهج مختلفة والتي ستيسر لنا سبلا لمعالجة إشكالية بحثنا وكذا لاختبار فرضياته.

## ➤ منهج دراسة حالة:

تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا، أوحيوانا أوتنظيما... الخ. هذا يعني أنها تفيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه.<sup>1</sup> وما يميز منهج دراسة الحالة عن المناهج العلمية الأخرى كونه يهدف إلى التعرف على وضعية فريدة ومعينة دون غيرها من الوحدات المشابهة، ويتم ذلك بطريقة تفصيلية ودقيقة، والتي لا يمكن تعميم نتائجها على بقية الحالات المشابهة إلا بقدر تعلق الأمر بمدى مطابقتها وتمائل هذه الحالة على الحالات الأخرى.<sup>2</sup>

➤ منهج تحليل المضمون:<sup>3</sup>

تعني كلمة التحليل تفكيك الشيء إلى مكوناته الأساسية، في حين تعني كلمة المضمون إلى ما يحتويه الوعاء اللغوي من معاني مختلفة، ومن فوائد هذا المنهج في دراستنا أنه يُيسر لنا عملية تحليل البيانات كليا وكيفيا، بحيث تيسر عملية تفكيك الرموز الكمية للبيانات الاحصائية وتحليل مضمونها الكيفي. وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كليا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ومن مبرراتنا الموضوعية لاستخدام مثل هذا المنهج أنه يساعد موضوع محل الدراسة إلى الوصف والتحليل الكمي والكيفي للبيانات، والتعرف على العلاقة التي تربط التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في توليها المناصب القيادية العليا محل الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى استنتاجات من أجل محاولة الإجابة على الإشكالية محل البحث.

<sup>1</sup> الفيروز أباضي، القاموس المحيط، الجزء، الثالث، ص، 364. نقلا عن فوزية شرقي، المرجع نفسه.

<sup>2</sup> عمر يوحوش، ومحمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997)، ص، 120.

<sup>3</sup> فوزية شرقي، المرجع السابق الذكر، ص، (239 - 240).

### ➤ التحليل الإحصائي: <sup>1</sup>

يستخدم في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها من خلال الدراسة الإستطلاعية لعينة الدراسة، وكذا الدراسة الميدانية الأساسية التي تكللت بتوزيع قوائم الاستبيان على مجتمع البحث وعينته، ونهدف من خلال ذلك استغلال عمليات ( SPSS Version 21.0 ) البرنامج الاحصائي للرمز الاحصائية ( النسخة 21.0 ) بغية تفكيك أوزانه الاحصائية والرقمية إلى أبعاد كيفية في تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات المستهدفة.

#### -التعريف بأدوات الدراسة:

#### ➤ المقابلة:

تتدرج المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، وإسقاطا لذلك تم إجراء مجموعة من المقابلات مع مديرتين في كل من مديرتي الصناعة والمناجم والبيئة.

#### ➤ الإستبيان: <sup>2</sup>

الإستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر بمعنى أوضحه، والإستبيان هو التوضيح لهذا الأمر؛ إذن الإستبيان هو تلك المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث ويعدّها إعدادا محددا وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الإستبيان الواردة ثم إعادتهما ولقد التزمت الباحثة ببعض القواعد بخصوص إعداد وصياغة الإستبيان، والمتمثلة في العناصر أدناه:

#### أولا: تحديد الغرض من الاستبانة:

- أن عبارات الإستبيان كانت محددة وواضحة وصياغتها كانت بسيطة وسهلة الفهم من قبل مجتمع البحث وعيناته؛
- تمت عملية جمع المعلومات من عينة الدراسة بواسطة توزيع وتعبئة الإستبيان، وكذا إجراء المقابلة مع بعض أفراد العينة؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 14.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- إن عبارات الاستبيان كانت شاملة لكل المعارف والحقائق والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من قبل المستجوبين.

ثانياً: عرض مقياس ليكرت (LIKERT) الرباعي:

قامت الباحثة بالاستعانة بهذا المقياس ويتمثل في وضع علامة مقابل كل سؤال يطرح ثم تجمع كل النقاط الخاصة بالإجابات، وذلك بعد التحليل المفاهيمي لمتغيري الدراسة (المستقل والتابع)، تلا ذلك تحديد فرضيات البحث واستنباط أبعادها من خلال تحديد مجموعة من العبارات التي تقيس اتجاهات أفراد عينة الدراسة.

- تحديد الأبعاد التي تقيسها الإستبانة:

1. المحور الأول من الاستبيان:

أ. تحديد أبعاد الإستبانة الخاصة بالنساء الإداريات في المؤسسات العمومية:

القسم الأول: المتغيرات التصنيفية:

- الجنس : وله مستويان (ذكر، أنثى).
- الحالة الاجتماعية: وله أربع مستويات (متزوجة، غير متزوجة، مطلقة، أرملة)؛
- المركز الوظيفي الحالي: وله مستويان (وظائف إدارية ووظائف تقنية)؛
- الدرجة العلمية : ولها أربع مستويات ( ليسانس، ماجستير، ماستر، دكتوراه)؛
- العمر : وله سبع مستويات (أقل من 30 سنة، 30 أقل من 35 سنة، 35 أقل من 40 سنة، 40 أقل من 45 سنة، 45 أقل من 50 سنة، 50 أقل من 55 سنة، 55 سنة فما أكثر).
- الخبرة في العمل الجامعي : ولها أربع مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، من 10 سنوات إلى 15 سنة).

- القسم الثاني ( المتغير المستقل ): التمكين الوظيفي للمرأة، وتمت صياغة فقرات هذا

المتغير من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة التي تم مناقشتها في الفصل النظري، وتم إجراء التعديلات اللازمة لكي تتناسب مع أهداف الدراسة.

- القسم الثالث ( المتغير التابع ): وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا، وتشتمل على الأبعاد التي تقيس درجة استجابة عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث.

تمت صياغة المتغيرين بهذه الأبعاد حتى تمكننا من لتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين قيد الدراسة؛ وكذا البحث في مدى درجة الارتباط بين التمكين الوظيفي وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا.

واعتمدت الطالبة في تصميم الاستبيان، على سلم ليكرت الرباعي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، والجدول (01) يوضح سلم ليكرت الرباعي الأبعاد ودرجات المقياس كما هي في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الرباعي				
الاستجابة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الرباعي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4 - 1 = 3)، تم تقسيمه على أبعاد المقياس الأربعة للحصول على طول البعد أي (3/4 = 0.75)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي: \*

موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.00 - 01.75).

موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.75 - 02.50).

غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (02.50 - 03.25).

غير موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (03.25 - 04).

تم التطرق في فقرات الاستبيان الأول المعتمد للدراسة إلى المحاور المعتمدة في التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في توليها المناصب القيادية العليا؛ أي من الكل إلى

\* ارجع إلى قائمة الملاحق: الملحق رقم (01) المتعلقة بمحاور وفقرات الاستبانة.

الجزء من خلال تحديد محورين، تم ضمنهما صياغة العبارات التي تتداخل ضمنها التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في توليها المناصب القيادية العليا في مديرتي البيئة والصناعة لولاية المسيلة؛ والجدول أدناه يلخص أهم عناصرها:

الترتيب	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
01	بيانات شخصية	01- 06	06
02	التمكين الوظيفي للمرأة القيادية	06 - 12	06
03	قدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية.	12 - 18	06
المجموع			18

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

### تحكيم الاستبانة:

للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس ما وضعت من أجله فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة الدكتورة فوزية شرقي كلية الحقوق والعلوم السياسية من جامعة محمد بوضياف المسيلة\*\* ذات خبرة واختصاص في الموضوع، حيث قامت بدراسة الاستبانة وتحكيم فقراتها وإبداء رأيها في مدى ملائمة العبارات لقياس الظاهرة محل الدراسة وصياغة العبارات بطريقة سلسة واقتراح ما تراه مناسباً.

### الفرع الثالث: التحليل الإحصائي:

تم المعالجة الإحصائية لمفردات الاستبيان المتعلق (التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا)، وذلك عن طريق الاعتماد على برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 21.0 (SPSS version.21.0)، وذلك باستخدام للمعالجة الاحصائية :

\*\* ارجع إلى قائمة الملاحق: الملحق رقم (02) المتعلقة بأسماء المحكمين.

## 1/ المعالجة الإحصائية :

أ- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة بغية ضبطها في جداول وتمثيلها بيانياً؛

ب- إنجاز بعض الأشكال البيانية بواسطة برنامج الإكسل ن.2007 Excel (Version) نظراً للخصائص التي يحتوي عليها هذا البرنامج؛

ت- طريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل لقياس الثبات (Reliability Statistics).

ث- طريقة الارتباط بين النصفين (Correlation Between Forms): وتم ذلك عن طريق حساب معامل الثبات الكلي سبيرمان رو (Spearman-Rho Coefficient)؛

ج- حساب صدق المقارنة الطرفية بواسطة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية (Mean، Std. Deviation، Std. Error Mean) ثم المقارنة بين الطرفين عن طريق اختبار الدلالة الإحصائية ( $T_{test}$ ) بواسطة اختبار-ت لتساوي المتوسطات الحسابية واختبار ليفن (Levene's Test for Equality of Variances، t-test for Equality of Means)؛

ح- تم حساب صدق الاتساق الداخلي الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛

خ- التحليل العاملي الأحادي (ANOVA One Way)؛

د- Post Hoc Tests – LSD اختبار تحديد الفروق؛

## 2/ اختبار ثبات وصدق المقياس:

يستعمل معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستمارة، ويُقصد بثبات الاستمارة أنه إذا تم إعادة استعمالها على نفس العينة فإنها ستؤدي لنفس النتائج التي تم الحصول عليها، حيث كلما

اقترب معامل ألفا كرونباخ من الواحد (1) دل على ثبات الاستمارة وصلاحيه استعماله في الدراسة حيث قدر معامل ألفا كرونباخ ب (,862 ) أي أن أداة الاستبيان صادقة وثابتة.

الجدول رقم (03) يوضح ثبات استبيان عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
16	,862	

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية spss(21.0)

## 1) ثبات وصدق المحور الأول التمكين الوظيفي للمرأة:

1- الثبات: تم تقدير هذا الاستبيان بطريقة :

أ. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني قدر ب (,700)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح ثبات استبيان المحور الثاني عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التمكين الوظيفي للمرأة
08	,700	

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية spss(21.0)

## 2) ثبات وصدق المحور الثاني قدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا:

2- الثبات: تم تقدير هذا الاستبيان بطريقة :

ب . ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل، حيث

قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول ب (,829)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح ثبات استبيان المحور الثاني عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التمكين الوظيفي للمرأة
08	,829	

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية (spss(21.0)

### 03. صدق استبيان رقم (01) بطريقتين:

أ. الطريقة رقم (01): تم تقدير صدق هذا الاستبيان عن طريق تقديمه لمحكمة.  
 ب. الطريقة رقم (02): تم حساب صدق هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباط العبارات فيما بينها للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (,862)، أي أن أداة الاستبيان صادقة.

#### • تحديد حدود الدراسة الميدانية:

تم تحديد الحدود المكانية للدراسة على مستوى مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية لولاية المسيلة:

- مديرية الصناعة والمناجم بولاية المسيلة.
- مديرية البيئة بولاية المسيلة.

