



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية  
(دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة)

مذكرة تخرج مكلمة لنيل شهادة الماسرر في تخصص علم الاجتماع الرنظيم والعمل

إعداد الطالب (ة): إشراف الأستاذ(ة):

\* مراد حنان

● أميرة بن عياد

● ندى بن صالح

السنة الجامعية: 2024 / 2023

## شكر وعرّفان

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد  
منتهاه والصلاة والسلام على أشرف  
مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه.  
نتوجه بالشكر للأستاذة المشرفة مراد  
حنان التي ساعدتنا في إنجاز بحثنا،  
كما نتقدم بجزيل والعرّفان للأستاذ حليلو  
نبيل الذي كان لنا عوناً بعد الله،  
ونشكر كل أساتذة وعمال جامعة محمد  
خضير - بسكرة -

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	شكر وعران
3	فهرس المحتويات
6	فهرس الجداول
11	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية	
15	أولاً: موضوع الدراسة
16	1- إشكالية الدراسة
16	2- أسباب الدراسة
16	3- أهداف الدراسة
16	4- أهمية الدراسة
16	5- تحديد المفاهيم
19	6- الدراسات السابقة
ثانياً: الإجراءات المنهجية	
23	1- مجالات الدراسة
25	2- منهج الدراسة
25	3- أدوات جمع البيانات
26	4- الأساليب الإحصائية

الفصل الثاني: الإطار النظري للتمثلات الاجتماعية	
30	أولاً: مفهوم التمثلات الاجتماعية
31	ثانياً: تاريخ التمثلات الاجتماعية
32	ثالثاً: خصائص التمثلات الاجتماعية
33	رابعاً: العناصر المشكلة للتمثلات الاجتماعية
35	خامساً: مصادر التمثلات الاجتماعية
36	سادساً: وظائف التمثلات الاجتماعية
37	سابعاً: أهمية التمثلات الاجتماعية
الفصل الثالث: الإطار النظري للمرأة القيادية	
40	أولاً: مفهوم المرأة القيادية
41	ثانياً: تاريخ المرأة القيادية
42	ثالثاً: خصائص وسمات المرأة القيادية
45	رابعاً: مقومات المرأة القيادية
46	خامساً: الفرق بين قيادة المرأة والرجل
48	سادساً: متطلبات الوظيفة القيادية للمرأة القيادية
48	سابعاً: أهمية تمكين القيادات الإدارية لدى المرأة
49	ثامناً: التحديات التي تواجه المرأة القيادية
51	تاسعاً: استراتيجيات تفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي
52	عاشراً: تمثيل المرأة الجزائرية في المناصب القيادية

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

56	أولاً: عرض وتحليل البيانات
66	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
68	ثالثاً: استخلاص النتائج النهائية
70	خاتمة
72	قائمة المراجع
77	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عدد العاملين الذين تشرف عليهم امرأة قيادية في جامعة محمد خيضر بسكرة	24
02	قياس شدة الاتجاه	26
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	56
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	57
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	57
06	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	58
07	التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول	59
08	التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	63

### الملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية، وذلك من خلال الكشف عن أبعاد دور المرأة القيادية المتمثلة في تحقيق الانسجام والتوازن داخل المؤسسة.

ولإتمام هذه الدراسة وفق منهجية علمية، قسمت الدراسة إلى جانبين نظري وميداني خصص الجانب الأول بالإطار النظري الذي يحتوي على ثلاثة فصول، بينما الثاني للجانب الميداني الذي تضمن فصل. و انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافه تم إجراء دراسة مسحية لجميع العاملين في جامعة محمد خيضر بسكرة لإجراء الدراسة الميدانية، والتي تطلب إجرائها مدة زمنية كانت من 2 ماي إلى 5 ماي 2024، وقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي في الدراسة، والاعتماد على واحدة من أدواته أثناء جمع المعلومات وهي استمارة الاستبيان مكونة من 23 عبارة وفقاً لمقياس ليكيرت الثلاثي، وقد احتوت على قسمين: تضمن القسم الأول بيانات عامة حول المبحوثين، أما القسم الثاني اشتمل على محورين، وقد تم تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، وبعد تفرغ وتحليل البيانات وتفسيرها كمياً وكيفياً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- \_تمثلات العاملين كانت ايجابية نحو قدرة المرأة القيادية على تسيير المؤسسة.
- \_تمثلات العاملين كانت ايجابية نحو المرأة القيادية من حيث متطلبات المنصب.
- والنتيجة العامة المتوصل إليها أن تمثلات العاملين ايجابية نحو المرأة القيادية.

## Abstract

The study aims to identify employees who represent female leaders by revealing the dimensions of the role of female leaders in ensuring harmony and equality in the family. To complete this research according to the scientific method, the research is divided into two scientifically interrelated parts. The first part, consisting of three parts, is devoted to the principal level, and the second part, consisting of a single part, is devoted to the field. Based on research topics and objectives, the survey was administered to all employees of the Mohamed Kheidar University in Biskra to conduct field research, which required the period from May 2 to May 5, 2024. A descriptive method was used in the research, and one of the tools was used during data collection. It is a survey consisting of 23 items based on a three-point Likert scale. It consists of two parts: The first part contains general information about the participants, and the second part contains two axes and was analyzed using the SPSS statistical program and based on statistical methods expressed as frequency and percentage.



## الملخص

---

After processing, analyzing and interpreting the data quantitatively and qualitatively with descriptive statistics and standard deviations, the study reached the following conclusions: Employee representation was good in terms of the ability of female managers to run the company. \_ Employee representation of female managers was good in terms of job requirements. The overall result was that the staff represented female leaders in the best possible way.



# مقدمة

## مقدمة:

يشهد العالم تحولات متسارعة على كافة الأصعدة، سواء في الاقتصاد، التكنولوجيا، أو السياسة وذلك نتيجة للكثير من التغيرات الطارئة بسبب التطور الحاصل، الشيء الذي فرض تحديات للمجتمعات عامة وللمؤسسات بصورة خاصة حيث يتطلب على المؤسسة التكيف مع هذه التغيرات عبر تبني استراتيجيات مبتكرة تتناسب مع هذه التحديات، من خلال إعادة النظر في الأساليب الإدارية التقليدية واستكشاف طرق حديثة وخلق أوضاع جديدة تتسم بالحركية والعمل على تحسين القدرات والمهارات، كون أن المؤسسة تتولى مهمة تقديم القيمة المضافة للمجتمع من خلال توفير الخدمات.

الأمر الذي أدى إلى ظهور فئة من الأفراد ذوي الكفاءات المؤهلة للولوج إلى مناصب القيادة وتبوء مراكز السلطة واتخاذ القرار، حيث أن كل مجتمع يمتلك فئة خاصة به يستطيع من خلالها الاعتماد عليها في القيادة سواء في مراحل الانتقال أو غيرها، فعلى سبيل المثال خلال فترة الحروب التي عاشتها مختلف الدول لاستعادة استقلالها، برزت في الجزائر فئة داعمة للنضال الثوري بما في ذلك دور المرأة التي شاركت بفعالية في هذا النضال كجزء أساسي في المجتمع، وفي هذا السياق فقد حصلت المرأة على فرصة أوسع للمشاركة في المجال السياسي والاقتصادي والتعليمي، مما جعلها تلعب دورا متنوعا في مختلف جوانب الحياة، تجلى هذا بشكل واضح في مشاركة المرأة في سوق العمل ووصولها على فرصة تبوء المناصب القيادية.

حيث أصبحت المرأة الجزائرية تتقلد مراكز قيادية في مختلف القطاعات مكنها ذلك من اكتساب مكانة اجتماعية هامة وفقا للقيم والتقاليد السائدة، بعدما كانت مراكز السلطة حكرا على الرجال، فقد شهدت المرأة تحولات كبيرة حيث أصبحت قادرة على تولي المناصب القيادية واتخاذ القرار محققة بذلك تغييرا جذريا في الديناميكية الاجتماعية.

وبالنظر إلى أهمية المنصب القيادي الذي أظهر لنا حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المرأة نجد أنها تلعب دورا مهما في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف باعتبارهم من أهم مرتكزات التنظيم، هذا ما قد يجعلها تواجه تحديات عديدة تختلف عما يواجهه زميلها الرجل في قيادة المؤسسة في ظل ثقافة المجتمع السائدة التي قد تقف عائقا أمام تحقيق طموحات المرأة القيادية وتنمية مسارها الوظيفي.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن تمثيلات العاملين نحو المرأة القيادية من خلال وجهة نظر العاملين في جامعة محمد خيضر، وضمن هذا المسعى تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين:

الجانب النظري للدراسة وينقسم إلى ثلاثة فصول:

حيث تضمن الفصل الأول موضوع الدراسة وقد تم فيه تحديد الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة وأهميتها والمفاهيم المتعلقة بها والدراسات السابقة، إلى جانب الإجراءات المنهجية للدراسة الذي احتوى على مجالات الدراسة، والمنهج وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى مفهوم التمثلات الاجتماعية وتاريخها وخصائصها، والعناصر المشكلة للتمثلات الاجتماعية ومصادر التمثلات ووظائف التمثلات وأهمية التمثلات الاجتماعية. أما بالنسبة للفصل الثالث فقد تم التطرق فيه إلى مفهوم المرأة القيادية وخصائصها وسماتها ومقومات نجاحها، والفرق بين قيادة الرجل والمرأة ومتطلبات الوظيفة القيادية لدى المرأة، كما تم التطرق إلى أهمية تمكين القيادات الإدارية النسائية وأهم التحديات التي تواجه المرأة القيادية واستراتيجيات تفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي، وكذلك تمثيل المرأة الجزائرية في المناصب القيادية. في حين الجانب الميداني فقد تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة ومناقشتها في ضوء التساؤلات الفرعية وخلاصة عامة تتضمن النتائج النهائية والملاحق.

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية

## الفصل الأول: موضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية

## أولاً: موضوع الدراسة

- 1 إشكالية الدراسة
- 2 أسباب الدراسة
- 3 أهداف الدراسة
- 4 -أهمية الدراسة
- 5 -تحديد المفاهيم
- 6 -الدراسات السابقة

## ثانياً: الإجراءات المنهجية

- 1 مجالات الدراسة
- 2 منهج الدراسة
- 3 أدوات جمع البيانات
- 4 -الأساليب الإحصائية

## أولاً: موضوع الدراسة

## إشكالية الدراسة:

تعيش المؤسسات في الوقت الحالي تحديات جديدة تختلف عن التي كانت تواجهها من قبل نتيجة للتطور الحاصل في بيئة العمل، مما يستدعي الحاجة إلى التجديد لمواكبة هذه التطورات بهدف ضمان المنافسة وتحقيق فعالية تنظيمية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال قيادة فعالة تركز على تحقيق الأهداف من خلال توفير بيئة عمل تقوم على قيم محددة.

أمام هذه التطورات في مجال القيادة أتاحت الفرصة أمام العنصر النسوي لتولي مناصب قيادية، حيث أصبحت هذه الفرصة غير مقتصرة على الرجال فقط ويعود هذا التغيير إلى تحقيق المرأة لأعلى مستويات التعليم، مما أكسبها مكانة بارزة في مختلف مجالات الحياة من أجل المساهمة في بناء مجتمع يتسم بالتوازن. وبناء على ذلك أصبح من الضروري إشراك المرأة في مختلف مجالات القيادة لكي تتكافأ مع الرجل من المساهمة الحقيقية في تقدم المجتمع، ولتقديم أفضل إمكانياتها وإبراز قدراتها لأبد من توفير بيئة عمل تساعدها على القيام بأدوارها المختلفة وتحقيق الأهداف المحددة.

وذلك من خلال توفير طاقات بشرية مؤهلة كونهم الورقة الراححة للمؤسسة، حيث يمثل دور كل منهم في تقديم مساهمته الفعالة في تشكيل المستقبل المشترك وتحقيق نتائج إيجابية لصالح المؤسسة، وهذا ما جعل المؤسسات تسعى إلى الاهتمام بالمرأة القيادية ودورها في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة. وهذا ما يضع المرأة في موقف يتطلب منها إثبات قدرتها على إدارة المسؤوليات بكفاءة، كونها تتعامل مع عاملين يحددون دورها داخل التنظيم.

ومن خلال مما سبق جاءت دراستنا لمعرفة تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية وذلك باعتبار أن المرأة القيادية أحد مقومات المؤسسة، ومن خلال هذا المنطلق تم طرح التساؤل الرئيس التالي:

ماهي تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية؟

وبناء على هذا التساؤل تشكلت الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي تمثلات العاملين نحو قدرة المرأة القيادية على تسيير المؤسسة؟
- ما هي تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية من حيث متطلبات المنصب؟

**2- أسباب الاختيار الموضوع:**

- الرغبة الذاتية في دراسة تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية.
- اعتبار موضوع التمثلات والمرأة القيادية من المواضيع التي يعالجها علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- تزايد تقبل المرأة للمناصب القيادية.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

**3- أهداف الدراسة:**

- معرفة تمثلات العاملين نحو قدرة المرأة القيادية على تسيير المؤسسة.
- معرفة تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية من حيث متطلبات المنصب.

**4- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في أهمية المرأة في حد ذاتها كونها تشكل طرفا مهما في عملية التغيير، نظرا لزيادة نسبة المرأة القيادية في شتى المجالات، ويعتبر عمل المرأة في المناصب القيادية إحدى هذه المجالات التي أصبحت تحتلها.

**5- تحديد المفاهيم:****(أ) التمثلات الاجتماعية:**

يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى الفكرة معينة توجهها الفهم، وهناك منظوراً مختلفة للتمثلات في العلوم الاجتماعية حيث تنوع أدوات استخدامها في البحث، يفكر الباحث في ضوءها فهي<sup>1</sup> مركبات عقلية تعكس وجهة نظر معينة، وتركز على بعض الجوانب الظواهر، في الوقت الذي يتجاهل فيه ظواهر أخرى، ولذلك فإن التمثلات التي تستخدمها شخص معين لها تأثيرها في إدراكه للواقع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مليكة جابر، التمثلات الاجتماعية للطلبة الجامعيين (ما بعد التدرج) لفرص العمل بعد التخرج، دراسة على عينة لطلبة ما بعد التدرج، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص17.