2. الحدود الزمانية: يتراوح مجال الدراسة في الفترة الممتدة من بين 2018/2019؛ وذلك بغية حصرها والتحكم في عناصرها مجاليا وزمانيا وذلك بغية الوصول إلى نتائج واستنتاجات يمكن التوصل إلى وجود العلاقة الارتباطية بين التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا؛ كما تم إجراء الدراسة الميدانية في الأسبوع الثاني من شهر أبريل 2019.

#### 1. تحديد مجتمع البحث والعينة:

- لقد تم تحديد مجتمع البحث من (60) مبحوثا من مديرتي الصناعة والمناجم والبيئة لولاية المسيلة.

## 2. نوع العينة وطريقة اختيارها:

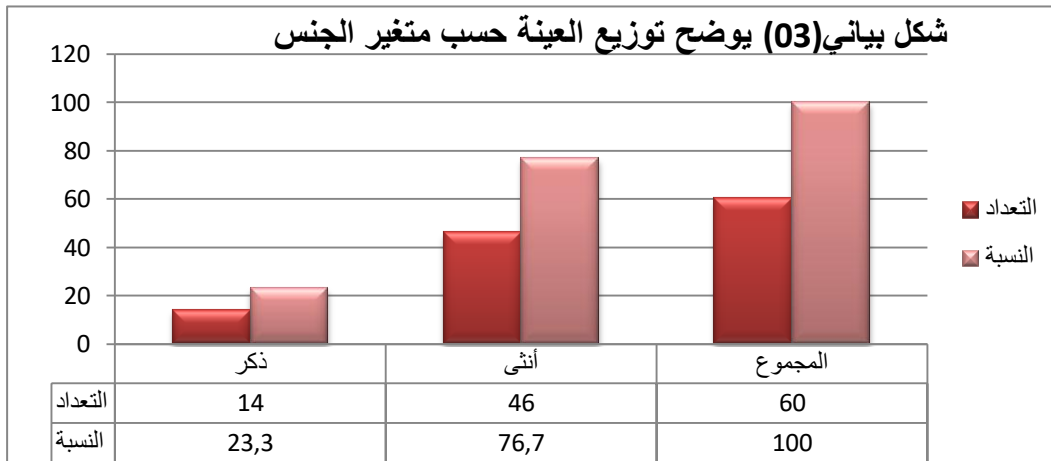
يتحدد اختيار العينة من خلال التدقيق الكامل في الموضوع محل الدراسة؛ لذلك الموضوع محل الدراسة أن تكون العينة قصدية باختيار عينة متنوعة من مجتمع الدراسة، والتي وقعت أساسا على موظفي وموظفات هياكل مديرتي الصناعة والمناجم والبيئة لولاية المسيلة، كما تم الاعتماد على العينة القصدية، حيث تم توزيع (60) استمارة تم استرداد (60) استمارة وتم تصنيفها وتبويبها.

سنحاول في هذا الجزء تحليل محاور بالمحور الأول المتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة من خلال إجاباتهم على الاستبيان وذلك كالتالي:

### أولاً: الخصائص الديمغرافية:

النسبة	التعداد	الجنس
23,3	14	ذكر
76,7	46	أنثى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V.21.0)



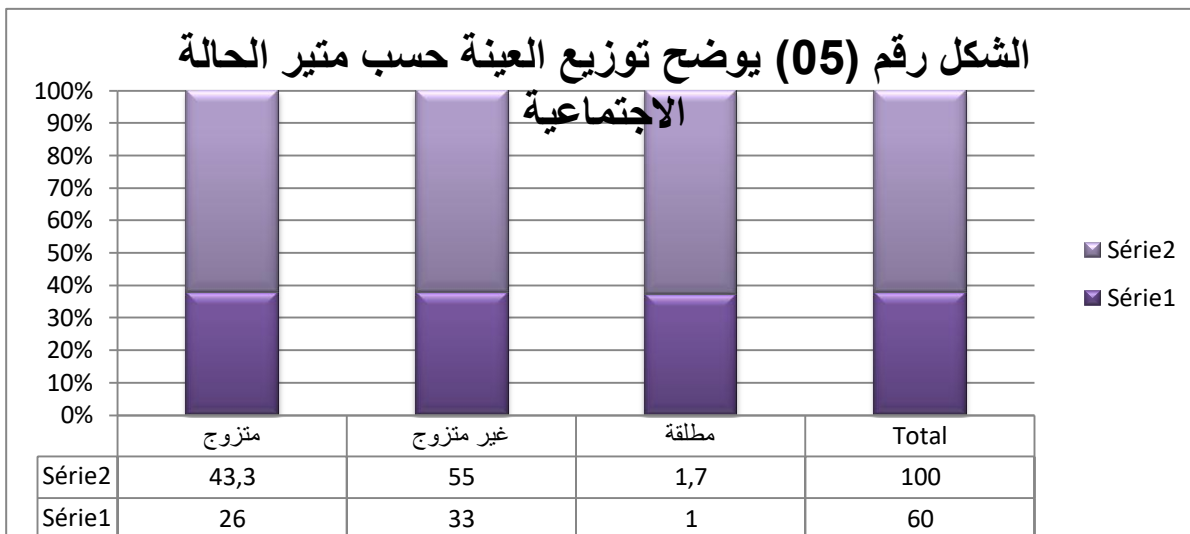
المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V.21.0)

من خلال الجدول رقم(06) أعلاه والشكله البياني، وحسب عدد العينة محل الدراسة التي قدرت (60)؛ نلاحظ أنّ نسبة الذكور قدرت ب (23.3 %) في حين أنّ نسبة الاناث تمثل (76.7%).

الجدول رقم (05) يبين توزيع العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية		
النسبة	التعداد	الحالة الاجتماعية
43,3	26	متزوج
55	33	غير متزوج
1,7	1	مطلقة
100	60	Total

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

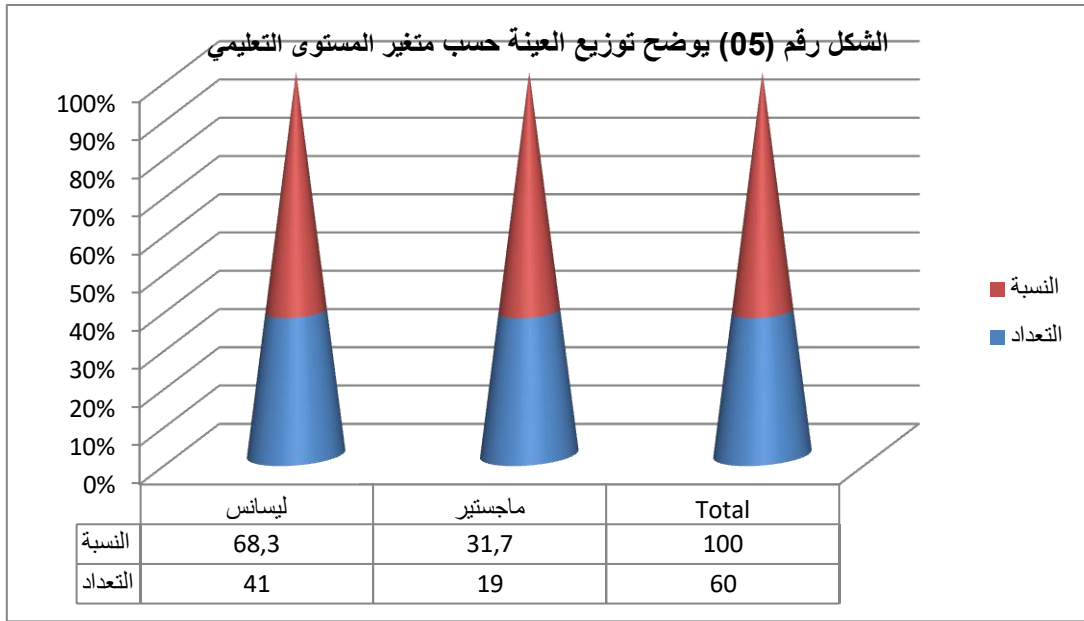
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (07) والشكل البياني وحسب تعداد العينة محل الدراسة نلاحظ ان عدد الافراد قدر ب (26) بالنسبة للمتزوجين وبنسبة (43.4%)، في حين قدر عدد الأفراد الغير المتزوجين ب (33) فردا بنسبة (55%)، تليها فئة الأفراد المطلقين بفرد واحد بنسبة (1.7%).



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

النسبة	التعداد	المستوى التعليمي
68,3	41	ليسانس
31,7	19	ماجستير
100	60	المجموع

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الاحصائية النسخة 21.0 من طالبة.

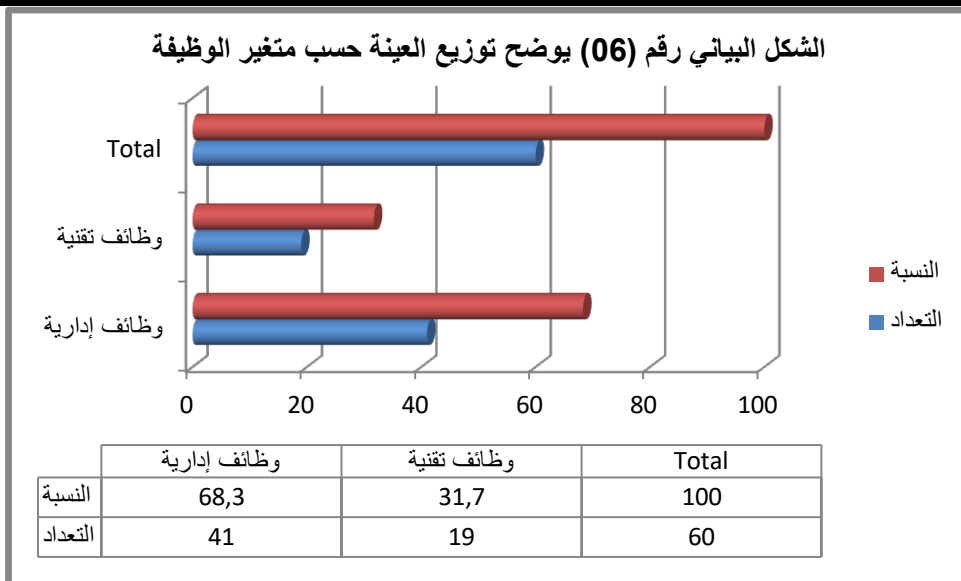


المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الاحصائية النسخة 21.0 من طالبة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) نخلص إن نسبة المتحصلين على شهادة ليسانس قدرت بـ (68.3%) أي بتعداد (41) فردا من العينة، اما بالنسبة للمتحصلين على شهادة الماجستير فقد قدر عددهم بـ (19) بنسبة (31.7%).

النسبة	التعداد	الوظيفة
68,3	41	وظائف إدارية
31,7	19	وظائف تقنية
100	60	المجموع

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الاحصائية النسخة 21.0 من طالبة.