<sup>2</sup> مليكة جابر . مرجع سبق ذكره. ص17



والتمثل هو عملية

استرجاع ذهنيل موقفاً وظاهرة مؤثرة في حياة الفرد بواسطة صورة أو رمز أو علامة، وبالنسبة لعلماء الاجتماع تعد التمثيلات الاجتماعية شكلاً من أشكال المعرفة الفردية والاجتماعية المتميزة عن المعرفة فالتمثيلات الاجتماعية حسب المنظور الاجتماعي هي منطما التفكير التعميمي والوظيفي بهدف التواصل مع محيطها الاجتماعي وتأثير منه، بغية فهم هذا المحيط ومحاولة التحكم فيه. ويرجع الفضل في اكتشاف عبارة التمثيل الاجتماعي إلى إميل دوركايم سنة 1898، حينما قارن بين التمثيلات الفردية والتمثيلات الاجتماعية، وذلك في مقالته المشهور له نشر في مجلة الميتافيزيقية والأخلاق. حيث يرى دوركايم أن الفرد يتصرف من خلال الجماعة، ويعتبر التمثيل والتصور كتأثير من طرف مظاهر المجتمع علناً فكار الفرد، فهو معرفة اجتماعية متعلقة بالتنشئة الاجتماعية وناتجة عنها للبناء الاجتماعي وما يحملها منظواهر<sup>1</sup>.

### أ/1: التعريف الإجرائي للتمثيلات الاجتماعية:

من خلال التعريفات نستنتج أن التمثيلات هي تصورات الأفراد اتجاه فئة معينة من الناس أو موضوع معين، وقد تكون سلبية أو إيجابية، وقد تكون مبنية على الواقع أو تكون مجرد افتراضات، وتختلف من شخص إلى آخر باختلاف طريقة التفكير.

(ب) العاملين:

التعريف اللغوي:

عامل، جمع عامل وهو كل شخص يصعب عيشه من حاصل عمله.

وجاء في القاموس المدرسي للطلاب أن العامل هو الشخص الذي يقوم بالعمل لحيق نفعاً ويتمثل في القبول بالعاملة وهو الفرد القادر على العمل<sup>2</sup>.

التعريف الاصطلاحي:

▪ يعرف أحمد زكي بدوي العامل على أنه:

هو كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل أو تحت سلطتها وإشرافه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>ملكية جابر. مرجع سبق ذكره. ص17

<sup>2</sup> بن شعبان سميرة. دور التكوين في تحسين أداء العاملين. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع (دراسة ميدانية بمديرية التربية قالمة). جامعة قالمة. 2019. ص13

يتبين من خلال هذا التعريف أن العامل هو الشخص الذي يقوم بإنجاز عمل مقابل أجر لصالح شخصاً آخر وهو بالعملاً ويكون تحت سلطته وإشرافه.<sup>2</sup>

- كما يعرفه **عاطف محمد غيث** علماً أنه كل من يعمل في مهنة أو صناعة.
- ويعرف أيضاً علماً أنه هو كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت إدارته وإشرافه، ولو كان بعيداً عن نظره ويندرج تحت هذا المدلول للموظفون والمستخدمون الذين يعملون في خدمة صاحب العمل.<sup>3</sup>

### ب/1: التعريف الإجرائي للعاملين:

هم مجموعة من المرؤوسين الرجال الذين يعملون تحت إشراف امرأة في بيئة عمل محددة ويقومون بأداء مجموعة من المهام والوظائف وفقاً لاحتياجات المؤسسة.

### ج) القيادة:

القيادة هي نشاطاً وحركة تطوي على التأثير على سلوك الآخرين أفراداً أو جماعات نحو الأهداف المرغوبة.

#### ● تعرف أيضاً:

بأنها العملية التي من خلالها تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. و يعرفها :

**Renssi Likert** أنها قدرة الفرد على التأثير على شخصاً أو جماعات وتوجيههم وإرشادهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>4</sup>

● هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، لحملهم على القيام بعمل ما، بغية تحقيق هدف أو أهداف متفق عليها.

● هي فن التأثير في مجموعة من الأفراد، عن طريق الإقناع

والاستهالة، وإعطاء وتقديم المثل من أجل جعلهم على تبا عظمعين، أو أسلوب معين بكفاءة وفعالية.<sup>5</sup>

### ج/1: التعريف الإجرائي للقيادة:

<sup>1</sup> بن شعبان سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 13

<sup>2</sup> بن شعبان سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 13

<sup>3</sup> بن شعبان سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 13

<sup>4</sup> دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، (دراسة حالة جامعة غرداية)، أطروحة دكتوراه طور

ثالث في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التنسيير جامعة غرداية، 2020، ص 4

<sup>5</sup> بكر بن محمد عابد، الدور القيادي للمرأة وأثره في تعزيز مفهوم الحكمة والوسطية في ضوء القرآن الكريم، المجلة العلمية لكلية

القرآن الكريم للقراءات وعلومها، العدد 8، جامعة الأزهر، 2022، ص 4

هي عملية توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المحددة بفعالية، وتشمل تحفيز العاملين من أجل تحقيق النجاح وتطوير قدراتهم.

### (د) المرأة القيادية

تعددت تعريفات المرأة القيادية بتعدد

آراء الباحثين حولها والمنظور الذي تمتناول هفيها، فنجد أن بوزيديرجاء تعتبرها نموذج للنخبة النسوية المهنية وهي صاحبة المنصبا لعاليالذيخوللها القدرة على اتخاذالقراراتوإعطاءالأوامرنجدهافي مختلفالقطاعات. وحسب الزهرة صوالحية وكريمة بنطراد تعرفبأنها كلامرأةتشغل مركز مديرة عام أو نائبمديري، رئيسقسما ومسؤولمصلحة أورئيسمكتب.<sup>1</sup>

### د\_1: التعريف الإجرائي للمرأة القيادية:

هي التي تشرف على منصب قيادي في المؤسسة وتتمتع بالمهارة اللازمة لتولي دور القيادة وتتميز بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحفيز الفريق وتحديد الأهداف.

### الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة صيفية جدوالي تحت عنوان " الاتجاهاتلفرد الجزائري نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية "جامعة سطيف، 2012.

قامت الباحثة بدراسة الاتجاهات نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية اندرج تحت السؤال الرئيسي ثلاثة أسئلة فرعية تمثلت في:

- هل هناك اختلاف في اتجاه أفراد المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية مرتبط بالجنس؟
- هل هناك اختلاف في اتجاه أفراد المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية مرتبط بالسن؟
- هل هناك اختلاف في اتجاه أفراد المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية مرتبط بالمستوى التعليمي؟

<sup>1</sup> غنية زلماط نبيلة وحدي، دور المحيط الاجتماعي في تكوين المرأة القيادية، (دراسة سوسولوجيا للنساء القياديات)، مجلة أفكار وآفاق، المجلد 11، العدد 3، جامعة الجزائر 2، 2023، ص 102

وكان الهدف من هذه الدراسة تحديد نوعية الاتجاه نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، من خلال تحويل اتجاهات أفراد المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية من طبيعتها الإنسانية إلى طبيعة حسابية يمكن الحكم عليها بالإيجاب أو بالسلب، وتفسير ذلك انطلاقاً من إجابات المبحوثين.

وتكمن أهمية الدراسة اتجاهات الفرد الجزائري نحو تولي المرأة للمناصب القيادية وخاصة في المؤسسات التعليمية، تمكننا من تشكيل نظرة شاملة على العراقيين التي تواجه الفتاة منذ بداية تعليمها إلى غاية ممارستها للعمل القيادي.

كما اعتمدت الباحثة على المجتمع المفتوح مجتمعاً للبحث، ونظراً لطبيعة مجتمع البحث فقد تم استخدام إحدى الأساليب الإحصائية التي تعتبرها مناسبة لتحديد حجم العينة من مجتمع إحصائي غير معلوم، كما اعتمدت الباحثة على مقياس للاتجاهات في جمع بيانات الدراسة يقيس اتجاهات الفرد الجزائري نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي:

- الدراسة على عكس ماتوقعه الكثيرون، قد وصلت إلى نتائج إيجابية فيما يتعلق باتجاهات أفراد المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية حيث تأكد أن الفرد الجزائري يؤيد فكرة تحقيق المساواة بين الجنسين في التعليم والعمل وكذا السماح للمرأة بالعمل في المناصب القيادية، بالإضافة إلى دعمه المباشر لعملها و اعترافه بكفاءتها وقدراتها القيادية التي مكنت من ترسيخ دورها في التنمية.
  - وجود اختلاف بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية.
  - للمرأة القدرة على تسيير المؤسسات التعليمية ومختلف المؤسسات الاقتصادية ولكنها عاجزة عن تكوين علاقات إنسانية جديدة بينها وبين مرؤوسيه.
  - هناك تغيير في اتجاهات أفراد المجتمع الجزائري نحو دور ومكانة المرأة مقارنة بالسنوات الماضية وهذا مظهر من خلال مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، وكذا عند الرجوع إلى تطور دور ومكانة المرأة في المجتمع الجزائري.
- تؤثر الأفكار التي يحملها أفراد المجتمع كثيراً على دور ومكانة المرأة فإذا كانت هذه الأفكار إيجابية ساهم ذلك في رقيها وتقدمها العلمي والعملية، وإذا كانت سلبية جاءت النتائج عكسية.

## الدراسة الثانية:

دراسة إيمان بشير محمد الحسين تحت عنوان " السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها" الأردن، 2011.

حاولت الباحثة أن تتعرف إلى تجربة المرأة القيادية التي تتبوأ مراكز قيادية عليا وقياس مدى رضاها ومدى رضا من حولها، وهل هناك تغيير في وضع المرأة يتناسب وتطورات العصر، وعليه تتحدد مشكلة هذه الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما المعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والمرأة القيادية؟
- ما المعوقات التي تواجه المرأة في موقعها كقيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والقيادات؟
- ما السمات القيادية التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين؟
- ما المهارات الإدارية لدى المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين؟

وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على السمات الاجتماعية والتعليمية والاقتصادية والسياسية التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي ساعدت على ارتقائهن إلى هذه المراكز، وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى مواقع صنع القرار والتي تواجهها في موقعها القيادي ك امرأة، والتعرف على المعايير المتبعة في وزارة التربية والتعليم لتبوء مركز قيادي ومدى تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص، وما المهارات التي تمتلكها المرأة القيادية في الوزارة، وأخيرا التعرف إلى فاعليتها من وجهة نظر المسؤولين والمرؤوسين.

وتكمن أهمية هذه الدراسة النوعية إلى توفير معلومات حول المرأة في المواقع القيادية التربوية، وقد تساعد أصحاب القرار على تنفيذ الإستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق تكافؤ الفرص لتصل المرأة إلى المراكز القيادية، كما أن معرفة المهارات التي تمتلكها المرأة القيادية والصعوبات التي واجهتها للوصول إلى هذه المراكز، والمعوقات التي تواجهها في هذا الموقع والاطلاع على تجربتها ربما يساعد نساء أخريات على تحقيق طموحهن والوصول إلى مراكز قيادية، وذلك بإتباع الإيجابيات وتجنب السلبيات في مسيرتهن.

وهذه الدراسة نوعية أجريت على 55 فرد تم اختيارهم بطريقة المعاينة الهادفة، و استخدمت الباحثة الأساليب التالية لجمع المعلومات وهي الوثائق الرسمية، المقابلة المقننة، الملاحظة المقننة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- تواجه المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بعض المعوقات للوصول إلى المراكز القيادية أهمها: الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن كل من الرجل والمرأة ومحدودية طموحها وعدم ثقتها بنفسها وبقدراتها وعدم استمراريتها، وتحيز المحسوبية والعشائرية ضدها.
- تتميز المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم بسمات عديدة أهمها: شخصيتها المتزنة وقدرتها على تحمل المسؤولية، الدافعية للعمل عالية، حب الاطلاع على ماهو جديد، دقيقة في إعطاء المعلومات، عادلة وملتزمة، تتميز بمصداقية عالية وتفنقد للمرونة، وتفتقر للباقة، وغير صبورة ولا تهتم إلا بالعمل، وفيه في التعامل مع الآخرين وثقتها بنفسها متوسطة.
- تمتلك المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية مهارات إدارية عديدة فهي تدير الاجتماعات بكفاءة، وتعمل بروح الفريق وتتفاعل وتتعامل مع الجميع وتتميز بالإبداع وتنسق الجهود بالمؤسسة، إلا أنها تفتقر للمبادأة والتنبؤ ولا تستطيع تحقيق التوازن بين العمل والعاملين، وتفتقر للقدرة على اتخاذ القرار.

الدراسة الثالثة: دراسة بوزيدي رجاء تحت عنوان " المرأة القيادية والتنمية في مخيال الفرد الجزائري " تلمسان، 2014.

- حددت الباحثة مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على التساؤل التالي: ما مدى تقبل الرجل الجزائري لتمكين المرأة من مراكز اتخاذ القرار؟ وما طبيعة المعوقات التي لا زالت تقف كحاجز أمام المسار التنموي الذي يقتضي المشاركة الفعالة للمرأة عامة والمرأة القيادية خاصة؟
- اندرجت تحت التساؤل الرئيسي فرضيات الدراسة المتمثلة في:
- استمرار تواجد النظرة الدونية يساهم في تعكير الجو المهني للمرأة القيادية يوجد تقبل سلبي لتمكين المرأة من مراكز اتخاذ القرار يحد من إبداعها.
- وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة مدى تقبل الرجل لوضع المرأة الحالي وتأثيراته بداية بعملها وظروفه، وانتهاء باحتلالها للمناصب العليا.
- كما اعتمدت الباحثة على المنهج الإحصائي لدراسة الموضوع وكانت أداة جمع البيانات " الاستمارة ".

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- لازالت المرأة القيادية الجزائرية تواجه مضايقات مدعمة بعلاقات هرمية تعبر عن استمرار النظرة الدونية اتجاهها لاسيما من قبل الرجل أدى إلى إضفاء شحنة من الصراع العلني والخفي داخل الحقل المهني.
- تقييد المرأة القيادية والتشكيك في قراراتها وقدراتها بواسطة اعتقادات لازالت مبنوثة توشي بوجود تقبل سلبي لتمكين المرأة الجزائرية من مراكز اتخاذ القرار.
- تضيق مساحات الحرية والثقة بقدرات المرأة القيادية يحد من إبداعها ويضعف مساهمتها التنموية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المرأة القيادية، نجد أن هذه الدراسات تتفق مع موضوع دراستنا في موضوع القيادة والاهتمام بالمرأة القيادية، ومعرفة المتطلبات والمقومات الإدارية التي يجب أن تتوفر فيها من أجل قيامها بعملها القيادي، وكذلك معرفة مدى تقبل الرجل لدور المرأة القيادي، ودراسة المعوقات التي تحد من إبداعها.

كما أفادتنا هذه الدراسات في الجانب المنهجي في بناء الإشكالية وتحديد المنهج ومعرفة أدوات البحث المستخدمة في الدراسة، كما ساهمت في تحديد مفاهيم الدراسة.

### الإجراءات المنهجية للدراسة

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة من الجوانب التطبيقية المهمة في البحث العلمي، فإن اهتمامات المتخصصين تتمحور في هذا المجال على كيفية اختيار المنهج الصحيح وكيفية اختيار منهج وعينة وحدود الدراسة ومدى توظيف الأساليب الإحصائية بطريقة مناسبة لكي نتحصل على معلومات يمكن تحليلها وتفسيرها واستنباط النتائج منها.

#### 1- مجالات الدراسة:

##### أ- المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة على مستوى جامعة محمد خيضر ولاية بسكرة.

##### ب- المجال الزمني:

كانت الدراسة الاستطلاعية لموضوع الدراسة في 29 أبريل 2024 لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات، وفي تاريخ 2 ماي 2024 تم توزيع الاستمارات (الاستبيان) على العاملين في الجامعة، وتم إسترجاعها بتاريخ 5 ماي 2024 وبعدها تم تفريغ البيانات المتحصل عليها فيجداول إحصائية وتحليل النتائج.

### ج- المجال البشري:

حيث يقوم الباحث بتحديد مجتمع الدراسة بما يتوافق مع الموضوع والذي يمكن تحديد الظاهرة موقع الدراسة والقياس عليها، حيث يعتبر مجتمع الدراسة هو كل الأفراد الذين تبنى عليهم مشكلة البحث بغرض الوصول إلى نتائج واقعية تصف الظروف المحيطة بمجتمع الدراسة، فإن مجتمع الدراسة الذي يخص هذا الموضوع يتكون من العاملين الرجال في جامعة محمد خيضر بسكرة والذي قدر بـ 35 عامل، وقد تم تغطية جميع مفردات مجتمع البحث.

**الجدول رقم 01: يمثل عدد النساء القياديات وعدد العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم في جامعة محمد خيضر بسكرة.**

العاملين	المرأة القيادية
10	الأمينة العامة لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
4	رئيسة قسم العلوم الإنسانية
4	رئيسة قسم العلوم الاجتماعية
3	رئيسة مصلحة الميزانية والمحاسبة
5	رئيسة قسم لعلوم الزراعة
6	رئيسة مصلحة متابعة التعليم والتقييم قسم القانون العام
3	رئيسة مصلحة التدريس قسم الهندسة الكهربائية



**3- منهج الدراسة:**

- هو الطريقة التي يتم اعتمادها لتحليل ظاهرة ما انطلاقاً من مبادئ المعرفة العلمية. حيث تم اختيار المنهج الوصفي وهو أسلوب من أساليب تحليل المركز العلمي للمعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة معينة، أو فترة زمنية معلومة.<sup>1</sup>
  - هو منهج يصف الظواهر ووصفها موضوعياً ودقيقاً بصورة كمية أو كيفية بواسطة بياناتها وجمع معلوماتنا المشكلة فتصنيفها وتحليلها.<sup>2</sup>
  - هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على المعلومات الحقيقية والدقيقة التي ترسم الواقع الاجتماعي.<sup>3</sup>
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي لاعتباره من المناهج الأساسية المناسبة لتحليل وتفسير موضوع هذه الدراسة المتمثلة في تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية، والهدف من هذا هو معرفة تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية في جامعة محمد خيضر.

**4- أدوات جمع البيانات:**

- الاستبيان:** هو الوسيلة لجمع المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الاستجابات متموضعة بأسلوب منطقي مناسب يسهل توزيعها على أشخاص معينين للإجابة عنها.<sup>4</sup>
- يمكن تعريف الاستبيان علماً أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور قيد الدراسة وتكون ملمة بها والتي يمكن التوصل من خلالها إلى الحقائق المتلاصقة.<sup>5</sup>
- حيث تم اختيار الاستبيان كأداة للوصول إلى أهداف البحث والنتائج الصحيحة التي تتلائم مع طبيعة الموضوع، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى بيانات شخصية ومحورين
- البيانات الشخصية:** تحتوي على البيانات والمعلومات الشخصية الخاصة بالمبحوثين.
- المحور الأول:** يحتوي على عبارات تخص التساؤل الأول والذي كان عددها 12 سؤال.

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري البحث العلمي سياساته النظرية وممارسته العلمية دار الفكر المعاصر بيروت لبنان 2000 ص 185

<sup>2</sup> مسعودي احمد، العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 8، جامعة عين تموشنت، ص 250

<sup>3</sup> عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1999، ص 105

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليات البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته بيت الأفكار الدولية عمان الأردن 2001 ص 90

<sup>5</sup> احمد الحمزة، البار أمين، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 3، الجزائر، 2023، ص 304

**المحور الثاني:** يحتوي على عبارات تخص التساؤل الثاني والذي كان عددها 11 سؤال. لقد تم إعداد هذا الاستبيان وعرضه على أساتذة محكمين ومنهم الأستاذ حليلو نبيل و الأستاذة مشري سميرة و الأستاذة لبلع أمال، وذلك من أجل التعرف على الأخطاء الموجودة فيه وتعديلها في شكله النهائي وتوجيهه إلى المبحوثين. تم زيارة العاملين في الجامعة وإطلاعهم على أهداف وأهمية الدراسة، وشرح الفكرة التي يتضمنها الموضوع وكيفية الإجابة عن الاستبيان، وتطبيق أداة الدراسة عليهم من خلال تسليم الاستمارة ثم إعادة جمعها بعد 4 أيام.

**5- الأساليب الإحصائية:** تم عرض البيانات الإحصائية المتحصل عليها حول الدراسة في جداول توضح الصورة التي قامت بها الدراسة بعد إنهائها حيث تأخذ هذه الصور الجانب الوصفي للبيانات مثل النسبة المئوية والتكرار والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي.

#### أ- التكرار:

يمثل عدد تكرار الإجابات المتحصل عليها من طرف العاملين حول الأسئلة المطروحة في الاستبيان.

#### ب- النسبة المئوية:

هي إحدى العمليات الإحصائية التي يتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات العددية.

#### ج- المتوسط الحسابي:

يمثل المتوسط الحسابي المعدل العام لأفراد العينة في الخاصية المدروسة، يحسب عن طريق جمع كل القيم وقسمتها على عدد أفراد العين

ة.<sup>1</sup>

#### الجدول رقم 02 : يمثل قياس شدة الاتجاه

النتيجة	قيمة المتوسط الحسابي
غير موافق	[ 1 - 1.66 ]
محايد	[2.33 - 1.66]
موافق	[3- 2.33]

<sup>1</sup> جديدي زليخة، جلول أحمد، المعالجة الإحصائية لبيانات البحوث الاجتماعية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد رقم 4، العدد 2، جامعة الوادي، 2021، ص 345

**د- الانحراف المعياري:**

يعتبر أهم مقاييس التشتت، ويمثل مجموع

انحرافات الدرجات عن متوسطها الحسابي، أي مجموع قيم بعد درجة من درجات السلسلة عن المتوسط الحسابي لها.<sup>1</sup>

**هـ- البرنامج الإحصائي: SPSS**

من أهم البرامج المجهزة في مجال المعالجة الإحصائية للمعطيات، ويحمل الكثير من المميزات التي تجعله

يتميز على باقي البرامج والتطبيقات الإحصائية المشابهة له.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جديدي زليخة، جلول احمد، مرجع سبق ذكره، ص 345

<sup>2</sup> أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss الجزء الاول ط 2 المكتبة الاكاديمية للنشر والتوزيع القاهرة

2007 ص 2

## الفصل الثاني: الإطار النظري للتمثلات الاجتماعية

## الإطار النظري للتمثلات الاجتماعية

أولاً: مفهوم التمثلات الاجتماعية

ثانياً: التطور التاريخي للتمثلات الاجتماعية

ثالثاً: خصائص التمثلات الاجتماعية

رابعاً: العناصر المشكلة للتمثلات الاجتماعية

خامساً: مصادر التمثلات الاجتماعية

سادساً: وظائف التمثلات الاجتماعية

سابعاً: أهمية التمثلات الاجتماعية

## أولاً: مفهوم التمثلات الاجتماعية

### التعريف اللغوي:

في لسان العرب عند ابن المنظور التمثل يعني مثل له شيء، أي صورته حتى كأنه ينظر إليه، وامتهاله أي تصويره ومثلت له تمثيلاً، وتمثيلاً لشيء بالشيء سواه وشبهه به وحصل مثله وعلى مثاله ومنه حديث: رأيت الجنة والنار ممثلين في قبلة الجدار أي متصورتين ويكون بالشيء تشبيهاً به.<sup>1</sup> وفي معجم الصافي في اللغة العربية: مثل الشيء، شابهه، صورته حتى كأنه ينظر إليه، هو ظل كل شيء، مثل الشيء بالشيء.<sup>2</sup>

وجاء في معجم العلوم الاجتماعية إن التمثلات هي عاكسة للواقع وأداة لتصنيف الأشخاص والسلوكيات والمواضيع وتلعب دور الوسيط بين ما هو إيديولوجي وما هو تطبيقي مشكلة بذلك معرفة تضبطها قواعد خاصة.<sup>3</sup>

### التعريف الاصطلاحي:

عرفها موسكو فيشي على أنها: جواهر المعرفة لاعتقاداتنا الدينية، ولأيديولوجياتنا السياسية والاجتماعية ولنظمتنا الخلقية ولنظرياتنا العلمية المشتركة والمحددة في ضوء الأطر الاجتماعية المحيطة بنا. كما يعرفها على أنها عمليات مستقلة تركز على سيرورتين أساسيتين: السيرورة الإدراكية أو الحسية والسيرورة التجديدية. فالسيرورة الحسية تسمح لنا بإدراك وتسجيل الموضوع، أما السيرورة التجديدية فتعمل على إعادة صياغة وتنظيم كل ما هو مدرك.<sup>3</sup> كما عرفها فلاننت وروكيت على أنها مجموعة من المعارف والاتجاهات والمعتقدات المتعلقة بموضوع معين، وبمواقف ووضعيات معينة، وبتطبيقات لقيم وأحكام معيارية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شهيناز بن ملوكة، التمثلات الاجتماعية للمعرفة المدرسية لدى التلاميذ الذين تظهر لديهم أعراض الانقطاع عن الدراسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس الأسري، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلم التربية، جامعة وهران 2، 2016/2015، ص 18.

<sup>2</sup> شهيناز بن ملوكة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> بشرى عناد مبارك، التمثيلات الاجتماعية وعلاقتها بالتوجه نحو السيادة الاجتماعية لدى المنتمين للأحزاب السياسية، مجلة الفتح، العدد 51، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالي، أيلول 2012، ص 130.

<sup>4</sup> بشرى عناد مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 130.

وما يمكن استخلاصه من هذه التعريفات حول التمثلات الاجتماعية، فإن مفهوم التمثلات الاجتماعية يمثل جوهر فهم كيفية تقديم الأفراد لأنفسهم في المجتمع، وكيفية التأثير على تفاعلهم مع الآخرين وتوجيه تصوراتهم حولهم.

### ثانيا: التطور التاريخي لمفهوم التمثلات الاجتماعية

تعود جذور مفهوم التمثلات الاجتماعية إلى القديم، إذ أول من استخدم مفهوم التمثل هو الباحث الاجتماعي "دوركايم" من خلال دراسته للديانات والأساطير والتي سميت بالتمثلات الجمعية وعند دوركايم فإن أول تمثّل يكونه الفرد عن العالم نفسه يكون مرجعه ديني، وقد ميز دوركايم بين التمثلات الفردية والتمثلات الجمعية إذ يرى أن المجتمع هو واقع فوق الأفراد ويتمتع بخصائص خاصة التي لا يستطيع إيجادها أو لا نجدها تحت نفس الأشكال في باقي العالم، فالتمثلات التي تعبر عن الفرد لها محتوى آخر مختلف عن التمثلات الفردية الخالصة، حيث إن الأولى تضيف شيء للثانية فلقد تطورت نظريات التمثلات في أوروبا الفرانكفونية خاصة، حيث إنه ارتبط في فرنسا بظهور الباحث الفرنسي Serge في كتابه ( IMAGE ET SIO ) (PUBLICLA PSYCHANALYSE SONL).

فقد أراد موسكوفيسي في دراسته الرائدة إعادة صياغة مفهوم التصورات الاجتماعية ووضعه في إطار مختلف نظريا ومنهجيا عما جاء به، " دوركايم" حيث ركز على المظهر الديناميكي للتصورات الاجتماعية كان هدفه من البحث فهم وتحليل كيف تنتشر ظاهرة جديدة؟ التحليل النفسي كنظرية علمية جديدة في ثقافة معينة داخل المجتمع وطبيعة المجتمع وطبيعة التغيرات التي تطرأ على هذه السيرورة كأن تقبل مفاهيم كالشعور واللاشعور، وتدمج ثقافة المجتمع وترفض مفاهيم أخرى كالليبدو لأن لها معنى جنسي. وكيف تغير بدورها نظرة الأفراد عن أنفسهم وعن العالم الذي يعيشون فيه، ودخول مفردات جديدة وكما يقول موسكوفيسي: أنه كان من الضروري تحويل الاهتمام إلى التواصل الذي يسمح للمشاعر والأفراد بالالتقاء والتقارب، بحيث يمكن تحويل شيء ما فردي أو شخصي إلى شيء اجتماعي، فكما اعترفنا بأن التصورات الاجتماعية هي مكونة: مولده ومكسبه في آن واحد، وكلما نزعت عنها صفة التقليدية كونها جامدة وجاهزة مسبقا، بمعنى ضرورة اعتبار التصورات الاجتماعية بمثابة جسرين ما هو فردي وما هو اجتماعي، ودمجها في ديناميكية مجتمع متغير دوما، ولم يعد المطلوب هو فهم التقاليد بل فهم التحديث الذي يجعل فيها ولا كون الحياة الاجتماعية جاهزة بل كونها حياة في ضوء النشوء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فريجات داود وبالحشاني عمار، التمثلات الطلابية نحو ظاهرة الإدمان على المخدرات -دراسة ميدانية على طلبة السنة الأولى قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الوادي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الجريمة والانحراف، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2016/2017، صص 28-29.

كما اهتم الكثير من علماء النفس مثل **Choubarte de lawe** عام (1971، 1977، 1984، 1987)، **Arm** و**Herzlich** (1972).