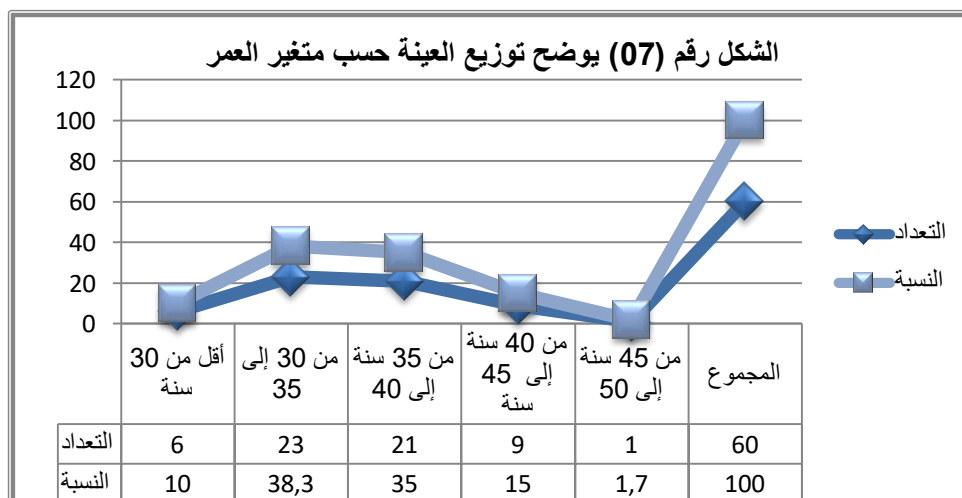
المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

الجدول رقم (09) توضح ان نسبة الوظائف الادارية تقدر بـ (68.3%) أي بتعداد (41) فردا، أما بالنسبة للوظائف التقنية قدرت نسبته بـ (31.7%) بتعداد (19) فردا.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر

النسبة	التعداد	العمر
10	6	أقل من 30 سنة
38,3	23	من 30 إلى 35
35	21	من 35 سنة إلى 40
15	9	من 40 سنة إلى 45 سنة
1,7	1	من 45 سنة إلى 50
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

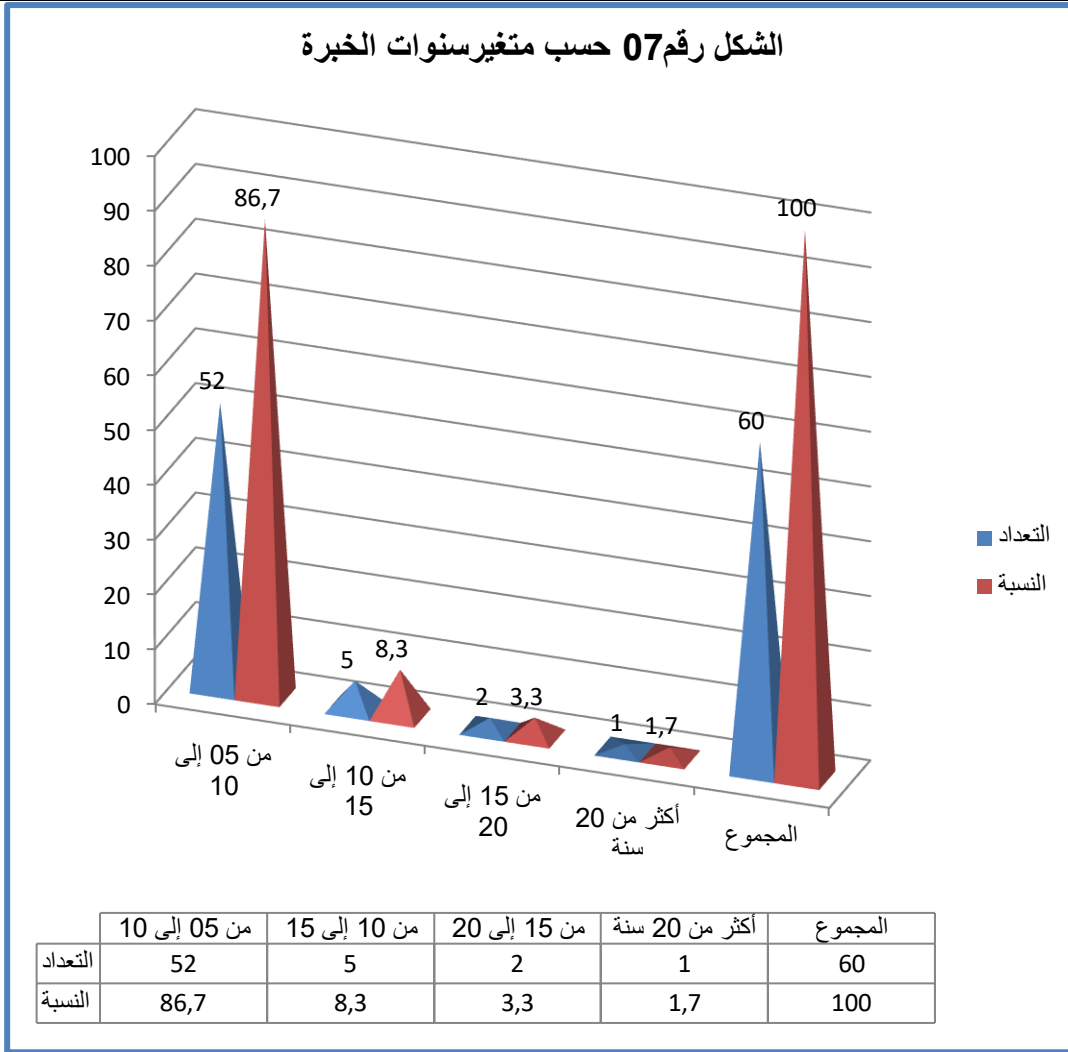


المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الاحصائية النسخة 21.0 من طالبة.

من خلال الجدول (07) والشكل البياني نلاحظ ان الفئة العمرية من (30 إلى 35 سنة) هي الأعلى بتعداد (15) فردا، وبنسبة (38.3 %)، أما الفئة التي تليها من (35 إلى 40 سنة) بتعداد (21) فردا وبنسبة (35)، ثم تأتي الفئة العمرية من (40 إلى 45 سنة) بتعداد (9) أفرادا وبنسبة (15%)، تليها الفئة العمرية الأقل من (30) سنة بتعداد (6) أفراد وبنسبة (10%)، وأخيرا تأتي الفئة العمرية من (45 إلى 50 سنة) بتعداد (01) فردا واحدا بنسبة (1.7%).

الجدول رقم (11) يمثل توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة		
النسبة	التعداد	سنوات الخبرة
86,7	52	من 05 إلى 10
8,3	5	من 10 إلى 15
3,3	2	من 15 إلى 20
1,7	1	أكثر من 20 سنة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متغير سنوات الخبرة من (05 الى 10 سنوات) بتعداد 52 فرد وذلك بنسبة 86.7%، أما من (10 الى 15 سنة) بتعداد 5 افراد وذلك بنسبة 8.3%، وتليها فئة من (15 الى 20 سنة) بتعداد فردين بنسبة 3.3%، أما فئة الأكثر من 20 سنة تعدادها فردا واحدا بنسبة 1.7%.

## المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

تم توزيع إجابات العينة حول التساؤل الرئيسي الأول: هل يوجد علاقة ارتباطية بين التمكين الوظيفي وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا حسب تصورات المبحوثين من موظفين وموظفات مديرتي البيئة والصناعة والمناجم لولاية المسيلة؟. إذ تم تحليل جميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الواردة في الاستبان بواسطة التحليل الوصفي، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، وعليه اعتمدت الباحثة على المعيار التالي لتفسير البيانات:

الجدول رقم (12): يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي	
المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1 – 2.49	منخفض

المصدر: الجدول من إنجاز الطالبة.

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أكبر أو يساوي من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5 - 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون، فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون منخفضاً.

**1. الفرع الأول: توزيع إجابات العينة حول التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا حسب تصورات المبحوثين من موظفين وموظفات مديرتي البيئة والصناعة والمناجم لولاية المسيلة.**

- ماهي تصورات المبحوثين من موظفين وموظفات مديرتي البيئة والصناعة والمناجم لولاية المسيلة حول التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا؟..

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل " حول التمكين الوظيفي للمرأة " والتابع " قدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا " من خلال معالجة (16) عبارة من محوري الاستبانة، وذلك حسب تصورات المبحوثين من موظفين وموظفات مديرتي البيئة والصناعة والمناجم لولاية المسيلة. كما هو مبين في الجدول رقم (13) ورسمه البياني رقم (08):  
تشير البيانات في الجدول (12) والشكل البياني رقم (08) أن تصورات المبحوثين أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين من النساء الإداريات في المؤسسات العمومية بولاية المسيلة نحو مؤشري التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا حيث جاء مستوى عباراتها حسب تسلس أهميتها؛ حيث جاء أن العبارة رقم (08) جاءت مرتفعة، أما العبارات ذات المستوى المتوسط فكانت بالترتيب (14،04،06،07)، أما العبارات (11،03،05،16،14،01،15،12،09،02،10) جاءت ذات مؤشرات منخفضة.

حيث يضير الجدول أعلاه أن العبارة رقم (08) التي تنص على أن " تعاني المرأة القيادية تعاني من آراء الثقافة الذكورية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3,85) وانحراف معياري (2,56)، أما العبارة رقم (13) جاءت في المرتبة الثانية حيث نصت على " هنالك نسب مرتفعة من الثقة في قرارات المرأة القيادية من قبل العاملين" بمتوسط حسابي قدر ب (2,56) وانحراف معياري قدر (0,88)، ثم تليها العبارة رقم (04) التي نصت على "تؤثر اتجاهات المرأة الوظيفية في تبوئها للموقع القيادي" بمتوسط حسابي (2,43) وانحراف معياري (0,85)، أما العبارة رقم (06) التي تنص على "يوجد تهميش لقدرات المرأة في المناصب القيادية" بمتوسط حسابي (2,33) وانحراف معياري (0,95) جاءت في المرتبة الرابعة، أما عبارة رقم (07) التي تتضمن "تواجه المرأة عدة معوقات اتصالية في المناصب الإدارية العليا" جاءت

في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,18) وانحراف معياري (0,92)، ثم تليها العبارة رقم (16) التي تتضمن "تعتبر المرأة القيادية أكثر تنظيماً وتديقاً فيما يخص تحقيق الأهداف" احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2,18) وانحراف معياري (0,94)، ثم احتلت العبارة رقم (05) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2,16) وانحراف معياري (0,80) حيث نصت على أن "تتنوع برامج التدريب والتكوين للمرأة القيادية داخل الجهاز الإداري"، ثم تليها عبارة (03) التي نصت على "يساهم الإطار القانوني من تمكين المرأة في المراكز القيادية" تحتل المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2,15) وانحراف معياري (0,77)، أما المرتبة التاسعة كانت للعبارة رقم (11) حيث نصت على "تعمل المرأة القيادية في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (2,13) وانحراف معياري (0,96)، تليها العبارة رقم (12) في المرتبة العاشرة حيث نصت "تعمل المرأة القيادية على إشعار العاملين بأنهم عنصر فعال في المنظمة" بمتوسط حسابي (2,11) وانحراف معياري (0,78)، أما العبارة (15) التي تتضمن "تعيق العاطفة المرأة القائدة في تقييم أداء العاملين" بمتوسط حسابي (2,11) وانحراف معياري (0,94) جاءت في المرتبة الحادية عشر، أما العبارة رقم (01) التي تتضمن "تطور قدرات المرأة وتعزز في الوظائف القيادية" بمتوسط حسابي (2,08) وانحراف معياري (0,97) احتلت المرتبة الثانية عشر، تليها العبارة رقم (14) التي تنص على "تمتلك المرأة القائدة المهارات الإنسانية من أجل تحسين الأداء العاملين" احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (2,08) وانحراف معياري (0,88) أما العبارة رقم (02) التي نصت على "يساهم التحفيز الفردي للمرأة من تعزيز قدرتها على التسيير الفعال للمنظمة" بمتوسط حسابي (2,05) وانحراف معياري (0,89)، كما نصت العبارة رقم (09) على "تمتلك المرأة القيادية المهارات التي تمكنها من تحقيق الالتزام الوظيفي" بالمرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2,03) وانحراف معياري (0,86)، أما المرتبة الأخيرة كانت للعبارة رقم (10) التي تضمنت "تسعى المرأة القيادية لتحقيق الانضباط الوظيفي وخلق الجو المناسب" حيث قدرت (1,91) بمتوسط الحسابي أما الانحراف المعياري قدر ب (0,84).