**Jodlat** (1984) والانثروبولوجيين مثل **La plantine** (1978-1987) حيث كان بحثهم واسع جدا ونذكر مثلاً:

- التمثلات الصحية والمرضية لجسم الإنسان (**laplatineherzlich**)
- التمثلات المتعلقة بالثقافة (kages)
- الأمراض العقلية (الذهنية) (**Maladiemental**)
- التمثلات الخاصة بالطفولة (**lavwechambartde**)
- التمثلات المتعلقة بالحياة المهنية (**Sryder man Herzberg**)

إلى جانب الدراسات التي قام بها **Abriç** حول التمثلات الاجتماعية والمواقف، والذي اهتم بالتغيرات التي تحدث أثناء التمثلات.<sup>1</sup>

ومنه نستخلص أن دراسة تاريخ التمثلات الاجتماعية يساعد على فهم كيفية تطور هذا المفهوم، وتغييره بمرور الوقت، كما يساعد على فهم العوامل المختلفة التي تؤثر على تشكيل وتطور التمثلات الاجتماعية.

### ثالثاً: خصائص التمثلات الاجتماعية

هناك خمس خصائص أساسية للتمثلات الاجتماعية كما حددها **موسكوفيسي**:

1. **الطابع الرمزي الدلالي** : فالتمثل الاجتماعي وجهان، أحدهما شكلي وآخر رمزي، وقد شبه **موسكوفيسي** ذلك بوجهي الورقة، فالكل شكّل دلالة خاصة به، ولكل دلالة شكل خاص بها.
2. **عملية إدراكية وفكرية ذات طابع تصوري** : هنا كعملية متبادلة تتم بين كلّ من العملية الإدراكية ذات الطابع الحسي، والعملية الفكرية ذات الطابع التجريدي المحض، ويعد التمثل عملية ثلاثة لها خاصية ازدواجية، إدراكية وفكرية، فتمثل شيء ما هو إعادة إحضار هذا الشيء للوعي مرة أخرى رغم غيابه أو عدم وجوده في المجال المادي، حيث أن كلمة التمثل هنا لا تعني إعادة إنتاج الحقيقة بكل بساطة بل تدل على الخيال الاجتماعي والفردية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فريجات داود وبالحشاني عمار، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup>عبد الحميد بوديار ولبلى العرابوي، التمثلات الاجتماعية وقيمتها في الحقل المعرفي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 11، العدد 2، مخبر البحوث والدراسات الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2023، ص 65.



3. **الارتباط بموضوع ما:** ذلك أنه لا يوجد تمثّل دون موضوع، والموضوع بإمكانه أن يكون ذو طبيعة مجردة مثل: الجنون، الاتصال... إلخ، أو يكون خاصاً بنوع من الأشخاص مثل: الأساتذة، الصحفيين... إلخ.<sup>1</sup>

4. **الطابع البنائي:** وهذا ما يميز التمثلات عن العمليات النفسية الأخرى، فهو ليس عملية تكرر أو إعادة صورة للذهن، ولكنه عملية بناء عقلي، أي تركيب يقوم به من خلال العمليات الإدراكية والفكرية، فعندما يتدخل موضوعاً خارجياً على مستوى ذاتي يقوم بربطه مع مواضيع موجودة مسبقاً على مستوى الدائرة الفكرية، إذ ينتزع منه بعض الخصائص، ويضيف إليه البعض منها، فالتمثل شيء غائب يضاف إليه شيء حاضر مما يؤدي به إلى التغيير.

5. **طابع الاستقلالية والإبداع:** حيث أن التمثلات تتدفق في شكل سلوكيات وعادات أي من خلال التمثلات تنتج سلوكيات فردية واجتماعية تتجسد في شكل قيم اجتماعية.<sup>2</sup> من خلال مما سبق نستنتج أن هذه الخصائص تقدم إطاراً عاماً لفهم طبيعة ووظائف التمثلات الاجتماعية، مع التأكيد على تنوعها وتغيرها واستجابتها للعوامل الاجتماعية والثقافية.

#### رابعاً: العناصر المشكلة للتمثلات الاجتماعية

1. **المعلومات:** يستمد الفرد من خلال تفاعله مع المحيط الاجتماعي والطبيعي مجموعة كبيرة من المعلومات تساعد على فهم محيطه وتحدد علاقاته مع العالم الخارجي، ويرى **موسكوفيتشي** أن المعلومات تلعب دوراً مهماً في تهيئة التمثلات الاجتماعية وفي تقييمها على اعتبار أن المعلومات هي جملة من الأفكار المكتسبة حول موضوع اجتماعي معين كما وكيفا، وقد تكون هذه المعلومات في شكل قوالب جاهزة أو عادية، هذه الأخيرة تكون عناصرها ما فيتمثل الفرد عن الأشياء حيث يتدخل في تكوين هذا التمثل حول المواضيع التي تواجهه في الحياة اليومية، خاصة أثناء تواجده في وضعية تفاعل مع مثير اجتماعي، أين نتمكن من الاطلاع على طبيعة هذه المعلومات

<sup>1</sup> عبد الحميد بوديار ويلي العرياي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>2</sup> عبد الحميد بوديار ويلي العرياي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

المتوفرة<sup>1</sup> عند الفرد وبالتالي انتماءه الاجتماعي، هذا ما أكده **موسكوفيتشي** في دراسته، وقد لاحظ أثناء دراسته للتمثل الاجتماعي للتحليل النفسي تباينا في المعارف والمعلومات حول الموضوع المدروس بين الطبقات و الفئات الاجتماعية المختلفة.<sup>2</sup> وعليه يؤكد "**موسكوفيتشي**" أن المعلومات والاتصال بأبعاده الاجتماعية المختلفة، إنما تؤثر على الديناميكية الاجتماعية، وتؤثر على ديناميكية التمثلات الاجتماعية، وهذه المعلومات تنتقل عن طريق الاتصال بأبعاده الثلاث ألا وهي:

(أ) الاتصال اليومي ما بين الأفراد.

(ب) الاتصال الإعلامي.

(ج) الاتصال ما بين الجماعات.

2. **حقل التمثل** : وهو يعبر عن فكرة تنظيم المحتوى، إذ يشير **موسكوفيتشي** إلى وجود حقل للتمثل

كلما وجدت وحدة هرمية للعناصر، كما يعبر أيضًا عن غنى هذا المحتوى، وهذا يعني أنه يجب توفر حد أدنى من المعلومات القابلة للتنظيم، فحقل التمثل مثله مثل مستوى المعلومات، يختلف من جماعة لأخرى، وحتى داخل الجماعة نفسها وفقا لمعايير خاصة، إذا يقوم الفرد بإنشائه من خلال استدخال المعلومات التي بحوزته و ترجمتها لكن في بناء دال، هذا البناء الدال يتم بعد التقاط الفرد للمعلومات المنتشرة في محيطه، محاولا ترجمتها ثم تنظيمها إلى عناصر مرتبة ومتسلسلة في مجال يدعى الحقل التمثلي، هذا الأخير يعبر عن الواقع النفسي الذي يكون كلا موحدًا ويميز الواقع من خلال سعة التمثل ودرجة تجريد هو بنائه.

3. **الموقف أو الاتجاه** : يعبر عن التوجه الإيجابي أو السلبي حيال موضوع التمثل، ويبدو أن بعدا الاتجاه أسبق في الوجود من العنصرين السابقين، أي بعدي المعلومة وحقل التمثل، فالاتجاه يتواجد حتى في ظل معلومات ضئيلة وحقل تمثلي قليل التنظيم، إذ يعبر الموقف عن الاستجابة الفعلية اتجاه الموضوع، تتجسد في الاتجاه السلبي أو الإيجابي أو ما يسمى بردة الفعل على فكرة ما، تلك الاستجابة العاطفية أو الانفعالية اتجاه التمثل.

<sup>1</sup> عبد الحميد بوديار و ليلي العرابوي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> عبد الحميد بوديار و ليلي العرابوي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

ومما سبق يتضح لنا أن المعلومات، حقل التمثل، الموقف أو الاتجاه، كلهم يشكلون الأرضية الخصبة للتمثل، فمهما كانت المعلومات ضعيفة فإن هناك حقل لها، ومهما كان الحقل ضعيف فإنه له موقف أو توجه نحو التمثل.<sup>1</sup>

ومنه نستخلص أن التمثلات الاجتماعية تتكون من عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تشكل بنية كلية تساعد على فهم وتفسير العالم الاجتماعي.

### خامسا: مصادر التمثلات الاجتماعية

تتعدد مصادر التمثلات حيث لازال إلى حد الآن وجود حوار أكاديمي كبير حول مختلف العوامل التي تتدخل في تشكيل التمثل وهذا التعدد في الأبعاد التي تنشأ التمثل يمكن أيضا أن تتدخل في إنشاء ما يمكن أن يسمى ب (منطق الخطأ) عند الأفراد.

**1. البعد الاجتماعي:** إن معايشة الفرد لمحيطه والجماعة التي وجد نفسه ينتمي إليها وفق نظم ومعايير محددة تجعل هذا الأخير يرث بعث الإيديولوجيات التي يسير بها هذا المجتمع حيث تتدخل عديد المكونات التي تشكل التمثل لدى الفرد والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- المعارف المتوفرة والتي تتعلق بموضوع معين ويكون اجتماعي طبعاً من خلال توفره وحجمه وطبيعته.
- مجال التمثلات التي تشكل التنظيم الداخلي للعناصر المعرفية والتي تنشأ نتيجة موضوع اجتماعي هذا الأمر هو الذي يتكلف بإدخال المعلومات الجديدة للفرد حول الموضوعات التي يختبرها.
- طبيعة الموقف العام أكان سلبياً أم إيجابياً اتجاه موضوع التمثل.<sup>2</sup>

**2. البعد الوجداني:** يتم الاستناد أحيانا للمجال الوجداني للشخصية في التبرير وتفسير بعض مصادر التمثلات ترتبط هذه المقاربة ذات الطبيعة الإكلينيكية للأثار الخاصة الناتجة عن التدخل الفردي، إسهام اللاشعور، أو الخيال في الموضوع العلمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد بوديار ويلي العرابوي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> أوسامة عمر وبوعامة العربي، التمثلات الاجتماعية للوسائل التكنولوجية الحديثة وعلاقتها بطبيعة الاستخدام، مجلة الحوار المتوسطي، المجلد 12(13)، جامعة مستغانم، 2017، ص 258.

<sup>3</sup> أوسامة عمر و بوعامة العربي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

3. **البعد المرتبط ببيكولوجية النمو:** حسب هذه المقاربة نبحث عن إقامة علاقة توافق بين المعطيات العامة والخاصة بالنمو الفكري للطفل والتمثلات المتعلقة بمختلف المفاهيم تركز هذه المقاربة على سيكولوجية النمو عند بياج.

4. **البعد السيكو معرفي:** يتم تحليل بعض التمثلات الأطفال والراشدين أحيانا لبعض أشكال الفكر الطفولي خصوصا منها تلك المرتبطة باللاثائية أي غياب التميز بين الذات والعالم هذه الأشكال المختلفة للفكر الطفولي تؤدي للتمثلات بعيدة عن الفكر العلمي.<sup>1</sup> إذن نستنتج أن مصادر التمثلات الاجتماعية متعددة ومتنوعة، وتشمل العوامل الفردية والجماعية على حد سواء، وتختلف مصادر هذه التمثلات من فرد لآخر، ومن ثقافة إلى أخرى، لذلك إن دراسة هذه المصادر ضرورية لفهم كيفية تشكلها وتطورها، ودورها في الحياة الاجتماعية.

## سادسا: وظائف التمثلات الاجتماعية

1. **الوظيفة المعرفية:** إذ تسمح التمثلات بفهم وتفسير الواقع، وفضلها يتمكن الأفراد من تلقي والحصول على معارف جديدة يتم استيعابها في إطار قابل للمماثلة وقابل للفهم بالنسبة إليهم، وذلك في تناسق وتلاحم وتطابق مع مرجعيتهم المعرفية والقيمية التي ينتمون إليها. وهي بالتالي تساهم في تسهيل التواصل الاجتماعي بما تحدد من إطار مرجعي مشترك.
2. **الوظيفة التعريفية:** أي وظيفة تحديد الهوية. بحيث تقوم التمثلات بتعريف هوية الجماعات وتحفظ خصوصياتها.
3. **وظيفة التوجيه:** تعمل التمثلات الاجتماعية على توجيه وترشيد التصرفات والممارسات. وهذا ما تلخصه العبارة "التمثلات هي بمثابة دليل للفعل".
4. **وظيفة التبرير:** إن التمثلات الاجتماعية تسمح وبشكل مسبق بتبرير ممارسات الأفراد والمواقف المتخذة من قبل هؤلاء إزاء الوقائع، الأشياء، والشركاء، كما تساهم التمثلات في حفظ وتعزيز المركز الاجتماعي لأي جماعة، كما تبرر التباين والاختلاف الاجتماعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أوسامة عمر وبوعامة العربي، مرجع سبق ذكره، ص258.

<sup>2</sup> عبد الحكيم عميرات، تمثلات النموذج التنموي البديل لدى النخبة الجامعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع الثقافي، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2016/2017، ص42.

إذن ومما سبق نستخلص أن وظائف التمثلات الاجتماعية تلعب دورا حيويا في تنظيم وتشكل الحياة الاجتماعية وتساهم في تنظيم السلوكيات، وفهم العالم الاجتماعي، والتفاعل مع الآخرين.

### سابعا: أهمية التمثلات الاجتماعية

وتستمد التمثلات الاجتماعية أهميتها لارتباطها الشديد بالمعيش اليومي للفرد والجماعة على حد سواء، ملازمة لنا من لحظة الولادة إلى لحظات الموت، إنها تمثل تجاربنا في الحياة والصور التي نحملها عن عالمنا الذي نشأنا فيه، صور احتفظنا بها ورسخت وتشكلت معها شخصيتنا وكانت حاضرة في مواقفنا، تدفنا أو تصدنا تملينا ما يجب فعله. وأخرى زالت ولم يعد لها أثر في حياتنا ولم تستطع الصمود أمام التمثلات الجديدة الأكثر رسوخا، كل هذا نتيجة الاحتكاك بالعالم من حولنا من تنشئة اجتماعية داخل الأسرة أو في المدرسة ومن كل شيء يمكنه أن يؤثر في تصوراتنا وسلوكياتنا واتجاهاتنا. إن تمثل العالم الذي يحيط بنا في شكل صور ذهنية هو دليل على أننا نتمتع بصحة نفسية جيدة. كما تؤكد المدرسة التحليلية على يد كل من فرويد وكلاين بأن التمثل يحتوي على خاصية مغناطيسية تعمل على جذب المحتويات العقلية وشدها إلى بعضها البعض لتخلق منها بعد ذلك صورة ذهنية يحتفظ بها الفرد في ذاكرته، لأنه يعتبرها جزءا من ماضيه الحقيقي وحياته الخاصة. ومن الناحية العلمية فقد شكلت إعادة اكتشاف مفهوم التمثلات حدثا علميا بارزا بالنسبة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كونها عثرت على حقل خصب لدراساتها وأبحاثها من جهة وإحدى الأدوات البحثية المتميزة في اكتشاف عديد الحقائق العلمية التي لم تكن لتسبر أغوارها من دونها، وهو ما أدى إلى اتساع دائرة استخدامه في علوم عدة بداية من علم النفس الاجتماعي، علم الاجتماع، علم النفس، الأنثروبولوجيا و علوم اجتماعية وإنسانية أخرى أهمها علوم التربية التي تعتمد اعتمادا شبة كلي على التمثلات الذهنية و الاجتماعية في العملية التربوية. ضف إلى ذلك بعض العلوم الأخرى مثل الرياضيات والفيزياء.. الخ.<sup>1</sup>

من خلال ما تم ذكره أعلاه نستنتج أن التمثلات الاجتماعية ظاهرة نفسية واجتماعية ذات أهمية بالغة في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، وفهم هذه التمثلات يساعد الأفراد على فهم أنفسهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم مع الآخرين، كما يساهم في تعزيز التفاعل والتغيير الاجتماعي الإيجابي.