من خلال ما سبق نستنتج أن المرأة القيادية في المديرتين قيد الدراسة وحسب تصورات المبحوثين تعاني من النظرة القاصرة من قبل المجتمع الذكوري الذي يبرز أن الثقافات والعقليات تختلف فيما بينها حيث أدلت مديرات المؤسسات العمومية بمديرية البيئة والصناعة على أن المجتمع الذكوري يقزم من قدرات المرأة في توليها للمراتب العليا، وتبريرهم لذلك أن المرأة مكانها في البيت وليس بالعمل القيادي، ومن خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع هاتين القياديتين في التسيير على مستوى هياكل المديرتين وبالخصوص السيدة مديرة البيئة على أن الموروث الاجتماعي المتأصل في الرجال يؤثر عليها.\*

كما أضافت السيدة مديرة الصناعة والمناجم أن المرأة القيادية تسعى إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى، وذلك لأنها تملك مستوى عال من المهارات الفنية والعلمية تمكنها من الحفاظ على العلاقات الاتصالية الفعالة في المنظمة من جهة، وبيئة العمل المناسب من جهة أخرى أي أن المرأة لها قدرة التحكم في الكثير من الجوانب بغض النظر عن صعوبتها.\*\*

كما أن المديرتين علقتا على الصعوبات التي تواجهانهما في توليهما للمناصب القيادية وهي أن العاملين الرجال تحت قيادة امرأة لا يتقبلون الأوامر والتعليمات الداخلية ويرون أن المرأة غير قادرة على اتخاذ القرارات في المسائل الصعبة والمشاكل.

وهذا ما أجاب عليه المستجوبون الرجال في هاتين المؤسستين العموميتين لولاية المسيلة، على أنهم لا يثقون في قرارات المرأة، كذلك ارجعوا هذا إلى الجانب العاطفي الذي تمتلكه المرأة، هذا ما يتفق مع الدراسات التي تم إبرازها في الشق النظري، والتي أثارت هذا الجانب في المرأة. مما سبق؛ أن الإطار القانوني أعطى للمرأة والرجل الحق في المناصب القيادية، لكن ولسوء

\* مقابلة مع السيدة حكيمة خطوطي مديرة البيئة لولاية المسيلة، مقر مديرية البيئة لولاية المسيلة: 11 / 03 / 2019 . -  
أنظر على مستوى الملاحق: الملحق رقم ( 03 )

\*\* مقابلة مع السيدة لطيفة رحمانى مديرة الصناعة والمناجم لولاية المسيلة، مقر مديرية البيئة لولاية المسيلة: 20 / 03 / 2019/ . - أنظر على مستوى الملاحق: الملحق رقم ( 03 )

طالع المرأة الأمر يختلف في ممارسة الفعلية على أرض الواقع، إذ نجد المرأة تواجه عدة معوقات من جملتها الموروث الثقافي؛ الأعراف؛ التقاليد والعقليات المنغلقة.

الجدول رقم (13): يوضح ترتيب عبارات استبيان التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة						
الرقم	ترتيب العبارات	التعداد	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
1	تعاني المرأة القيادية من آراء الثقافة الذكورية	60	08	3,85	0,93881	مرتفع
2	هنالك نسب مرتفعة من الثقة في قرارات المرأة القيادية من قبل العاملين	60	13	2,56	0,88999	متوسط
3	تؤثر اتجاهات المرأة الوظيفية في تبونها للموقع القيادي	60	4	2,43	0,85105	متوسط
4	يوجد تهميش لقدرات المرأة في المناصب القيادية	60	6	2,33	0,95077	متوسط
5	تواجه المرأة عدة معوقات اتصالية في المناصب الإدارية العليا	60	7	2,18	0,92958	متوسط
6	تعتبر المرأة القيادية أكثر تنظيماً وتدقيقاً فيما يخص تحقيق الأهداف	60	16	2,18	0,94664	ضعيف
7	تتنوع برامج التدريب والتكوين للمرأة القيادية داخل الجهاز الإداري	60	5	2,16	0,80605	ضعيف
8	يساهم الإطار القانوني من تمكين المرأة في المراكز القيادية	60	3	2,15	0,77733	ضعيف
9	تعمل المرأة القيادية في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	60	11	2,13	0,96492	ضعيف
10	تعمل المرأة القيادية على إشعار العاملين بأنهم عنصر فعال في المنظمة	60	12	2,11	0,78312	ضعيف
11	تعيق العاطفة المرأة القاندة في تقييم أداء العاملين	60	15	2,11	0,94046	ضعيف
12	تطور قدرات المرأة وتعزز في الوظائف الإدارية	60	1	2,08	0,97931	ضعيف
13	تمتلك المرأة القاندة المهارات الإنسانية من أجل تحسين أداء العاملين	60	14	2,08	0,88857	ضعيف
14	يساهم التحفيز الفردي للمرأة من تعزيز قدرتها على التسيير الفعال للمنظمة	60	2	2,053	0,8911	ضعيف
15	تمتلك المرأة القيادية المهارات التي تمكنها من تحقيق الالتزام الوظيفي.	60	9	2,03	0,86291	ضعيف
16	تسعى المرأة القيادية لتحقيق الانضباط الوظيفي وخلق الجو المناسب.	60	10	1,91	0,84956	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

الشكل البياني رقم (08) : شكل بياني يبين ترتيب عبارات الاستبيان حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

**المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة ومناقشتها**

طرحنا الدراسة الحالية فرضيتين رئيسيتين صاغتهما الباحثة من واقع المتغيرات الأساسية في هذه الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية والنظرية التي تم التعرض إليها في الفصول السابقة، وتبحث هذه الفرضيات بالتحليل والدراسة عن الإجابات لمجموع الأسئلة التي أثارها الباحثة، وتحديد الأسئلة المتعلقة بالشق الميداني والتي تم صياغتها كما يلي:

**أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:** نصت الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة على: " يوجد علاقة ارتباطية بين التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا حسب تصورات المبحوثين من النساء الإداريات في مديرتي الصناعة والمنجم والبيئة لولاية المسيلة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم ( 14 ): يوضح العلاقة بين ارتباطية بين التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا ** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 (للطرف الواحد).			
القرار	التمكين الوظيفي للمرأة		
الارتباط دال إحصائياً	,684**	معامل الارتباط (بيرسون)	قدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا
	,000	مستوى الدلالة	
	60	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0)

من خلال الجدول رقم ( 13 ) ، أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين أفراد عينة الدراسة في درجاتهم على استبيان التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا، ودرجاتهم حول المحور الأول التمكين الوظيفي للمرأة بلغ ( \* 684 , 0 )، وهي قيمة موجبة، ونتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى للبحث القائلة: توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا حسب تصورات المبحوثين من النساء الموظفات في هذين الهيكلين الإداريين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة

هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وربما تعود هذه النتيجة إلى مدى تمكن المرأة في ممارستها للوظائف القيادية، وما تمتلكه من مهارات وقوة مواجهتها لمختلف التحديات والصعوبات ومن أهمها آراء المجتمع الذكوري اتجاه المرأة القائد وتأثير طبيعة الموروث الاجتماعي على تولي المرأة المناصب العليا، وهذا ما فسرتة تصورات المبحوثين المرتفعة بخصوص الفترات (7/6/4/13/8)، والتي نصت على التوالي: " تعاني المرأة القيادية من آراء الثقافة الذكورية " بمتوسط حسابي (3.85)؛ ثم تليها هناك نسب مرتفعة من الثقة في قرارات المرأة القيادية من قبل العاملين بمتوسط حسابي (2.56)؛ ثم تليها تؤثر اتجاهات المرأة الوظيفية في تبوؤها للموقع القيادي بمتوسط حسابي (2.43)؛ أما بالنسبة يوجد تهميش لقدرات المرأة في المناصب القيادية بمتوسط حسابي (2.33)؛ ثم تليها تواجه المرأة عدة معوقات اتصالية في المناصب الادارية العليا بمتوسط حسابي (2.18).

الجدول رقم (15) يوضح الارتباط				
الجنس	قدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا	التمكين الوظيفي للمرأة	معامل الارتباط	معامل الارتباط (سبيرمان)
-473**	579**	1	معامل الارتباط	
0	0	.	(الدلالة. للطرفين)	
60	60	60	حجم العينة	
-353**	1	579**	معامل الارتباط	
0,003	.	0	(الدلالة. للطرفين)	
60	60	60	حجم العينة	
1	-353**	-473**	معامل الارتباط	
.	0,003	0	(الدلالة. للطرفين)	
60	60	60	حجم العينة	

\*\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 (للتطرفين).

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الطالبة.

من خلال الجدول رقم (14)، أعلاه نلاحظ أنّ معامل الارتباط (سبيرمان)  $Rho_{de}$  درجاتهم على استبيان التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا، ودرجاتهم حول المحور الثاني والثالث قد بلغ حسب تصورات المبحوثين من الإدارة العليا من الجنسين (-353، -473)، وهي قيمة ضعيفة وسالبة، وهذا يعني أن الارتباط هو ارتباط عكسي، كما أنّ نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى للبحث القائلة: توجد

علاقة ارتباطية بين التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا حسب تصورات المبحوثين من الجنسين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. قد تفسر هذه النتيجة طبيعة فقرات الاستبانة من خلال تصورات المبحوثين حيث ترتبط العبارة رقم (08) التي تنص على أن " المرأة القيادية تعاني من آراء الثقافة الذكورية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3,85)، أما العبارة رقم (13) جاءت في المرتبة الثانية حيث نصت على " هنالك نسب مرتفعة من الثقة في قرارات المرأة القيادية من قبل العاملين"، بمتوسط حسابي قدر ب (2,56) ، ثم تليها العبارة رقم (04) التي نصت على "تؤثر اتجاهات المرأة الوظيفية في تبوؤها للموقع القيادي" بمتوسط حسابي (2,43)، أما العبارة رقم (06) التي تنص على "يوجد تهميش لقدرات المرأة في المناصب القيادية" بمتوسط حساب (0,95) جاءت في المرتبة الرابعة، أما عبارة رقم (07) التي تتضمن "تواجه المرأة عدة معوقات اتصالية في المناصب الإدارية العليا" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,18).