<sup>1</sup> محمد بلعالية، التمثلات الاجتماعية والمواطنة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 8، العدد 2، جامعة أم البواقي، جوان 2021، ص545.



## الفصل الثالث: الإطار النظري للمرأة القيادية

## الفصل الثالث: الإطار النظري للمرأة القيادية

أولاً: مفهوم المرأة القيادية

ثانياً: تاريخ المرأة القيادية

ثالثاً: خصائص وسمات المرأة القيادية

رابعاً: مقومات نجاح المرأة القيادية

خامساً: الفرق بين قيادة الرجل والمرأة

سادساً: متطلبات الوظيفة القيادية لدى المرأة

سابعاً: أهمية تمكين القيادات الإدارية النسائية

ثامناً: التحديات التي تواجه المرأة القيادية

تاسعاً: استراتيجيات تفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي

عاشراً: تمثيل المرأة الجزائرية في المناصب القيادية



## أولاً: تعريف المرأة القيادية

القيادة هي فنّ معاملة الطبيعة البشرية، أو فنّ التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معيّن، بطريقة تضمن طاعتهم، ثقتهم احترامهم وتعاونهم، والقيادة على هذا النحو وهي فنّ توجيه الآخرين.

فالمراة القيادية هي التي تتسق بين جهود المرؤوسين، وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه عن إقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف أهدافهم بشكل متكامل وناجح.<sup>1</sup>

وعند **L.ALLEN** فهي النشاط الذي تمارسه القائدة لتجعل مرؤوسها يقومون بعمل فعال.<sup>2</sup>

- القيادة النسوية هي بمثابة تولي الجنس الأنثوي للمناصب القيادية في جميع المجالات، وهذا ما يمكنها من صنع القرارات التنظيمية والتي تنصب في خانة تحقيق الأهداف المرجوة بغية الدفع بعملية التنمية المجتمعية.<sup>3</sup>

- المرأة القيادية وهي صاحبة المنصب العالي الذي يُخول لها القدرة على اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر، نجدها في مختلف القطاعات (قطاع الخدمات، الأمن، القضاء، الصحة...)<sup>4</sup>.

- فالقائدة الناجحة التي تتوفر لديها قدرة التأثير في مرؤوسها ، وجعلهم ينفذون ما يطلب منهم عن رغبة واقتناع ، هي في الواقع رئيسة وقائدة ناجحة قادرة على الإشراف السليم وتعمل على تحقيق ما هو مطلوب منها ومن مرؤوسها داخل الوحدة الإدارية التي ترأسها بكفاءة عالية.<sup>5</sup>

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن المرأة القيادية هي التي تشرف على منصب قيادي في مؤسسة ما وتملك مهارات وصفات فريدة تمكنها من النجاح في مختلف القطاعات، كما يمكنها من التأثير على المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المحددة.

<sup>1</sup> آسيا كسور ، القيادة النسائية من منظور سوسيولوجيا التنظيمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، مركز البحث العلمي والتقني في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، ص36.

<sup>2</sup> آسيا كسور، مرجع سابق، ص36.

<sup>3</sup> نجية مادوي، المرأة الجزائرية والمناصب القيادية -قراءة لظاهرة السقف الزجاجي-، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، المجلد10، العدد01، جامعة لونيبي علي البليلة2، الجزائر، 2023/05/15، ص336.

<sup>4</sup> رجاء بوزيدي، المرأة القيادية والتنمية في مخيال الفرد الجزائري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد4، جامعة تلمسان، الجزائر، جوان 2014، ص80.

<sup>5</sup> آسيا كسور، مرجع سبق ذكره، ص36.

## ثانيا: تاريخ المرأة القيادية

التاريخ يشهد للعديد من الشخصيات النسائية التي تحمل صفات القائدة الناجحة، انطلاقا من شعب اليمن الذي أولى بلقيس ابنة ملك سبأ، التي برزت بقوتها حين قرر الملك الفرار بعدما أخبروه حكمائه بانهييار سد مأرب. فابنته بلقيس أعلنت أنها ستظل في سبأ لتعمل على إنقاذها، ليعطي الشعب لبلقيس لواء القيادة، فصنعت حضارة عظيمة بعد أن حكمت اليمن حكما ديمقراطيا من خلال الحكمة التي كانت تتميز بها. كما حكمت كليوباترا مصر، والملكة زنوبيا مملكة "تدمر" السورية إلى أن سجل التاريخ الحديث بروز شخصيات نسائية قيادية كملكة إيزابيل الإسبانية، وشغلت مارجريت تاشر المرأة الحديدية في إنجلترا منصب رئيس الوزراء، وتقلدت كذلك أنديرا غاندي منصب رئيسة الوزراء في الهند، والسيدة نظيربوتورثيسة وزراء باكستان السابقة، وفي فلسطين في حكومة إسماعيل هنية السيدة جميلة الشنطي كوزيرة وفاطمة الفهرية مؤسسة أول جامعة في التاريخ، وكانت قد تدرجت من كونها مسجدا حتى أصبحت مقرا مهما للعلم درس فيه العديد من العلماء وأبرزهم ابن خلدون ومحمد إدريسن، وكانت فاطمة الفهرية الملقبة بأم البنين هي التي وضعت حجر الأساس<sup>1</sup> لجامعة القرويين عندما قررت بناء مسجد القرويين من مالها الخاص في عام 859 م لتساهم في إنشاء إحدى أهم المؤسسات التعليمية في التاريخ. و جميلة بوحيرد الشهيدة الجزائرية، ناضلت وحاربت الاستعمار الفرنسي في الجزائر حتى أصبحت المطلوبة رقم 1 لدى الفرنسيين، حيث كانت أول المتطوعات لزرع القنابل في أماكن تجمع الفرنسيين في الجزائر . ومما سبق نستنتج أن المرأة مارست القيادة منذ القدم، حيث تولت العديد من المناصب القيادية في مختلف المجالات، واتسم أسلوب قيادتها بالحكمة والحنكة وذلك لتكامل العقل والمنطق مع العاطفة لديها.<sup>2</sup>

من خلال مما سبق نستنتج أن المرأة القيادية كان لها دور في مختلف الحضارات الإنسانية ولم تكن غائبة عن ساحة القيادة في العديد من المجالات مما ساهم في بناء مجتمعات ناجحة ومزدهرة.

<sup>1</sup> آسيا كسور، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup> آسيا كسور، مرجع سبق ذكره، ص35.

### ثالثاً: خصائص وسمات المرأة القيادية

#### 1. خصائص المرأة القيادية:

تتمتع المرأة بطبيعة أنثوية تسمح لها بالمبادرة وتحمل المسؤولية بسبب حرصها على وضع أهداف محددة وتحقيقها بعزم وإرادة. ومن صفات المرأة من الدرجة الأولى أنها امرأة نشطة ومجتهدة، ومن هذه الصفات ما يلي<sup>1</sup>:

- **حكيمة:** من صفات المرأة القيادية الحكمة والرزانة اللتان تظهران جلياً في تصرفاتها وقراراتها وفي حكمها على الأمور.
- **ذكية:** الذكاء جمال من توع آخر وهو تاج على رأسها وهي صفة هامة من صفات المرأة القيادية فيه تتجج وترتقي وتتميز في مجال عملها.
- **تفهم حاجات النساء:** المرأة أقدر على تفهم حاجات النساء حيث أبح لهنّ دور كبير في الاقتصاد وتصدر معظم القرارات المتعلقة بتدبير البيت والتعليم.
- **التفويض وإعطاء الصلاحيات :** فقد أثبتت بعض الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل وبالتالي فهي صاحبة نظر بعيد.
- **الاتصال:** المرأة الأكثر استعداد من الرجل وانفتاحاً للحوار للوصول إلى حلول للمشاكل في نفس الظروف ويعتبر الاتصال والحوار أساسيان للإدارة والعمل.
- **العلاقات:** المرأة أسرع وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين وهي أدقّ منه في الانتباه لأخطاء التي تؤثر سلباً على العلاقات، كما تميل إلى منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم.

<sup>1</sup> عبيد شيماء وعيسى عبيد نورية، أثر مهارات المرأة القيادية على العلاقات العامة بالمؤسسة العمومية -دراسة ميدانية بالمركز الجوارى بالضرائب بعين الصفراء أنموذجاً-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-، الجزائر، 2021، ص70-71.

وتوجد صفات أخرى أيضا تتمثل في:<sup>1</sup>

- **المشاركة:** وتكون من خلال الاستشارة في عملية اتخاذ القرار والمشاركة في نصح وتوجيه الأفراد.
- **التعاطف:** أي الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة. مما يجعل الأتباع يتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.
- **الإبداع:** تشير بعض الدراسات إلى أنّ المرأة أكثر إبداعًا من الرجل بحوالي 25%، بالإضافة إلى أنّ مشاركتها في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبيًا وهذا ما يدفعها إلى البحث عن حلول غير مسبوقة والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملها بما يتناسب مع التغييرات السريعة.<sup>2</sup>

### 2. سمات نجاح المرأة القادة:

توصلت دراسة حديثة معززة بالبيانات من حوالي 22 ألف شركة حول العالم، إلى ان الشركات التي تشمل فيها المرأة 30 في المئة من المناصب القيادية (الرئيس التنفيذي، مجلس الإدارة، وغيرها من المناصب القيادية الوسيطة) تحقق أرباحا أكثر بمقدار 15 في المئة مقارنة بالشركات التي لا تتولى فيها المرأة أي مناصب قيادية على الإطلاق. تعزى هذه الأرباح في جزء منها على الأقل إلى التنوع في التفكير وجهات النظر الذي يقدمه وجود كل من الرجل والمرأة في منظومة.<sup>3</sup>

- تظهر الأدلة الإحصائية بوضوح أن التمثيل الأكثر توازنا للمرأة في القيادة العليا يؤدي إلى نتائج مالية أفضل ومع ذلك تظل النساء موردا غير مستغل بالشكل الكافي في المؤسسات من أجل الابتكار والأداء والقيادة مع الافتقار إلى الفهم الجماعي لما يتطلبه الأمر من تلك المؤسسات لتعظيم إمكانيات القادة والكفاءات النسائية.

- إذا تعتبر هذه الدراسات أن الكفاءات موردا هاما للمؤسسات بالتوازي مع الرجل القادة وإن التكامل والتفاعل بينهم يؤدي إلى نتائج مالية والربحية للشركات، هذا النجاح على مستوى المؤسسات التي تضم قائدات النساء ليس بالضرورة أن يكون مرافقا للنجاح الوظيفي للنساء لأن موضوع تعريف النجاح الوظيفي للنساء ينظر له بمنظورين مختلفين فهناك المنظور الموضوعي وهناك الموضوع الذاتي.

<sup>1</sup> ، سارة بلعباس و بلماحي زين العابدين، مشاركة المرأة العربية القيادية في عملية اتخاذ القرار بين الأطر القانونية والواقع العملي، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 01، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-، الجزائر، جوان 2021، ص2260.

<sup>2</sup> سارة بلعباس و بلماحي زين العابدين، مرجع سبق ذكره، ص2260

<sup>3</sup> مراكشي كريمة، المرأة وإشكالية القيادة، مجلة المعيار، المجلد 27، العدد الثالث، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2، 2023، ص1076.

- إنَّ المنظور التقليدي للنجاح الوظيفي على أساس تحقيق مكانة ودور اجتماعي معترف به وراتب مريح ومستوى معيشي معين، هذه النظرة قد تنطبق على الرجال لكن لا تنطبق على العنصر النسوي، فقد توصلت دراسات عديدة في المجال كان مجتمع بحثها أو عينتها نساء إشارات أن أكثر من النساء متقلّبات مناصب عليا لا يرون أنهن حققا نجاح وظيفي لاعتبارات عدة منها أن هذا النجاح الوظيفي جاء على حساب نجاحات وأبعاد أخرى تجعل الإنسان لا يرى نفسه ناجحا ولا يشعر بالرضى الوظيفي وبالرضى عن نفسه.
- المرأة إذا كان هذا الوصول إلى المناصب العليا لم يرافقه نجاحا أسريا و اجتماعيا وتكوين أسرة ولم تستطيع التوفيق بين واجباتها ومتطلبات عملها ومنصبها تعتبر نفسها غير ناجحة ومن هنا جاء المنظور الذاتي للنجاح الوظيفي الذي يأخذ بعين الاعتبار أبعاد أخرى لتحقيق النجاح الوظيفي لها علاقة بنظرة الشخص ذاته لنفسه إن كان قد حقق النجاح أم لا وما هي التضحيات أو الخسائر التي قد يكون هذا النجاح الوظيفي تم على حسابه باعتبار الفرد فاعل في سياق حياتي واسع مقيد بعوامل أسرية وشخصية، وهو أيضا سياق مقيد بأحداث خارجية عن سيطرة الفرد.
- إن واقع المرأة الجديدة يخلق لديها مجموعة من الصراعات الناتجة عن تعدد أدوارها فهي ربة بيت مسؤولة عن الاهتمام بمنزلها نظافة وتحضير الأكل وهي زوجة لها واجبات اتجاه زوجها وهي أم مسؤولة عن تربية أطفالها إضافة إلى دورها الوظيفي كامرأة عاملة تحتل مناصبا قياديا وكلها مسؤوليات ينتج عنها ما يسمّى بصراع الأدوار<sup>1</sup>.
- خلاصة القول أن للمرأة القيادية خصائص وسمات تميزها عن الرجل في ميدان العمل، فالمرأة تتمتع بمجموعة من الصفات التي من شأنها أن تكون نقاط قوة لها تجعل منها قائدة ناجحة تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف، كما تختلف درجة امتلاك المرأة القيادية لهذه الخصائص والسمات من قائدة إلى أخرى حسب قدرة المرأة على تطوير وتعزيز خصائصها من خلال التدريب والتجارب المهنية.