أما العبارات الآتية تليها العبارة رقم (16) التي تتضمن " تعتبر المرأة القيادية أكثر تنظيماً وتدقيقاً فيما يخص تحقيق الأهداف" احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2,18)، ثم احتلت العبارة رقم (05) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2,16)، حيث نصت على أن " تتنوع برامج التدريب والتكوين للمرأة القيادية داخل الجهاز الإداري"، ثم تليها عبارة (03) التي نصت على "يساهم الإطار القانوني من تمكين المرأة في المراكز القيادية" تحتل المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2,15)، أما المرتبة التاسعة كانت للعبارة رقم (11) حيث نصت على "تعمل المرأة القيادية في اشراك العاملين في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (0,96)، تليها العبارة رقم (12) في المرتبة العاشرة حيث نصت " تعمل المرأة القيادية على إشعار العاملين بأنهم عنصر فعال في المنظمة" بمتوسط حسابي (2,11)، أما العبارة (15) التي تتضمن "تعيق العاطفة المرأة القائدة في تقييم أداء العاملين" بمتوسط حسابي (2,11) جاءت في المرتبة الحادية عشر، أما العبارة رقم (01) التي تتضمن " تطور قدرات المرأة وتعزز في الوظائف القيادية" بمتوسط حسابي (2,08) احتلت المرتبة الثانية عشر، تليها العبارة رقم (14) التي تنص على "تمتلك المرأة القائدة المهارات

الإنسانية من أجل تحسين الأداء العاملين" احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (0,88) أما العبارة رقم (02) التي نصت على " يساهم التحفيز الفردي للمرأة من تعزيز قدرتها على التسيير الفعال للمنظمة" بمتوسط حسابي (2,05)، كما نصت العبارة رقم (09) على "تمتلك المرأة القيادية المهارات التي تمكنها من تحقيق الالتزام الوظيفي" بالمرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2,03)، أما المرتبة الأخيرة كانت للعبارة رقم (10) التي تضمنت "تسعى المرأة القيادية لتحقيق الانضباط الوظيفي وخلق الجو المناسب" حيث قدرت (1,91) بمتوسط الحسابي.

ومنه نستنتج من خلال محوري التمكين الوظيفي للمرأة القيادية وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا ومدى ارتباطها ببعضها نستنتج أن:

- تصورات المبحوثين حول محاور الاستبيان: أنّ المرأة القيادية تسعى دائما إلى الحفاظ وتعديل المناخ التنظيمي للمؤسسة.
- كما أنها تعمل على تحقيق الأهداف المراد تحقيقها داخل مؤسستها، وذلك بالعمل على خلق روح الاتصال والتواصل بينها وبين الموظفين، وكذا التغلب على الصعوبات التي تعترضها من الموظفين الرجال في الجهاز الإداري.

### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة ومناقشتها

أولاً: الفرضية الرئيسية الثانية: نصت الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة على: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا حسب تصورات المبحوثين من النساء الإداريات في المديرتين المدروستين. (الجنس، السن، الدرجة العلمية، المركز الوظيفي، الخبرة)".

2. 1 . الفرضيات الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على: " يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في كل من التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا حسب تصورات المبحوثين من النساء الإداريات في المديرتين المدروستين". وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (16): يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من التمكين الوظيفي للمرأة تبعا لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (T)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	اختبار ليفين للكشف عن التجانس (F)	الجنس	درجات الأفراد
دال عند	.000	4,207	58	4,0280	20,928	14	.407	.699	ذكور	التمكين الوظيفي للمرأة
دال عند			19,159	3,4451	16,326	46			إناث	
0.05	.001	3,866								
دال عند	.000	3,780	58	5,8965	21,000	14	.007	7,830	ذكور	قدرات المرأة القيادية
دال عند			16,403	3,7917	15,978	46			إناث	
0.05	.008	3,003								

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الرزم الإحصائية النسخة 21.0 من إنجاز الطالبة.

من خلال الجدول رقم ( 15 ) أعلاه نلاحظ أن قيمتا اختبار التجانس ليفين (F) والتي بلغت بالنسبة للمحور المتعلق بـ " التمكين الوظيفي للمرأة " ( 699, ) وبالنسبة لمحور " قدرات المرأة القيادية " ( 7,830 )، حيث قيمة الأولى غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، في حين القيمة الثانية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا يستوجب استخدام اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة لعينتين مستقلتين متجانستين.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة للجنسين في " التمكين الوظيفي للمرأة " والتي بلغت عند الذكور (20,928) بانحراف معياري قدر بـ (4,0280)، وعند الإناث (16,326) بانحراف معياري قدر بـ (3,4451)، أما بالنسبة لمتوسطات الجنسين في " قدرات المرأة القيادية " فقد بلغت عند الذكور (21,000) بانحراف معياري قدر بـ (5,8965) وعند الإناث (15,978) بانحراف معياري قدر بـ (3,7917)، يمكن القول بأنه هناك فروقا طفيفة بين الجنسين في المحورين، حيث قيمتا اختبار الفروق (T<sub>test</sub>) والتي بلغت بالنسبة للمحور الثاني (4,207)، وبلغت بالنسبة للمحور الثالث (3,780)، هي قيمتان دالتان

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكن قبول الفرضية القائلة "توجد فروق بين الجنسين في كل من التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا حسب تصورات المبحوثين من النساء الإداريات في الهيكلين المدروسين"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وتعتبر هذه النتيجة منطقية من حيث طبيعة وحجم العينة، ونتيجة للثقافة التسييرية العتيقة ( انعدام الإناث في بعض الهياكل ومراكز اتخاذ القرار ) السائدة على مستويات هذه الهياكل عموماً ( الإدارة العامة الجزائرية ) تبلورت اختلالات في الهياكل التنظيمية والوظيفية من حيث الجنس والتعداد، هذا ما قد يفسر عدم تمكين المرأة في بعض المناصب القيادية واحتكارها لبعض التي أصبحت التخصصات المؤنثة في الإدارات حكومية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير السن في كل من التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا حسب تصورات المبحوثين من النساء الإداريات في المديرتين المدروستين. وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (17): يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة في تولي المناصب العليا تبعا لمتغير السن						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
التمكين الوظيفي للمرأة	داخل المجموعات	4	5,079	0,293	0,881	
	ما بين المجموعات الكلي	55	17,311		غير دال عند 0,05	
		59				
قدرات المرأة القيادية	داخل المجموعات	4	5,807	0,237	0,916	
	ما بين المجموعات الكلي	55	24,48		غير دال عند 0,05	
		59				

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0,881) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني التمكين الوظيفي للمرأة ، أما بالنسبة للمحور الثالث قدرات المرأة القيادية (0,916) نلاحظ أن القيمتين غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري

الاستبانة تبعا لمتغير السن. وكلا القيمتان غير دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة .

-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير المركز الوظيفي في كل من التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا حسب تصورات المبحوثين من النساء الإداريات في المديرتين المدروستين. وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (18) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من التمكين الوظيفي وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا حسب متغير المركز الوظيفي.						
مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	صدر التباين	
0,329	0,969	15,971	1	15,971	داخل المجموعات	التمكين الوظيفي للمرأة
غير دال		16,49	58	956,429	ما بين المجموعات	
			59	972,4	الكلية	
0,3	1,095	25,373	1	25,373	داخل المجموعات	قدرات المرأة القيادية
غير دال		23,177	58	1344,28	ما بين المجموعات	
			59	1369,65	الكلية	

وكلا القيمتان غير دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0,329) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني التمكين الوظيفي للمرأة ، أما بالنسبة للمحور الثالث قدرات المرأة القيادية (0,3) نلاحظ أن القيمتين غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير المركز الوظيفي. وكلا القيمتان غير دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في كل من التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب حسب تصورات المبحوثين

من النساء الإداريات في المديرتين المدروستين. وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (19): يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من التمكين الوظيفي وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب القيادية حسب متغير الخبرة.					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
التمكين الوظيفي للمرأة	داخل المجموعات	3	1,259	0,073	0,974
	ما بين المجموعات	56	17,297		غير دال
	الكلية	59			0,05
قدرات المرأة القيادية	مداخل المجموعات	3	6,9	0,286	0,835
	ما بين المجموعات	56	24,088		غير دال
	الكلية	59			0,05

وكلا القيمتان غير دالتان إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0,974) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني التمكين الوظيفي للمرأة ، أما بالنسبة للمحور الثالث قدرات المرأة القيادية (0,835) نلاحظ أن القيمتين غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0,05)، لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية. وكلا القيمتان غير دالتان إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد فروق معنوية تبعاً لمتغير الخبرة في كل من التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا حسب تصورات المبحوثين من النساء الإداريات في المديرتين المدروستين. وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:



## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب القيادية في مديرتي الصناعة والمناجم والبيئة لولاية المسيلة؛ حيث تم توزيع استبيان على الموظفين والقائدات الإداريات.

كما قمنا في هذا الفصل باستعراض أهم الجوانب التي تتضمنها المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تم من خلالها عرض أدوات الدراسة، وكذا أهم مناهج الدراسة التي تم الاستعانة بها للتمكن من الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة وأيضا فرضيات الدراسة المستوحاة من الإشكالية البحث.

تم الاعتماد على أداتي المقابلة مع مديرتي مديرية الصناعة والمناجم والبيئة لولاية المسيلة والاستبيان كأداة تساعدنا في التحليل والإجابة على تصورات المبحوثين من عينة البحث من موظفين وقائدات إداريات؛ وتم التوصل في هذا الشق الميداني إلى النتائج التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد علاقة ارتباطية بين التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا حسب تصورات المبحوثين من النساء الإداريات في مديرتي الصناعة والمنجم والبيئة لولاية المسيلة.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا حسب تصورات المبحوثين من النساء الإداريات في مديرتي الصناعة والمنجم والبيئة لولاية المسيلة (الجنس، السن، الدرجة العلمية، المركز الوظيفي، الخبرة).

ومنه نستنتج أنّ هناك علاقة ارتباطية بين التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا في كل من مديرتي البيئة والصناعة والمناجم لولاية المسيلة؛ حيث نخلص إلى أنّ للمرأة المهارات والقدرات التي تمكنها من تبوءها للمناصب القيادية، كما أنّ المرأة تملك مميزات متعددة من بينها الربط بين الكثير من المهام في حياتها اليومية والعملية .

لكن المرأة القيادية تتعرض إلى الكثير من التحديات من بينها نظرة المجتمع الذكوري لها بعدم استطاعتها للقيام بالهام الإدارية في نطاق القيادة، وكذا تأثير الموروث الاجتماعي وثقافته.

الختامة

يعتبر التمكين الوظيفي من أهم العمليات التي تكفل للعاملين المشاركة الفعالة والقدرة على القيام بالمهام والمسؤوليات واتخاذ القرار من خلال توظيف واستغلال المعارف والمبادرة في حل المشكلات التي تواجههم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

كما تساعد العاملين في الاتصال الفعال فيما بينهم إداريا وخاصة وظيفيا وتأهيلهم مهنيا، إذ انتهجت الإدارة الحديثة أساليب جديدة في تسيير مواردها البشرية، وذلك من خلال استثمار مختلف أفكار العاملين وخبرتهم ومهارتهم من كلا الجنسين؛ حيث برز بصفة خاصة التمكين الوظيفي للمرأة في الوظائف القيادية، الأمر الذي أبرز دور المرأة ومدى استحقاقها لوظائف قيادية في أعلى الهرم الوظيفي، نظرا لاكتسابها مهارات ذات جودة عالية أهلتها لتحقيق الأهداف المرجوة والقدرة على التخطيط للمستقبل، وكذا التعامل مع التغيرات الحاصلة بمرونة وذلك لامتلاكها قرارات حكيمة وتمكنها بكفاءة عالية في تنفيذ مشاريع منظماتها.

وقد تم معالجة اشكالية الدراسة والتي تبحث عن مدى ارتباط كلا المتغيرين التمكين الوظيفي للمرأة في تولي المناصب القيادية، عبر تحليل أبعادهما من خلال إطارين للدراسة: **أولاً:** من خلال طرح الجانب النظري نجد أن المبحوثين متفقون على العلاقة الارتباطية بين التمكين الوظيفي وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا.