### رابعا: مقومات نجاح المرأة القيادية:

<sup>1</sup>مراكشي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 1077.

تتمتع المرأة القيادية بمجموعة من المقومات التي تمكنها من التأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف مشتركة. وتشمل هذه المقومات فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1. تنمية المهارات القيادية: يمكن تحديد ثلاث مجالات أساسية من المفترض أن تحظى باهتمام

المرأة القيادية نظراً لتأثيرها المباشر على نجاحها كقائدة إدارية ألا وهي:

- مواجهة الفكر التقليدي والذي يُشكك في قدرات المرأة القيادية.
- امتلاك متطلبات القيادة الفعالة باكتساب المهارات التي تمكنها من العمل بكفاءة في ظلّ تغيّرات الظروف البيئية من خلال استعراض سيرتها الماضية وتحليل وتنظيم حاضرها ووضوح رؤيتها المستقبلية.
- تحديد مجالات تنمية قدرات المرأة القيادية من أهمها: مساعدة المرؤوسين على تحقيق النجاح، تطوير طرق العمل، التأثير الإيجابي على رضا العاملين.

### 2. استثمار دوافع الإنجاز: تسعى المرأة من خلال التقاني في العمل وبذل الجهد الكبير إلى التطور

والتقدم في عملها لتثبت أنها بالإضافة إلى المكافآت المادية والمعنوية التي يجلبها العمل، فإنها تكتسب أيضاً تأكيداً للذات، والقدرة على الإنجاز، والرغبة في قبول التحديات وتحقيق طموحاتها، والخبرة.

### 3. تنمية القدرات الريادية: إنّ الدوافع الرئيسية لرائدات الأعمال هي دوافع شخصية، حيث تسعى

المرأة في المقام الأول إلى إشباع رغبتها في التحدي والاستقلالية، تليها العوائد الاقتصادية. وقد أصبح النجاح الملحوظ لمشاريع ريادة الأعمال التي طورتها النساء رافداً رئيسياً للاقتصاد الوطني.

### 4. تنمية المسار الوظيفي: يعتمد النجاح الوظيفي على القدرة على مواجهة تحديات الوظيفة وتحمل

المزيد من المسؤوليات واكتساب المزيد من السلطة، ومن الضروري أن تضع القيادات النسائية أهدافاً مهنية واضحة وتسعى لتحقيقها في المستقبل من أجل ضمان الاستقرار في عالم متغير من الضروري تطوير مسار وظيفي للقيادات النسائية لضمان الاستقرار في عالم متغير من خلال وضع أهداف مهنية واضحة والسعي لتحقيقها في المستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نصيرة مولاي عمار ولويزة بهاز، المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية من وجهة نظر موظفات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - الجزائر -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة غرداية، الجزائر، 2017، ص 13.

<sup>2</sup> نصيرة مولاي عمار ولويزة بهاز، مرجع سبق ذكره، ص 14.

5. **تنمية شبكة العلاقات:** وهي مجموعة من العلاقات الوظيفية تهدف لتحقيق مصالح مشتركة،

وهناك ثلاثة أنواع من شبكة العلاقات يمكن أن تتضمن إليها المرأة القائدة وهي: الشبكات المهنية والوظيفية، شبكات العلاقات التنظيمية، شبكات التدريب.<sup>1</sup>

6. **التعامل مع الصراع التنظيمي:** وهو ناتج عن الاتكالية وقلة استخدام أنظمة الحوافز وتعدّد الأدوار، وإدارة الصّراع التنظيمي يوجد ثلاث استراتيجيات على المرأة القائدة أن تعتمد عليها وهي: إستراتيجية التعاون، إستراتيجية الإيجار، إستراتيجية التجنّب.

7. **التعامل مع ضغوط العمل:** وتتمثل هذه الضغوطات في: الغموض الوظيفي، ساعات العمل الإضافية، صراع الأدوار...، فعلى المرأة القيادية أن تكون لها القدرة على التكيف مع مسببات هاته الضغوط لتولّي المناصب القيادية.<sup>2</sup>

من خلال ما تم ذكره أعلاه إن للمرأة القيادية مقومات تتمتع بها والتي تتعكس بالإيجاب على المؤسسة، حيث تساعدها على بناء بيئة عمل إيجابية تشجع العاملين وتحفزهم على العمل و بالرغم من أن هذه المقومات ترتبط بكلا الجنسين إلا أن المرأة أثبتت مهاراتها وقدرتها، وتشمل هذه المهارات مهارة التعامل مع ضغوط العمل و تنسيق الجهود في المؤسسة.

#### خامسا: الفرق بين قيادة المرأة والرجل:

توجد عدة فروقات بين قيادة المرأة والرجل تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

1. يتسم أسلوب المرأة بالحكمة والاستقرار وذلك لشمولية التفكير القيادي.
2. من أهم معوقات المرأة في القيادة الميل والنزعة العاطفية في السلوكيات، على خلاف السلوك العقلاني للرجل.
3. لا توجد فروق بين المرأة والرجل فيما يختص بأساليب القيادة، طالما توافرت المهارات والقدرات القيادية للفرد.
4. الفروق بين المرأة والرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي إيجابية ولمصلحة المرأة فالمرأة أكثر تنظيماً وترتيباً وصرامة فيما تختص بتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> أمل بنت محمد علي الشدي، إدارة الصّراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض، مذكرة ماجيستر في التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2010، ص40.

<sup>2</sup> نصيرة مولاي عمار ولويظة بهاز، مرجع سابق، ص15.

<sup>3</sup> بسمة خلف الحسان، دور المرأة في قيادة التغيير، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث \_مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية \_ المجلد الخامس، العدد 25، الأردن، 2021، ص 153.

5. المرأة أكثر حذرا ولكن جراءة وكفاءة في عملية اتخاذ القرار عن الرجل وأكثر قدرة على تخطيط المستقبل.
6. المرأة تلعب دورا قياديا في أكثر من موقع ومجال، وعليه يمكن أن توصف المرأة بالمحاربة فيما يختص بالمحاولة لتحقيق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها وهذا ما يعني تجربة المرأة القائد.
7. المرأة أكثر ميلا إلى خلق علاقات إنسانية أكثر نجاحا من الرجل داخل التنظيم، وعليه تحصد المرأة القائد احتراما أكبر، من الرجل القائد.
8. المرأة أكثر قدرة من الرجل على التعامل مع التغيير والتغاير وذلك لأسلوبها المرن في القيادة.
9. الثقافات الحضارية تهيأ للرجل معطيات القيادة، كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية والشخصية، مما يسمح له بالتغيير عن ذاته في جميع الأشكال والتي تعد مقبولة أما بالنسبة للمرأة فتعتبرها لذاتها وسلوكياتها يكون أكثر محدودية عن الرجل، متضمنة بذلك السلوك القيادي.
10. الاختلاف بين المرأة والرجل بخصوص الأسلوب القيادي لا يمكن اختلاف فردية ولكن يمكن أن ينسب إلى فروق تنظيمية فالمرأة لا تمنح كل الصلاحيات والقوة التي تمنح الرجل.<sup>1</sup>

من خلال مما سبق لا يمكن الجزم بوجود فروقات جوهرية بين قيادة المرأة والرجل فكلاهما قادر على النجاح في عمله، ولكن هناك بعض الاختلافات في أسلوب القيادة وذلك راجع لامتلاك المرأة القيادية لجملة من الخصائص التي تجعل منها متميزة في قيادتها للمؤسسة.

#### سادسا: متطلبات الوظيفة القيادية لدى المرأة:

- للوظيفة القيادية عدّة متطلبات ينبغي على المرأة معرفتها قبل شغلها لهذه المناصب وتتمثل فيما يلي:
- فهم كفاءة المنظمة أو المؤسسة التي تنتمي إليها.
  - تدعيم روح الفريق والعمل المشترك.

<sup>1</sup>بسمة خلف الحسبان، مرجع سبق ذكره، ص154



- التدريب على المسؤوليات الوظيفية والمهارات القيادية.
  - التدريب على اتخاذ القرار.
  - التدريب على تحمل المسؤولية.
  - التدريب على التأثير على الآخرين.
  - التدريب على أساليب الاتصال والتعامل مع المرؤوسين.
- وبذلك اكتشاف معايير الاختيار للقادة وتحقيق أكبر قدر من الرضا عن تحقيق التعاون والنجاح، بالإضافة إلى امتلاك السمات الشخصية المتعلقة بحسن السيرة والسلوك وقوة الشخصية والتفاعل الاجتماعي الناجح والتخطيط السليم والتنسيق والتعاون والتشبيك والتفاوض والتحمل والموضوعية والطموح والانضباط والمتابعة والتقييم والتوجيه والقدرة على التصرف أثناء الأزمات. التركيز على القيادة الديمقراطية باعتبارها أكثر الأشكال تأثيراً وتحقيقاً للتعاون والنجاح والشعور بالرضا<sup>1</sup>.

### سابعاً: أهمية تمكين القيادات الإدارية النسائية:<sup>2</sup>

تكمن أهمية تمكين القيادات الإدارية في القطاعات النسائية في التالي:

1. تأكيد الخطط التنموية المتتالية وبخاصة في السنوات الأخيرة على تعزيز الدور القيادي للمرأة وتمكينها من المشاركة الفاعلة في عملية التنمية.
2. توسع الدور القيادي للمرأة وانخراطها في مراكز صنع القرار.
3. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من الطاقات الفكرية والإبداعية للقيادات النسائية.
4. سرعة ومرونة عملية اتخاذ القرارات في القطاعات النسائية.
5. زيادة درجة الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء للمنظمة لدى هذه القيادات.
6. إعطاء هذه القيادات مسؤوليات أكبر، وتمكنها من الإحساس بالإنجاز.

### ثامناً: التحديات التي تواجه المرأة القيادية:

(أ) **التحديات التنظيمية:** يقصد بها كل ما هو متعلق بالمؤسسة، والتي قد تكون سبباً في إعاقة القيادة الإدارية النسوية عن أداء الدور المنوط بها على أكمل وجه.

<sup>1</sup> سارة بلعباس وبلماحي زين العابدين، مرجع سبق ذكره، ص 2260  
<sup>2</sup> مريم شرع، تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات اقتصادية-مجلة 19، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر ص 37

تشير الكثير من الدراسات الاجتماعية إلى أهم الحواجز التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها إلى أن المرأة في مختلف مجالات العمل تشتغل تحت مظلة الرجل وهذا من شأنه أن يؤثر بالسلب على مستوى الأداء دون نيسان أن تدخل الرجل في القطاع النسائي يمسه بحرية اتخاذ القرارات الصائبة، ضف إلى هذا قلة الصلاحيات الممنوحة للكوادر النسوية تعطل قدراتها على أداء العمل بشكل جيد وخاصة ما تعلق بالمناصب القيادية.

إضافة إلى أن عدم المشاركة بالرأي قبل إصدار القرارات التي تخص القطاعات النسائية والمركزية الشديدة من قبل الرجل تجعل هذه القيادات في وضع مقيد لا يمكنها من أداء وإنجاز أعمالها بالصورة المطلوبة.<sup>1</sup>

### ب) التحديات أو العراقيل الذاتية:

وهي مجموعة العوامل المرتبطة بشخصية القيادات الإدارية النسائية وخصائصها الذاتية، وظروفها الخاصة والتي قد تعيق ممارستها لدورها القيادي، ومنها:

ضعف الثقة بالنفس والتخوف من تحمل المسؤولية وصعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية، والشعور بالعزلة في المنصب القيادي، إضافة إلى العوامل الصحية والجسدية، والشعور بالضغط النفسي والتوتر.

وفي الكثير من الدراسات الاجتماعية والنفسية توصلت إلى أن المرأة تخضع لتثنية اجتماعية وتربوية وضغوط قد تضعف تكوين القيم والاتجاهات المناسبة للعمل الإداري، ولا تساعد على بناء الثقة بالنفس لديها مما يحدد من كفاءة بعض النساء في المواقع القيادية وعدم ممارسة المهام بالشكل المطلوب منها، وبالتالي تضعف أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

### ج) التحديات الثقافية والاجتماعية:

هي مجموعة من العراقيل والتحديات المتكونة من القيم والطقوس والعلامات والأفكار والمعتقدات والأخلاق التي تنتقل من جيل إلى آخر، أي أنها جملة من العراقيل البيئية السائدة ومصدرها الأسرة والمجتمع، والتي تؤثر سلباً على كفاءة القيادة الإدارية النسوية في ممارستها لدورها القيادي، وهناك العديد من الدراسات أقرت

<sup>1</sup> شريفة طالبي. صبرينة ميلاط. القيادة النسوية والثقافة الذكورية. قراءة تحليلية في البعد العلائقي. مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 10، العدد 3. مخبر علم النفس والتربية وقضايا المجتمع. جامعة جيجل. 2023. ص 116

<sup>2</sup> شريفة طالبي. صبرينة ميلاط. مرجع سبق ذكره. ص 116

بأنه على الرغم من التطور الدور القيادي للمرأة في المجتمع إلا أن هناك نظرة تقليدية وممارسات مجتمعية تحول بين المرأة والتقدم أو التدرج الوظيفي، ومنها ارتباط الكفاءة الإدارية بالرجل والتشكيك في كفاءة المرأة.<sup>1</sup>

### د) تحديات نقص التمكين:

تعتبر جملة من المعوقات التي تؤثر في قدرة القيادة النسائية داخل المؤسسة على التأثير و اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة، والنتيجة عن نقص في أدوات وأساليب التمكين للقيادات، والتي تشمل التمكين من خلال المعرفة، ومن خلال منح الصلاحيات الكافية وتوفير المعلومات الضرورية، ومن خلال التقييم والتطوير الذاتي للقيادات، والمكافأة والتشجيع، وتعميق القيادات من خلال مشاركتها في تحديد الأهداف ورسم السياسات.<sup>2</sup>

وبالرغم من تحقيق المرأة القيادية للنجاح في مختلف القطاعات وأثبتت قدرتها على تولي المناصب القيادية، إلا أنها لازالت تواجه العديد من التحديات في مسيرتها مما يعيق تقدمها ولذلك أصبح من الضروري اتخاذ خطوات ملموسة لتفعيل دور المرأة القيادي.

### تاسعا: استراتيجيات تفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي:

على ضوء ما تقدم من استعراض لهم المشكلات والصعوبات التي تواجه المرأة القيادية، لابد من تفعيل دورها في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي باعتباره ضرورة مجتمعية وجزء لا يتجزأ من الإستراتيجية الشاملة لتنمية المرأة والنهوض بها وهذا يتطلب بالأساس استثمار وتظافر جهود مختلف الهيئات والمؤسسات

<sup>1</sup> شريفة طالبي. صبرينة ميلاط. مرجع سبق ذكره. ص 117

<sup>2</sup> شريفة طالبي. صبرينة ميلاط. مرجع سبق ذكره. ص 118

المعنية بالمرأة بما في ذلك المؤسسات الدولية المختلفة والمنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام ومراكز البحوث العلمية من جهة ووضع الاستراتيجيات الخاصة بتنفيذ دور المرأة في مجال ممارساتها للعمل القيادي والإداري وتذليل العقبات التي تواجهها وتحديد السبل والطرق الكفيلة بالنهوض بمستوى أدائها وتقديمها في تبوؤ المناصب الإدارية والقيادية وتطوير مهاراتها وتمييزها وصلها بما يساعد على النجاح والتقدم، وبذلك فإن الباحثة تقترح تبني الاستراتيجيات التالية.

### 1. إستراتيجية تنمية المهارات المرأة القيادية:

ويتركز هدف هذه الإستراتيجية في كيفية تنمية وصل المهارات لدى المرأة لتستطيع القيام بواجباتها القيادية بكفاءة وفاعلية عالية نحو تحقيق الأهداف ويساعدها على تبوؤ المواقع القيادية والتقدم فيها.<sup>1</sup>

### 2. إستراتيجية تنمية المهارات الإدارية لدى المرأة:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى كيفية تطوير ممارسة المرأة للوظائف الإدارية وخلق أجواء عمل مريحة للرؤساء والمرؤوسين الذين يعملون معها وتوجيه العمل وقيادة الفريق نحو التنفيذ وتحقيق النتائج والأهداف المرغوب بها وهذا مما يزيد من كفاءة المقدره القيادية لدى المرأة.<sup>2</sup>

### 3. إستراتيجية تنمية المهارات الشخصية للمرأة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى وصل وتنمية السمات والخصائص القيادية لدى المرأة وقدراتها الشخصية وتعزيز ثقتها بنفسها، لتكون عنصرا فعالا ومؤثر في مرؤوسيتها، في تنفيذ الأعمال والواجبات المناطة بهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>3</sup>

### 4. إستراتيجية إنشاء مركز تدريبي للقيادات النسائية:

تهدف هذه الإستراتيجية على ضرورة إنشاء مركز عربي على مستوى تدريبي، يتولى مهام تهيئة القيادات النسائية في مختلف المجالات والتخصصات وتوفير الفرص الوظيفية الملائمة لقدراتهن ومساعدتهن على تبوؤ المواقع القيادية، ويسعى إلى رفد مؤسسات الدول العربية بكفاءات قيادية نسائية على مختلف الأصعدة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> انعام عبد اللطيف الشهابي ، المرأة والوظيفة العامة في الخليج العربي ،(دور المرأة العربية في التنمية المستدامة ومؤسسات المجتمع المدني ) ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، اعمال المؤتمرات ،الدوحة ، قطر ، مارس 2008، ص151

<sup>2</sup> انعام عبد اللطيف الشهابي ، مرجع سبق ذكره ، ص152

<sup>3</sup>إلهام عبد اللطيف الشهابي،مرجع سبق ذكره، ص 153.

من خلال مما سبق تعد استراتيجيات تفعيل دور المرأة القيادي هدفا ذو أبعاد مختلفة، الغاية من ذلك توفير الفرص للمرأة وتطوير مهاراتها القيادية وتعزيز ثقتها بنفسها وكسر الحواجز التي تعيق تقدمها لتولي المناصب القيادية.

### عاشرا: تمثيل المرأة الجزائرية في المراكز القيادية

لقد نص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على أنه لكل فرد الحق في الاشتراك بإدارة الشؤون العامة لبلاده إما مباشرة أو بواسطة ممثلين يختارون اختيارا حرا، وبهذا أدركت العديد من الحكومات أن تنوع النوع الاجتماعي في المناصب العامة أصبح يساعد على تحقيق العدل والشفافية وتحسين جودة السياسات إلى جانب الحوكمة الرشيدة من خلال تمكين المرأة من الوصول إلى المناصب العليا ومنحها السلطات اللازمة حق اتخاذ القرارات فضلا عن تولي المراكز القيادية.<sup>2</sup>

وبالنسبة للمرأة الجزائرية، فإشراك المرأة في الوظائف القيادية ومراكز اتخاذ القرار على مستوى مؤسسات الدولة ومنظمات المجتمع المدني اعتبرته ركيزة من ركائز الديمقراطية التشاركية، وشرطا أساسيا للمواطنة النسائية الفعالة، لذلك سعت لتمكين المرأة في تقلد هذه الوظائف على قدم المساواة مع الرجل، إلا أن مشاركتها لا زالت محدودة وذلك راجع إلى العديد من العقبات التي تعترض تواجدها في هذه المناصب فمنها ماله علاقة مباشرة بالمرأة ومعوقات أخرى تتعلق بالموروث الثقافي والاجتماعي، وأخرى بالقوانين.<sup>3</sup>

وتبرز مشاركة المرأة في الوظائف القيادية على مستوى مؤسسات الدولة من خلال ثلاث هيئات وهي البرلمان أو بواسطة الجهاز التنفيذي وآخر هيئة تتمثل في سلك القضاء، وقد شهدت نسبة مشاركة المرأة في البرلمان الوطنية تحسنا ملحوظا في الانتخابات التشريعية لسنة 2012 حيث بلغت 31.60% مقارنة بدول عربية أخرى لم تصل إلى هذه النسبة القياسية، ثم بلغ التمثيل النسوي نسبة قياسية في انتخابات 2017 حيث حازت النساء على 120 مقعد أي نسبة 25.47% وعن تمثيل المرأة في الجهاز التنفيذي فقد غابت عن الحكومات التسع الأولى، وتم تعيين أول امرأة في منصب وزاري سنة 1984م، ولم تعرف مشاركة المرأة في الحكومات تطورا منتظما حيث أنه نجد ما بين سنة 1984-2002 تولت امرأة واحدة وأحيانا امرأتان

<sup>1</sup>إلهام عبد اللطيف الشهابي، مرجع سبق ذكره، ص154.

<sup>2</sup>مادوي نجية، مرجع سابق، ص 337.

<sup>3</sup>مادوي نجية، مرجع سبق ذكره، ص338.

مناصب وزارية، وبتشكيل الحكومة السادسة والعشرون في جوان 2002 تم تعيين خمس نساء فيها واحدة كوزيرة وأربع وزيرات منتدبات.<sup>1</sup>

بالنسبة لتمثيل المرأة في الهيئات القضائية فقد أدت دورا مهما في السلطة القضائية وتقلدت عدة مناصب عليا في السلك القضائي كمنصب رئيس مجلس الدولة. كما تولت ثلاث سيدات رئاسة المجلس القضائي، إضافة إلى 33 رئيسة محكمة وامرأة في منصب وكيل الجمهورية، أما قاضيات التحقيق فقد بلغ عددهن 137 قاضية من مجموع 404 قاضي، ويمثل عدد القاضيات في الجزائر النسبة الكبرى 54% ولقد عملت الجزائر على إدماج المرأة في الاقتصاد الوطني وأعطت لها المكانة التي تستحقها، حيث يمنع تشريع العمل الجزائري أي نوع من أنواع التمييز يرتبط بالجنس في التشغيل<sup>2</sup>

من خلال ما تم ذكره نستنتج أن الجزائر تولي اهتماما كبيرا بدور المرأة في مختلف المجالات بما في ذلك القيادة، ولقد شهدت السنوات الأخيرة ازديادا ملحوظا في تمثيل المرأة الجزائرية في المناصب القيادية مثل الصحة والتعليم والإدارة... الخ، وذلك يرجع إلى الجهود المبذولة من طرف الحكومة الجزائرية في تعزيز مشاركة المرأة في عملية التنمية.

<sup>1</sup> مادوي نجية، مرجع سبق ذكره، ص 339.

<sup>2</sup> مادوي نجية، مرجع سبق ذكره، ص 340.

## الفصل الرابع:

# عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً: استخلاص النتائج النهائية



أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

البيانات العامة:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة على حسب السن

متغير السن	التكرارات	النسبة المئوية
[20 الى 30 سنة]	04	11.4%
[31 الى 41 سنة]	19	54.2%
[42 الى 52 سنة]	09	25.7%
أكثر من 52 سنة	03	8.5%
المجموع	35	%100

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم 03 نلاحظ أن أعمار العاملين في الفئة الأولى والتي قدرت ب 11.4% تمثل العاملين الذين التحقوا بالعمل حديثاً، أما الفئة الثانية المحصورة ما بين [ 31 سنة - 41 سنة] تقدر نسبتها ب 54.2% وهي الفئة الأكبر في المؤسسة وهذا يدل على أن العاملين ينتمون إلى فئة الشباب وهذه حالة طبيعية لضمان استقرار واستمرار العمل كونهم يستطيعون القيام بمهامهم، أما الفئة الثالثة المحصورة ما بين [ 42 سنة - 52 سنة ] تقدر نسبتها ب 25.7%، أما الفئة الأخيرة أكثر من 52 سنة تقدر نسبتها ب 8.5%، والتي تمثل العاملين الذين هم في إطار التقاعد والذين كانت لديهم نظرة سلبية للمرأة القائدة تم ملاحظتها عند توزيع الاستبيان وهذا ما تؤكدته النتيجة الأولى من دراسة رجاء بوزيدي المتمثلة في: لازالت المرأة القيادية الجزائرية تواجه مضايقات مدعمة بعلاقات هرمية تعبر عن استمرار النظرة الدونية اتجاهها لاسيما من قبل الرجل، أدى إلى إضفاء شحنة من الصراع العلني والخفي داخل الحقل المهني.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة على حسب الحالة الاجتماعية

متغير الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	11	31.4%
متزوج	23	65.7%
مطلق	10	2.8%
أرمل	0	%0
المجموع	35	%100

من خلال نتائج الجدول رقم 04 نلاحظ أن 23 من أفراد العينة هم المتزوجين بنسبة تقدر ب 65.71%، على غرار الحالات الأخرى المذكورة في الاستبيان، حيث تقدر نسبة العاملين العزاب ب 31.4%، بينما تكاد تتعدم في فئة المطلقين بنسبة 2.8%، بينما نجد فئة الأرامل منعومة بنسبة 0%، وهذا يتناسب مع الجدول رقم 03 أي عندما يكون العامل متزوج يساعده على الاستقرار ومنه يستطيع الاستمرار في أداء عمله.

الجدول رقم 05: توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0%
متوسط	2	5.7%
ثانوي	10	28.5%
جامعي	23	65.7%
المجموع	35	%100

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم 05 نلاحظ أن المستوى الجامعي لدى مفردات العينة يحتل النسبة الأولى بنسبة قدرت ب 65.7%، وذلك لأن شغل الوظائف الجامعية يتطلب مستوى عالي ومرتفع لديه مهارات في التكنولوجيا، على غرار المستويات الأخرى المذكورة في الاستبيان حيث نجد أن المستوى الثانوي نسبة التوظيف به قليلة قدرت ب 28.5% وهذا راجع لعدم التوافق بين المستوى والمهن التي تتوفر في الجامعة، أما المستوى المتوسط والذي كان بنسبة شبه منعدمة قدرت ب 5.7% حيث تمثل هذه النسبة الأفراد الذين هم في إطار التقاعد لأن التوظيف قديما كان لا يتطلب مستوى عالي وهذا ما يتناسب مع الجدول رقم 03.

#### الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

متغير الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	7	20%
[من 05 الى 10 سنوات]	11	31.4%
[من 11 الى 16 سنة]	13	37.1%
أكثر من 16 سنة	4	11.4%
المجموع	35	%100

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 06 نلاحظ أن العاملين الذين لديهم خبرة مهنية محصورة بين [ 11-16 ] و العاملين الذين لديهم خبرة مهنية محصورة بين [ 05 - 10 ] متقاربتين بنسب مئوية قدرت ب 37.1% و 31.4% على التوالي، وهذا دليل على أن العاملين في الجامعة هم من فئة الشباب الذين هم في مرحلة بناء خبرتهم وهذا ما يتوافق مع نتائج الجدول رقم 03، على عكس العاملين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات بنسبة قدرت ب 20% والذين يمثلون العاملين حديثي التوظيف، أما العاملين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 16 سنة بنسبة قدرت ب 11.4% والذين يمثلون العاملين الذين هم في مرحلة التقاعد.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتساؤلات الدراسة

الجدول رقم 07: النسبة المئوية والتكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد العينة حسب تمثيلات العاملين نحو قدرة المرأة القيادية على تسيير المؤسسة

العبارة	البدائل			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
	موافق	محايد	غير موافق				
01	ت	4	22	2.541	0.701	موافق	6
	%	11.4	62.9				
02	ت	2	25	2.657	0.591	موافق	2
	%	5.7	71.4				
03	ت	3	25	2.628	0.645	موافق	3
	%	8.6	71.4				
04	ت	5	25	2.571	0.739	موافق	5
	%	14.3	71.4				
05	ت	4	25	2.600	0.694	موافق	4
	%	11.4	71.4				
06	ت	6	20	2.342	0.774	موافق	9
	%	17.1	57.1				
07	ت	6	18	2.200	0.764	محايد	11
	%	17.1	51.4				
08	ت	9	16	2.200	0.833	محايد	10
	%	25.7	45.7				
09	ت	8	17	2.257	0.816	موافق	11
	%	22.9	48.6				
10	ت	4	19	2.428	0.816	موافق	8
	%	11.4	54.3				
11	ت	3	19	2.457	0.582	موافق	7
	%	8.6	54.3				
12	ت	2	26	2.685	0.582	موافق	1
	%	5.7	74.3				

**العبرة الأولى:** تحقق المرأة القيادية الانسجام في المؤسسة.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبرة علمتوسط حسابي قدر ب 2.541 الذين كانت نتيجتهم **موافق**، أي أن المرأة القيادية حسب رأيهم تحقق الانسجام في المؤسسة، وهذا راجع إلى أن المرأة القيادية تعزز ثقافة العمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسة وتحفز العاملين وتتعامل بشفافية، وهذا ما يتناسب مع نتائج الدراسة السابقة **إيمان بشير الحسين** المتمثلة في: تمتلك المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية مهارات إدارية عديدة فهي تدير الاجتماعات بكفاءة، وتعمل بروح الفريق وتتفاعل وتتعامل مع الجميع.