**ثانياً:** وبالمقابل الممارسة على أرض الواقع تؤكد على العلاقة الموجودة بين التمكين الوظيفي للمرأة وقدراتها في تولي المناصب الإدارية العليا.

وسيتم التطرق إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية للدراسة:

### 1. الدراسة النظرية:

### نتائج الفرضية الرئيسية:

أ. يعتبر التمكين الوظيفي للمرأة في المناصب القيادي من أبرز المواضيع على المستوى الإداري؛ حيث تعتبر المرأة نصف المجتمع في كل المجالات، إذ نجد تعداد المرأة في تزايد مستمر في الوظائف الإدارية الحكومية، ويرتبط التمكين الوظيفي بقدرات المرأة القيادية لتولي المناصب الإدارية العليا، وساهم هذا الأسلوب في التسيير إلى إبراز دور وتكليف المرأة مع التطورات التي تعرفها النظم الإدارية، الأمر الذي يسر وجود المرأة في مثل هذه المناصب القيادية و كحتمية لاستغلال كافة القدرات للموارد البشرية من الجنسين. مما يؤدي الى ضمان قيادة إدارية فعالة، وهذا ما تثبته الفرضية الرئيسية الأولى.

ب. عملت الإدارة على اعطاء فرص لكافة المهارات والكفاءات وخاصة المرأة في تولي المناصب القيادية من أجل تلبية الحاجات الإدارية وضمان تحقيق الأهداف المنشودة إلا أنّ هناك العديد من المشاكل التي تواجه المرأة في تولي مناصب قيادية منها وجود ثقافة ذكورية محتكرة في القطاع الإداري بالنظر إلى طبيعة ثقافة المجتمع، وهذا ما تثبته الفرضية الفرعية الأولى.

### II. الدراسة الميدانية:

#### نتائج الفرضية الرئيسية:

لقد حاولنا في الدراسة الميدانية إلى إبراز أهم العناصر التي تتضمنها الاجراءات التطبيقية بدءا من الدراسة الاستطلاعية، وبعدها عرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تم عن طريقها رصد أهم المناهج وأدوات الدراسة الميدانية التي ساهمت في الاجابة على مختلف التساؤلات التي تم طرحها، وكذا محاولة إثبات أو نفي فرضياتها من مضمون إشكالية البحث.

والهدف من خلال ذلك هو محاولة إيجاد العلاقة بين التمكين الوظيفي للمرأة وتوليها للمناصب القيادية، على مستوى مديرتي البيئة والصناعة لولاية المسيلة.

ومحاولة اثبات فرضيات البحث التي تبحث في طبيعة الارتباط بين التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا، ومدى توافق متغيري الدراسة على مستوى مديرية الصناعة والمناجم ومديرية البيئة.

حيث تم استعمال الأدوات الإحصائية المتمثل في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 21.0)، وهذا بهدف تفسير العلاقات القائمة بين المفردات المبحوثة قصد كشف العوامل المتحكمة فيها، كل الأدوات المنهجية ارتبطت بحدود الاشكال من حيث المجال المكاني والزمني وتحديد مجتمع البحث.

تم التوصل في الدراسة الميدانية للتمكين الوظيفي للمرأة القيادية على مستوى مديرتي البيئة والصناعة لولاية المسيلة إلى مجموعة من النتائج في الجانب الميداني:

1) تؤكد كل من مديرية الصناعة والمناجم ومديرية البيئة على التمكين الوظيفي للمرأة في المناصب القيادية، وذلك انطلاقاً من تمكن المرأة في توليها للمناصب القيادية العليا في مديرتي البيئة والمناجم. وقدرتها على التحكم في وظائفها العليا، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرض الصفري على مستوى الدلالة ألفا (0.01). هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى للشق الميداني، حيث ان الارتباط بين التمكين الوظيفي للمرأة وقدراتها على تولي المناصب العليا.

2) يعتبر تعزيز وتقوية المرأة في توليها لمناصب إدارية عليا من أهم العناصر التي تحقق الفعالية والكفاءة للمؤسسة، وذلك من خلال إثبات قدراتها وممارسة مهارتها وإثبات وجودها داخل الجهاز إداري في تأدية وظائفها القيادية، وعليه تؤكد الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة بالشق الميداني. بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات (السن، الجنس، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية والوظيفة الحالية، الخبرة في العمل).

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين افراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين افراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين افراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين افراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير المركز الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين افراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير الدرجة العلمية.

# قائمة المراجع

## المصادر:

1. القرآن الكريم

## المعاجم:

1. أبادي، الفيروز، قاموس المحيط، الجزء الثالث، دس ن.

## الكتب:

1. أبو الفضل عبد الشافي، محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.
2. أبو بكر، أميمة، شرين شكري، المرأة والجنس: إلغاء التمييز الثقافي الاجتماعي بين الجنسين، ط1، سوريا: دار الفكر، 2002.
3. الأفندي، عطية حسن، مدخل تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
4. بوحوش، عمار، ومحمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997.
5. بوحوش، عمار، ومحمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997.
6. دهش جلاب، إحسان وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، عمان: دار صفاء، 2013.
7. الساعد، مؤيد، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2010.
8. سليم ملحم، يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
9. عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، الأردن: دار المسيرة، 2007.
10. عبد الوهاب، ليلي، علم اجتماع المرأة: دراسة اجتماعية في أوضاع المرأة في المجتمع، (ب.س)، (ب.م)، (ب.س).
11. العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دون دارة النشر، 1993.

12. كيال، باسمة، تطور المرأة عبر التاريخ، لبنان: مؤسسة عز الدين للنشر والتوزيع، 1991.
13. محمد عبد الوهاب، سمير، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة، دون سنة النشر.
14. محمود أبو عبلة، عبلة، المرأة العربية العاملة و متطلبات النجاح في العمل القيادي، القاهرة: بحوث و دراسات للتنمية العربية المنظمة الإدارية، 2004.
15. الهاتي، خالد، إدارة الموارد البشرية، ط04، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
16. الوادي، حمد حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2001.
17. الوادي، محمد حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث الأردن : دار حمدان، 2012.
18. وصفي عقيلي، عمر، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر، 1996.

#### الرسائل والمذكرات:

1. أحمد معراج، قدرى، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك.مذكرة ماستر منشورة، بسكرة، 2015/2014.
2. أحمد معراج، قدرى، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة.مذكرة ماستر منشورة، بسكرة، 2015/2014.
3. بن عبد المحسن الجميلي، مطر، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى.رسالة ماجستير منشورة، السعودية.
4. بن يزة، يوسف، التمكين السياسي للمرأة وأثره في تحقيق التنمية الإنسانية في العالم العربي: دراسة في ضوء تقارير التنمية الإنسانية العالمية 2003/2008.رسالة ماجستير منشورة، جامعة باتنة، 2010/2009.
5. بوقندورة، يمينه، دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي.-مذكرة ماستر مشورة، أم البواقي، 2016-2017.
6. تواتيت، نسرين، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة. رسالة ماجستير منشورة، باتنة، 2014.

7. حبيطوش، صباح، التمكين السياسي للمرأة العربية ودوره في التنمية السياسية. مذكرة ماستر منشورة، المسيلة، 2015
8. حريزي، زكرياء، المشاركة السياسية للمرأة العربية ودورها في محاولة تكريس الديمقراطية التشاركية الجزائر نموذجاً. رسالة ماجستير منشورة، 2011/2010.
9. ربيع، المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة. أطروحة دكتوراه منشورة، يسكرة، 2013-2014.
10. الزالمي، محمد يوسف، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2015/2014.
11. ساخي، بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. رسالة ماجستير منشورة، وهران 02، 2016/2015.
12. سعود، أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة لمؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير منشورة، بسكرة، 2015/2014.
13. سلمان عباس الدليمي، مريم، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي : اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة : دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان. رسالة ماجستير منشورة، عمان، 2016.
14. شرقي، فوزية، إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008 . 2014. رسالة دكتوراه جامعة الجزائر 03 غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015 - 2017.
15. عديله، محمد الطاهر، تطور الحقل النظري للعلاقات الدولية: دراسة في المنطلقات والأسس. أطروحة دكتوراه منشور، باتنة، 2015 .
16. فهمي خالد جبر، دينا، الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير منشورة، فلسطين، 2005.
17. مزوز، جمعة، نظرة المجتمع إلى أداء المرأة العاملة في قطاع الأمن: دراسة ميدانية لمديرية الأمن لولاية أم البواقي. مذكرة ماستر منشورة، أم البواقي، 2016-2017.

18. ملاك، سميرة، المرأة القائد بالإدارة في الجزائر: دراسة ميدانية بمختلف الإدارات التي تتواجد بها المرأة القائدة. رسالة ماجستير منشورة، سطيف 02، 2013-2014.

### المجلات والملتقيات:

1. عبد الخالق فاضل النعيمي، قصي، سناء حسين خلف الزركوش، "معوقات تمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية". مجلة آفاق العلوم، العدد(13)، الجلفة، سبتمبر 2018.
2. دبلبة، عبد العالي ووفاء العمري، آليات التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث". مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، الجزائر 2016.
3. شرع، مريم، "تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات (دراسة ميدانية)". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: دراسات اقتصادية، العدد(19)، الجلفة، 2014.
4. طيفور، هيفاء، "التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن". مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد(08)، سبتمبر 2018.
5. عبد محمد علي، أمل وآخرون، "التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد(21)، دون سنة النشر.
6. مسعود، أمال، "التمكين. مجلة مفاهيم، 2006.
7. حاتم كامل الكبيسي، جنان، "التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر المعاونين والمعاونات". مجلة الأستاذ، العدد N، المجلد الثاني، بغداد، 2016.
8. الطراونة، إخلاص إبراهيم وسميرة محمد مبارك النهدي، "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط". مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، العدد(01)، المجلد 03، 2017.
9. الشبراوي عباس، عبد السلام، "التمكين الإداري كمدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية)". مجلة كلية التربية، 2016.
10. بوزيدي، رجاء، "المرأة القيادية والتنمية في مخيال الفرد الجزائري". مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد(04)، الجزائر، جوان 2014، ص، 80.

11. محمد علي عثمان، فاطمة، "القيادة النسوية في عالم متغير"، الملقى المصري للإيداع والتنمية"، دون سنة النشر .
12. ساعد، سكينه، "إشكالية عدم تولي الإطارات النسوية في المناصب القيادية"، مجلة التواصلية، العدد (09)، المدينة، 2017.
13. آسيا، كسور، " القيادة النسائية من منظور سوسيولوجيا التنظيمات". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد(07)، الجزائر، 2017.
14. مناد، لطيفة، صغيري فوزية، "واقع العمل النسوي في الجزائر".مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد29، جوان 2017.
15. عبدالجبار، سهيلة ، مولفرعة فاطمة الزهراء، " آليات دعم وترقية المقاولات النسوية بالجزائر"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: "تمكين المرأة وأثره على التنمية الاقتصادية في الجزائر"، البلدة 02، يومي 08-09 مارس 2015.
16. بن سويسي الهاشمي، هالة، " النوع الاجتماعي في صيغة المفرد: تمكين المرأة التونسية ودورها في التنمية) صاحبات المشاريع الصغرى كمثل تطبيقي". مجلة الفكر المتوسطي، العدد(10)، 2015.

الوثائق الحكومية:

النصوص التشريعية:

أ. القوانين:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الصناعة والمناجم، المرسوم التنفيذي رقم 442-03 المؤرخ في 29 نوفمبر، المتضمن لإنشاء مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجريدة الرسمية، العدد 05 ، الصادرة بتاريخ 29 نوفمبر 2003.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الصناعة والمناجم، المرسوم التنفيذي رقم 15-15 المؤرخ في 1 ربيع الثاني 1436 الموافق ل 22 يناير سنة 2015 ، المتضمن تسمية مديرية الصناعة والمناجم الجريدة الرسمية، العدد 04 ، الصادرة بتاريخ 22 يناير 2015.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك، والمؤرخ في 11 جمادى الأولى 1428 الموافق ل 28 ماي 2007 ،المتضمن تنظيم مديريات البيئة للولايات، **الجريدة الرسمية**، العدد 57 ، الصادرة بتاريخ 16 سبتمبر 2007.

ب. المراسلات:

1. مديرية الصناعة والمناجم بولاية المسيلة، الأمانة العامة.
2. مديرية البيئة لولاية المسيلة. الأمانة العامة.
3. **الديوان الوطني للإحصاء**، معطيات إحصائية النشاط و العمل و البطلة في الفصل الرابع، الوثيقة رقم 463، 2006.
4. مقابلة مع السيدة **حكيمه خطوطي**، مديرة البيئة، مديرية البيئة لولاية المسيلة، حول: التمكين الوظيفي للمرأة في الوظائف القيادية، بمقر مديرية البيئة للولاية، يوم 11 مارس 2019، الساعة العاشرة صباحا.
5. مقابلة مع السيدة **لطيفة رحماني**، مديرة البيئة، مديرية البيئة لولاية المسيلة، حول: التمكين الوظيفي للمرأة في الوظائف القيادية، بمقر مديرية الصناعة والمناجم للولاية، يوم 20 مارس 2019، الساعة العاشرة صباحا.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Paloman & Garland, "The Married Professional Woman" **Journal of Marriage and Family**,1971
2. **Alice H. Eagly**, " FEMALE LEADERSHIP ADVANTAGE AND DISADVANTAGE: RESOLVING THE CONTRADICTIONS" **.Psychology of Women Quarterly**, USA,2007, p 08.
3. **El kaina Hammache**, " Les mécanismes mis en place pour plus de femmes à des postes de décision En Algérie",**la première rencontre national sur: L'autonomisation des femmes et son impact sur le développement économique en Algérie**, Blida, 2009, p 06.
4. Pierre Colin, **Sous-développement, identité et réalité**, Paris : édition Gallimard, 1998.

المواقع الإلكترونية:

1. تريكي، حسان، العربي حجام، " الأبعاد الاجتماعية والثقافية لمشاركة المرأة الجزائرية في العملية التنموية"، على الرابط الإلكتروني: يوم 12 مارس 2019، على الساعة  
[https://www.univ-chlef.dz/eds/wp-.18:38  
content/uploads/2016/06/article-14-N3.pdf](https://www.univ-chlef.dz/eds/wp-.18:38content/uploads/2016/06/article-14-N3.pdf)

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة محلية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: "التمكين الوظيفي للمرأة في الوظائف القيادية دراسة ميدانية لمختلف الإدارات والمؤسسات العمومية بولاية المسيلة 2018/2017" كمطلب تكميلي للحصول على درجة الماستر العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة .

نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الإستبانة بكل صدق وموضوعية ، وذلك بوضع إشارة ✕ في المربع الذي ترونه مناسباً علماً أن إجاباتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة، كما أن المعلومات التي ستدلوونها ستكون بسرية كاملة، وستستخدم ضمن أغراض علمية .

شكراً على حسن تعاونكم.

إشراف الدكتورة:

فوزية شرقي

إعداد الطالبة :

سمية بوعويينة

السنة الجامعية: 2018-2019

## المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس:  ذكر  أنثى

الحالة الاجتماعية : متزوجة  غير متزوج  مطلقة

المستوى التعليمي: ليسانس  ماجستير  ماستر  دكتوراه

المركز الوظيفي : وظائف إدارية  وظائف تقنية

العمر: أقل من 30  من 30 إلى 35  من 40 إلى 45 سنة  من 45 إلى 50

الخبرة في العمل : من 05 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنوات  من 15 إلى

20 سنوات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافقة بشدة
<b>المحور الثاني : التمكين الوظيفي للمرأة</b>					
01	تطور قدرات المرأة وتعزز في الوظائف الإدارية.				
02	يساهم التحفيز الفردي للمرأة من تعزيز قدرتها على التسيير الفعال للمنظمة.				
03	يساهم الإطار القانوني من تمكين المرأة في المراكز القيادية.				
04	تؤثر اتجاهات المرأة الوظيفية في تبوؤها للموقع القيادي.				
05	تتنوع برامج التدريب والتكوين للمرأة القيادية داخل الجهاز الإداري.				
06	يوجد تهميش لقدرات المرأة في المناصب القيادية.				

				تواجه المرأة عدة معوقات اتصالية في المناصب الإدارية العليا.	07
				تعاني المرأة القيادية من آراء الثقافة الذكورية.	08
<b>المحور الثالث : قدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا</b>					
				تمتلك المرأة القيادية المهارات التي تمكنها من تحقيق الالتزام الوظيفي.	01
				تسعى المرأة القيادية لتحقيق الانضباط الوظيفي وخلق الجو المناسب.	02
				تعمل المرأة القيادية في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	03
				تعمل المرأة القيادية على إشعار العاملين بأنهم عنصر فعال في المنظمة.	04
				هنالك نسب مرتفعة من الثقة في قرارات المرأة القيادية من قبل العاملين.	05
				تمتلك المرأة القائدة المهارات الإنسانية من أجل تحسين أداء العاملين.	06
				تعيق العاطفة المرأة القائدة في تقييم أداء العاملين.	07
				تعتبر المرأة القيادية أكثر تنظيما وتدقيقا في ما يخص تحقيق الأهداف.	08

الملحق رقم (02) : قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الإسم	الترتيب
جامعة محمد بوضياف المسيلة	العلوم السياسية والعلاقات الدولية	د/فوزية شرقي	01

الملحق رقم (03) مقابلة مع مديرة البيئة.

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة محلية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

أنا اليوم سأقوم بإجراء مقابلة مع السيدة (ة) : حكيمة خطوطي وذلك لإتمام متطلبات  
البحث الميداني الموسوم بـ : " التمكين الوظيفي للمرأة في الوظائف القيادية: دراسة ميدانية  
لمختلف الإدارات والمؤسسات العمومية ولاية المسيلة 2018/2017".

يوم : 2019/03/11 الساعة: 10:00 صباحا.

تحت إشراف الدكتورة:

\* فوزية شرقي

إعداد الباحثة:

\* بوعويبة سمية

السنة الجامعية: 2019/2018

## الأسئلة :

1. التعريف بالمديرية، الهيكل التنظيمي، طبيعة الخدمات التي تقدمها؟.
2. كيف تساهم الترسانة القانونية في دعم المرأة في المجالس الإدارية عامة والمناصب القيادية خاصة؟
3. هل تتعرض المرأة القيادية إلى صعوبات في عملية تسيير العاملين في المنظمة؟
4. في تقديرك الشخصي ما هي الأساليب التي تنتهجها المرأة القائدة للحفاظ على المناخ التنظيمي داخل المنظمة؟
5. هل الموروث الاجتماعي للمجتمع الجزائري يحد من تطلعات المرأة للمناصب القيادية؟
6. كيف يرى الفرد الجزائري المرأة من وجهة نظر المجتمع الذكوري لتوليها للمناصب القيادية؟
7. تتعرض المرأة القائد لمعوقات مختلفة أثناء ممارستها للوظائف القيادية على مستوى الجهاز الإداري وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل التالي:
  - ما هي معوقات ممارسة المرأة القيادية للوظائف التالية (الاتصال والتحفيز واتخاذ القرار)
8. هل هنالك مناصفة بين الرجال والمرأة الجزائرية في تولي المناصب العليا؟
9. هل يوجد بالفعل تطبيق لسياسة التمكين الوظيفي في الوظائف القيادية؟
10. ما هي المهارات الإدارية للمرأة في المؤسسات والإدارات العمومية إمكانية الظفر بالمراتب القيادية ؟

أشكركم على حسن تعاونكم في إنجاح المقابلة، التي ما هي في الواقع إلا إدراك للوعي بأهمية مكانة المرأة في النهوض بالتنمية الشاملة التي تتطلبها المرحلة الحالية التي تعيشها البلاد.

الملحق رقم (04): مقابلة مع مديرة الصناعة والمناجم.



جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة محلية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

أنا اليوم سأقوم بإجراء مقابلة مع السيد(ة) : لطيفة رحماني وذلك لإتمام متطلبات البحث الميداني الموسوم بـ: " التمكين الوظيفي للمرأة في الوظائف القيادية: دراسة ميدانية لمختلف الإدارات والمؤسسات العمومية ولاية المسيلة 2018/2017".

يوم : 2019/03/20 الساعة: 10:00 صباحا.

تحت إشراف الدكتورة:

\* فوزية شرقي

إعداد الباحثة:

\* بوعوينة سمية

السنة الجامعية: 2019/2018

## الأسئلة :

11. التعريف بالمديرية، الهيكل التنظيمي، طبيعة الخدمات التي تقدمها؟.
  12. كيف تساهم الترسانة القانونية في دعم المرأة في المجالس الإدارية عامة والمناصب القيادية خاصة؟
  13. هل تتعرض المرأة القيادية إلى صعوبات في عملية تسيير العاملين في المنظمة؟
  14. في تقديرك الشخصي ما هي الأساليب التي تنتهجها المرأة القائدة للحفاظ على المناخ التنظيمي داخل المنظمة؟
  15. هل الموروث الاجتماعي للمجتمع الجزائري يحد من تطلعات المرأة للمناصب القيادية؟
  16. كيف يرى الفرد الجزائري المرأة من وجهة نظر المجتمع الذكوري لتوليها للمناصب القيادية؟
  17. تتعرض المرأة القائد لمعوقات مختلفة أثناء ممارستها للوظائف القيادية على مستوى الجهاز الإداري وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل التالي:
    - ما هي معوقات ممارسة المرأة القيادية للوظائف التالية (الاتصال والتحفيز واتخاذ القرار)
  18. هل هنالك مناصفة بين الرجال والمرأة الجزائرية في تولي المناصب العليا؟
  19. هل يوجد بالفعل تطبيق لسياسة التمكين الوظيفي في الوظائف القيادية؟
  20. ما هي المهارات الإدارية للمرأة في المؤسسات والإدارات العمومية إمكانية الظفر بالمراتب القيادية ؟
- أشكركم على حسن تعاونكم في إنجاح المقابلة، التي ما هي في الواقع إلا إدراك للوعي بأهمية مكانة المرأة في النهوض بالتنمية الشاملة التي تتطلبها المرحلة الحالية التي تعيشها البلاد.

## الملحق (04) ثبات وصدق أدوات الدراسة

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\MAISON XP\Desktop\Projets Master\Soumia dossier RM\04 05 2019 a rectifier\Sans titre2 في المرأة تمكين بيانات قاعدة .sav القيادية الوظائف

Statistiques de fiabilité

لكل

المحاور

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	16

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	60	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
من تمكئها التي المهارات القيادية المرأة تمتلك الوظيفي الالتزام تحقيق.	2,0333	,86292	60
الانضباط لتحقيق القيادية المرأة تسعى المناسب الجو وخلق الوظيفي.	1,9167	,84956	60
في العاملين إشراك في القيادية المرأة تعمل القرارات اتخاذ.	2,1333	,96492	60
بأنهم العاملين إشعار على القيادية المرأة تعمل المنظمة في فعال عنصر.	2,1167	,78312	60
قرارات في الثقة من مرتفعة نسب هنالك العاملين قبل من القيادية المرأة.	2,5667	,88999	60
من الإنسانية المهارات القاندة المرأة تمتلك العاملين أداء تحسين أجل.	2,0833	,88857	60

أداء تقييم في القائدة المرأة العاطفة تعيق العاملين.	2,1167	,94046	60
ما في وتدقيقا تنظيما أكثر القيادة المرأة تعتبر الأهداف تحقيق يخص.	2,1833	,94764	60
الوظائف في وتعزز المرأة قدرات تطور الإدارية.	2,0833	,97931	60
قدرتها تعزيز من للمرأة الفردي التحفيز يساهم للمنظمة الفعال التسيير على.	2,0500	,89110	60
في المرأة تمكين من القانوني الإطار يساهم القيادة المراكز.	2,1500	,77733	60
تبوئها في الوظيفية المرأة اتجاهات تؤثر القيادي للموقع.	2,4333	,85105	60
القيادة للمرأة والتكوين التدريب برامج تتنوع الإداري الجهاز داخل.	2,1667	,80605	60
المناصب في المرأة لقدرات تهميش يوجد القيادة.	2,3333	,95077	60
في اتصالية معوقات عدة المرأة تواجه العليا الإدارية المناصب.	2,1833	,92958	60
الثقافة آراء من القيادة المرأة تعاني الذكورية.	2,0000	,93881	60

## الملحق رقم (05) يمثل معامل الارتباط لمحاور الاستبيان.

### Corrélations

		Total_التمكين	Total_القدرات	الجنس
التمكين الوظيفي للمرأة	Coefficient de corrélation	1,000	,579**	-,473**
	Sig. (unilatérale)	.	,000	,000
	N	60	60	60
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	,579**	1,000	-,353**
	Sig. (unilatérale)	,000	.	,003
	N	60	60	60
الجنس	Coefficient de corrélation	-,473**	-,353**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,000	,003	.
	N	60	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

### Corrélations

		Total_التمكين	Total_القدرات
Total_التمكين	Corrélation de Pearson	1	,684**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
Total_القدرات	Corrélation de Pearson	,684**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

# قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
63	درجات مقياس ليكرت الرباعي	1
64	استمارة استقصاء ممارسات التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الادارية العليا فيه يبين عدد الفقرات وعنوان محاورها	2
66	يوضح ثبات استبيان عن طريق التناسق الداخلي	3
66	يوضح ثبات استبيان المحور الاول عن طريق التناسق الداخلي	4
67	يوضح ثبات استبيان المحور الثاني عن طريق التناسق الداخلي	5
68	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	6
69	يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	7
70	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	8
70	يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	9
71	يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر	10
72	يمثل توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	11
74	يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي	12
78	يوضح ترتيب عبارات استبيان التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري حسب أفراد عينة الدراسة	13
80	يوضح العلاقة بين التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا.	14
81	يوضح الارتباط	15
84	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا تبعا لمتغير الجنس	16
85	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا تبعا لمتغير العمر	17
86	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا تبعا لمتغير السن.	18
87	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا تبعا لمتغير المركز الوظيفي	19
88	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا تبعا لمتغير الخبرة	20



# قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
55	الهيكل التنظيمي لمديرية الصناعة والمناجم بولاية المسيلة	1
58	الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة بولاية المسيلة	2
68	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	3
69	يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	4
70	يوضح توزيع العينة حسب متغير الدرجة العلمية	5
71	يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	6
71	يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر	7
73	يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة	08
79	شكل بياني يبين ترتيب العبارات الاستبيان حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري	09

# ملخص الدراسة

## المخلص

تهدف هذه الدراسة للبحث في علاقة التمكين الوظيفي للمرأة في تولي المناصب العليا بمديرتي الصناعة والمناجم والبيئة بولاية المسيلة، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم تطوير الاستبيان من قبل الباحثة لتغطية محورين تتعلق بالتمكين الوظيفي للمرأة و قدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا، حيث تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان، وذلك من خلال توزيعه على عينة الدراسة، والتي تم احتساب حجمها وحددت ب 60 مستجوب، موزعين على أساس مديرتي الصناعة والمناجم والبيئة بولاية المسيلة، والإجراء التحليل الإحصائي الضروري لهذه الدراسة تم الاعتماد على النسب المئوية، والمتوسطات والانحراف المعياري وغيرها من التقنيات عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والنسخة (spss version 21 .01) وكانت نتيجة الدراسة ترتبط بين التمكين الوظيفي للمرأة وقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب العليا الذي ساعد على تعزيز مكانة المرأة داخل الجهاز الإداري .

كما حاولنا في الدراسة الميدانية دراسة مدى ارتباط التمكين الوظيفي للمرأة بقدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا بمديرتي الصناعة والمناجم والبيئة بولاية المسيلة، حيث تم التوصل إلى أن التمكين الوظيفي للمرأة يساهم في تعزيز قدراتها القيادية مما يجعلها تحل المناصب الإدارية العليا.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الوظيفي، المرأة القيادية، المناصب العليا، مديرية الصناعة والمناجم بولاية المسيلة، مديرية البيئة بولاية المسيلة.

## **Abstract :**

The objective of this study is to investigate the relationship of women's career empowerment to senior positions in the directorates of industry, mines and environment in the state of Msila. In order to reach this goal, the questionnaire was developed by the researcher to cover two aspects related to women's career empowerment and women leadership capacities in senior management positions. Verification of the validity and reliability of the questionnaire by distributing it to the sample of the study, which was calculated and determined by 60 interviewees, distributed on the basis of the departments of industry, mines and environment in the state of Msila, and the necessary statistical analysis of this study was based on the ratios, The mean, standard deviation and other techniques by using the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS version 21). The result of the study was linked between the functional empowerment of women and the ability of women leaders to hold higher positions, which helped to strengthen the position of women within the administrative system.

We also tried to study the extent to which women's career empowerment is related to the ability of women leaders to hold senior managerial positions in the Mines, Environment and Mines.

**Key words:** Career Empowerment, Leadership Women, Senior Positions, Directorate of Industry and Mines in the wilaya of Msila, Directorate of Environment in the wilaya of Msila.

# قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء.
	الشكر والعرفان.
02	مقدمة.
03	مبررات اختيار الموضوع.
04	أهمية الموضوع.
04	أهداف الدراسة.
05	إشكالية الدراسة.
05	فرضيات الدراسة.
07	الدراسات السابقة
07	الإطار المنهجي.
08	صعوبات الدراسة.
09	تقسيم الدراسة.
	<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتمكين الوظيفي .</b>
11	<b>تمهيد</b>
12	المبحث الأول: مفهوم التمكين الوظيفي.
12	المطلب الأول : مفهوم التمكين.
12	أولاً: التعريف اللغوي.
13	ثانياً: التعريف الاصطلاحي.
14	المطلب الثاني: نشأة التمكين الوظيفي.
15	المطلب الثالث: مفهوم التمكين الوظيفي.
15	أولاً: تعريف التمكين الوظيفي.
18	ثانياً: مجالات التمكين الوظيفي
19	المبحث الثاني : مقومات وأسباب التمكين الوظيفي.
19	المطلب الأول: مقومات التمكين الوظيفي.

19	أولاً: العلم والمعرفة والمهارة.
19	ثانياً: الاتصال وتدفق المعلومات.
19	ثالثاً : الثقة.
20	رابعاً : الحوافز المادية والمعنوية.
20	المطلب الثاني: أسباب ونماذج التمكين الوظيفي.
21	أولاً : أسباب الأخذ بالتمكين الوظيفي.
21	ثانياً: نماذج التمكين الوظيفي.
23	المبحث الثالث: نظريات ومعوقات التمكين الوظيفي.
23	المطلب الأول: النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي.
23	أولاً: النظريات الكلاسيكية.
24	ثانياً: النظريات السلوكية.
25	ثالثاً: النظريات الحديثة.
26	المطلب الثاني: معوقات التمكين الوظيفي.
28	خلاصة الفصل.
	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمرأة القائد في المجالس القيادية.</b>
30	<b>تمهيد</b>
31	المبحث الأول: المرأة والقيادة في التاريخ.
31	المطلب الأول: المرأة والقيادة في الحضارات القديمة.
31	أولاً: المرأة والقيادة في الحضارة الصينية.
32	ثانياً : المرأة والقيادة في الحضارة الهندية.
32	ثالثاً : المرأة والقيادة في الحضارة الإسلامية.
33	المطلب الثاني: المرأة القيادية من منظور النظرية النسوية.
33	أولاً: الاتجاهات النظرية للمرأة القيادية.
35	المبحث الثاني: مفهوم المرأة في الوظائف القيادية.
35	المطلب الأول: تعريف المرأة في الوظائف القيادية.

35	أولا:تعريف المرأة القيادية.
38	ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالمرأة القيادية:النوع الاجتماعي والجنس:
39	ثالثا: صفات المرأة في الوظائف القيادية.
40	المطلب الثاني:تقييم المرأة في الوظائف القيادية.
40	أولا: إيجابيات المرأة القيادية.
40	ثانيا:سلبيات المرأة القيادية.
41	المبحث الثالث: واقع المرأة القيادية في الجزائر.
42	المطلب الأول: المرأة القيادية في الجزائر
42	أولا:البيئة القانونية للمرأة القيادية الجزائرية.
44	ثانيا: المرأة والمناصب القيادية
45	المطلب الثاني: الأوضاع والعوامل المؤثرة للمرأة القيادية في الجزائر
45	أولا: العوامل المؤثر للمرأة القيادية في الجزائر.
47	ثانيا: المعوقات التي تواجه المرأة القيادية في الجزائر.
49	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمديرتي الصناعة والمناجم والبيئة لولاية المسيلة.
51	تمهيد
52	المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة
52	المطلب الأول: دراسة هياكل مديرتي الصناعة والمناجم والبيئة لولاية المسيلة.
52	أولا: دراسة هياكل مديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة.
53	ثانيا: دراسة هياكل مديرية البيئة لولاية المسيلة.
54	المطلب الثاني:تحليل الهيكل التنظيمي لمديرتي الصناعة والمناجم والبيئة للولاية
54	أولا: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الصناعة والمناجم بولاية المسيلة.
57	ثانيا:تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة بولاية المسيلة.
59	المبحث الثاني:عرض إجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية.

59	المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية.
74	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
80	المبحث الثالث: مناقشة فرضيات الدراسة ونتائجها.
80	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة ومناقشتها.
83	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة ومناقشتها.
89	خلاصة الفصل.
92	خاتمة.
96	قائمة الملاحق.
97	الملحق رقم (01)
100	الملحق رقم (02)
101	الملحق رقم (03)
104	الملحق رقم (04)
106	الملحق رقم (05)
108	قائمة المراجع
116	قائمة الجداول
118	قائمة الأشكال
120	ملخص الدراسة
123	فهرس المحتويات.