**العبرة الثانية:** تتحمل المرأة القيادية المسؤولية عند الوقوع في الخطأ.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبرة على متوسط حسابي قدر ب 2.657 الذين كانت نتيجتهم **موافق** وهذا راجع إلى أن من مهام المرأة القيادية تتحمل عواقب الوقوع في الخطأ، كما تستفيد من الخطأ في تحسين الأداء مستقبلاً.

**العبرة الثالثة:** تملك المرأة القيادية قدرة التفكير العملي لإيجاد الحلول.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبرة على متوسط حسابي قدر ب 2.628 الذين كانت نتيجتهم **موافق**، أي أن المرأة القيادية حسب رأيهم تملك قدرة التفكير العملي لإيجاد الحلول، وذلك لأن المرأة القيادية يجب أن تتمتع بمهارات التفكير الإبداعي، وهذا راجع إلى خصائص المرأة القيادية حيث تشير بعض الدراسات إلى أن المرأة أكثر إبداعاً من الرجل بحوالي 25%، بالإضافة إلى أن مشاركتها في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبياً وهذا ما يدفعها إلى البحث عن حلول غير مسبقة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملها بما يتناسب مع التغييرات السريعة.

**العبرة الرابعة:** تتفهم المرأة القيادية مشاكل العمل.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبرة على متوسط حسابي قدر ب 2.571 والذين كانت نتيجتهم **موافق**، وهذا راجع إلى مميزات المرأة القيادية يجب أن تتمتع بالقدرة على الإنصات والتعاطف مع العاملين وبذلك تتفهم مشاكل العمل، وهذه من خصائص المرأة القيادية والتي أشرنا إليها في الإطار النظري والمتمثلة في خاصية التعاطف أي الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم.

**العبرة الخامسة:** تتيح المرأة القيادية الفرصة لمناقشة الأفكار للوصول إلى الحلول.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبرة على متوسط حسابي قدر ب **2.600** الذين كانت نتيجتهم **موافق**، وهذا راجع إلى إقامة المرأة القيادية لبيئة عمل مفتوحة تقوم على مشاركة العاملين في مناقشة الأفكار والوصول للحلول.

**العبرة السادسة:** تستطيع المرأة القيادية اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبرة على متوسط حسابي قدر ب **2.342** الذين كانت نتيجتهم **موافق**، وهذا راجع إلى أن من مقومات نجاح المرأة القيادية تمتعها بالحنز والجرأة في اتخاذ القرارات، مما يساعدها على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

**العبرة السابعة:** تستطيع المرأة القيادية تنظيم وإدارة الموارد البشرية بكفاءة.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبرة على متوسط حسابي قدر ب **2.200** نجد أن إجاباتهم كانت **محايد**، وهذا دليل على أنه توجد حساسية في الإجابة من طرف العاملين، وهذا ما تؤكدته نتائج الدراسة السابقة لرجاء بوزيدي التي تمثلت في: تقييد المرأة القيادية والتشكيك في قراراتها وقدراتها بواسطة اعتقادات لازالت مبنوثة توشي بوجود تقبل سلبي لتمكين المرأة الجزائرية من مراكز اتخاذ القرار.

**العبرة الثامنة:** تشجع المرأة القيادية العاملين في المؤسسة عن طريق المكافأة المادية والمعنوية.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبرة على متوسط حسابي قدر ب **2.200** الذين كانت نتيجتهم **محايد**، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة كون أن الجامعة مؤسسة خدماتية لا تقدم المكافأة المادية ( الترقية والمردودية هيا مكافآت محددة في قانون العمل بدون تدخل القائدة ) أما بالنسبة للمكافأة المعنوية فهذا راجع إلى شخصية المرأة القيادية في حد ذاتها، وهذا ما تؤكد عليه نتيجة دراسة **صيفية جدوالي** والتي تمثلت في: أن للمرأة القدرة على تسيير المؤسسات التعليمية ومختلف المؤسسات الاقتصادية، ولكنها عاجزة عن تكوين علاقات إنسانية جديدة بينها وبين مرؤوسيه.

**العبرة التاسعة:** تستطيع المرأة القيادية تنظيم وإدارة الموارد المادية بكفاءة (الأموال والآلات).

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبرة على متوسط حسابي قدر ب **2.257** الذين كانت نتيجتهم **موافق** وهذا دليل على أن المرأة القيادية تحدد الأولويات (آلات ووسائل) حسب أهميتها وحاجة المؤسسة لها وتخصص ميزانية مالية مدروسة.

**العبارة العاشرة:** تستطيع المرأة القيادية تنظيم الوقت بما يتناسب مع جهود العاملين.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.428** نجد أن إجاباتهم كانت **موافق**، وذلك لأن المرأة القيادية في حالتها الطبيعية تستطيع القيام بالعديد من المهام، وبذلك تستطيع أن توزع المهام بشكل منصف وفقاً لجهود العاملين وهذا ما يعزز كفاءة الفريق.

**العبارة الحادية عشر:** تحدد المرأة القيادية الأهداف بكفاءة.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.457** الذين كانت نتيجتهم **موافق**، وهذا راجع إلى أن قيادة المرأة منظمة ومرتبطة وصارمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

**العبارة الثانية عشر:** تعمل المرأة القيادية على متابعة ومراقبة النتائج.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.685** نجد أن إجاباتهم كانت **موافق**، وهذا راجع إلى أن المرأة القيادية تستطيع توفير الأدوات المناسبة لمراقبة النتائج واتخاذ التدابير لتحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم 08: النسبة المئوية والتكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد العينة حسب تمثيلات العاملين نحو المرأة القيادية من حيث متطلبات المنصب.

العبارة	البدائل			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
	موافق	محايد	غير موافق				
13	ت	4	21	2.485	0.701	موافق	2
	%	11.4	60				
14	ت	11	11	2.000	0.804	موافق	7
	%	31.4	31.4				
15	ت	6	23	2.485	0.781	موافق	2
	%	17.1	65.7				
16	ت	5	22	2.485	0.742	موافق	2
	%	14.3	62.9				
17	ت	3	24	2.600	0.650	موافق	1
	%	8.6	68.6				
18	ت	7	19	2.342	0.802	موافق	3
	%	20	54.3				
19	ت	7	19	2.342	0.802	موافق	3
	%	20	54.3				
20	ت	7	14	2.200	0.759	محايد	5
	%	20	40				
21	ت	7	13	2.171	0.746	محايد	6
	%	20	37.1				
22	ت	7	16	2.257	0.780	موافق	4
	%	20	45.7				
23	ت	7	16	2.257	0.780	موافق	4
	%	20	45.7				



**العبارة الثالثة عشر:** تتحمل المرأة القيادية مسؤولية المتطلبات الموكلة إليها.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.485** الذين كانت نتيجتهم **موافق**، وهذا راجع إلى أن المرأة القيادية تتحمل مسؤولية المتطلبات إليها وذلك باعتمادها على مهاراتها الشخصية والمهنية لتحمل متطلبات المنصب، وهذا ما يتناسب مع نتائج الدراسة السابقة لإيمان بشير محمد الحسين المتمثلة في قدرة المرأة القيادية على تحمل المسؤولية.

**العبارة الرابعة عشر:** تستطيع المرأة القيادية التوفيق بين العمل والحياة المهنية.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.000** الذين كانت نتيجتهم **موافق**، وهذا دليل على قدرة المرأة القيادية على تحديد الأولويات وتقسيم الوقت وفصل العمل عن الحياة الشخصية.

**العبارة الخامسة عشر:** تستطيع المرأة القيادية بناء علاقات جيدة مع العاملين عن طريق الحوار الهادف.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.485** نجد أن إجاباتهم كانت **موافق**، وهذا لأن من مميزات المرأة القيادية قدرتها على التواصل الفعال مما يساعدها في بناء علاقات قوية وتحقيق التعاون بين العاملين، وهذا ما يتعارض مع العبارة السابعة ومع نتائج الدراسة السابقة لصيفية جدوالي المتمثلة في أن المرأة القيادية قادرة على تسيير المؤسسات التعليمية ومختلف المؤسسات الاقتصادية إلا أنها عاجزة عن تكوين علاقات إنسانية جديدة بينها وبين مرؤوسيه.

**العبارة السادسة عشر:** تؤثر المرأة القيادية على العاملين في المؤسسة بشكل إيجابي عن طريق

توجيههم.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.485** الذين كانت إجاباتهم **موافق**، وذلك من خلال تقديم المرأة القيادية للدعم والتشجيع للعاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما تمت الإشارة إليه في مقومات نجاح المرأة القيادية حيث تساعد المرؤوسين على تحقيق النجاح وتطوير طرق العمل، والتأثير الإيجابي على رضا العاملين.

**العبارة السابعة عشر:** تستعمل المرأة القيادية أسلوب الإقناع مع العاملين في المؤسسة.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.600** نجد أن إجاباتهم كانت **موافق**، وهذا دليل على أن المرأة القيادية تفهم احتياجات ومصالح العاملين ومنه تستطيع إقناعهم بالفكرة، كما تعمل المرأة القيادية على بناء الثقة بينها وبين العاملين مما يسهل عملية الإقناع.

**العبرة الثامنة عشر:** تستطيع المرأة القيادية عقد الاجتماعات في الوقت الاضطراري. من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.342** الذين كانت إجاباتهم **موافق**، وهذا راجع إلى تمتع المرأة القيادية بالقدرة على التنظيم والتخطيط السريع وتوجيه الجهود للتعامل مع المواقف الطارئة، وهذا ما يتناسب مع العبارة الرابعة عشر أي أن المرأة القيادية تفصل بين العمل والحياة الشخصية، وما أكدت عليه نتيجة الدراسة السابقة **إيمان بشير محمد الحسين** المتمثلة في: تمتلك المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية مهارات إدارية عديدة فهي تدير الاجتماعات بكفاءة.

**العبرة التاسعة عشر:**تستطيع المرأة القيادية التنقل الذي يتطلبه المنصب القيادي. من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.342** الذين كانت إجاباتهم **موافق**، وهذا لأن من سمات المرأة القيادية التكيف مع المتغيرات والتحديات والتزامها بمسئولياتها. **العبرة العشرون:** تستطيع المرأة القيادية تحقيق العدالة الاجتماعية في المؤسسة.

من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.200** نجد الذين كانت إجاباتهم **محايد**، وذلك بسبب عدم إنشاء بيئة عمل عادلة، وهذا ما يتعارض مع العبارة الخامسة عشر.

**العبرة الواحد والعشرون:** تستطيع المرأة القيادية التعامل مع ردود العاملين في المؤسسة. من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.171** الذين كانت نتيجتهم **محايد**، وذلك لطبيعة المرأة كونها تستخدم العاطفة في معاملاتها.

**العبرة الثانية والعشرون:** تتميز المرأة القيادية بقوة الإرادة ومواجهة التحديات. من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.257** الذين كانت إجاباتهم **موافق**، وهذا دليل على قدرة المرأة القيادية على التعامل مع الصعوبات بثبات وتستخدم العقلانية والحكمة في مواجهة التحديات.

**العبرة الثالثة والعشرون:** تتعامل المرأة القيادية بصرامة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. من خلال إجابات العاملين تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدر ب **2.257** الذين كانت إجاباتهم **موافق**، وهذا راجع إلى قدرة المرأة القيادية على أخذ القرارات بصرامة بناء على قدرة المرأة على تحمل مسؤولية متطلبات المنصب، وهذا ما يتناسب مع العبارة الثالثة عشر.

## ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

### 1 - نتائج التساؤل الأول: ما هي تمثلات العاملين نحو قدرة المرأة القيادية على تسيير المؤسسة؟

من خلال عرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بمؤشرات المحور الأول توصلنا إلى نتيجة مفادها أن المرأة القيادية لها القدرة على تسيير المؤسسة وهذا ما أكدته النتائج التالية:

حيث يتضح لنا أنه من خلال إجابات المبحوثين حسب المتوسط الحسابي الذي كانت نتيجتهم موافق بنسبة 2.541 على تحقق المرأة القيادية الانسجام في المؤسسة، أما بالنسبة لتتحمل المرأة القيادية المسؤولية عند الوقوع في الخطأ حسب نتيجة متوسطها الحسابي موافق بنسبة 2.657 من طرف المبحوثين، أما فيما يخص تملك المرأة القيادية قدرة التفكير العملي لإيجاد الحلول حسب نتيجة المتوسط الحسابي موافق بنسبة 2.628 من طرف المبحوثين، وبالنسبة لتتفهم المرأة القيادية مشاكل العمل من خلال إجابات المبحوثين حسب المتوسط الحسابي الذي كانت نتيجتهم موافق بنسبة 2.571، وأما بالنسبة لتتيح المرأة القيادية الفرصة لمناقشة الأفكار للوصول إلى الحلول نجد الذين كانت نتيجتهم موافق حسب المتوسط الحسابي بنسبة 2.600، أما فيما يخص تستطيع المرأة القيادية اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب حسب نتيجة المتوسط الحسابي موافق بنسبة 2.342 من طرف المبحوثين، أما بالنسبة لتستطيع المرأة القيادية تنظيم وإدارة الموارد البشرية بكفاءة نجدها قوبلت بالحياد من طرف المبحوثين حسب نتيجة متوسطها الحسابي التي قدرت ب 2.200، كما نجد حياد العاملين المبحوثين حول تشجع المرأة القيادية العاملين في المؤسسة عن طريق المكافأة المادية والمعنوية حيث قدرت نسبة متوسطها الحسابي ب 2.200، كما نجد أن المبحوثين كانت نتيجة متوسطهم الحسابي موافق حول عبارة تستطيع المرأة القيادية تنظيم وإدارة الموارد المادية بكفاءة ( الأموال و الآلات )، أما بالنسبة لتستطيع المرأة القيادية تنظيم الوقت بما يتناسب مع جهود العاملين نجدها قوبلت بالموافقة من طرف المبحوثين نتيجة لمتوسطها الحسابي التي قدرت ب 2.428، أما فيما يخص عبارة تحدد المرأة القيادية الأهداف بكفاءة حسب نتيجة متوسطها الحسابي موافق بنسبة 2.457، وكما نجد أن المبحوثين كانت نتيجة متوسطهم الحسابي موافق بنسبة 2.685 حول عبارة تعمل المرأة القيادية على متابعة ومراقبة النتائج.

## 2 - نتائج التساؤل الثاني: ما هي تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية من حيث متطلبات المنصب؟

من خلال عرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بمؤشرات المحور الثاني توصلنا إلى نتيجة مفادها أن تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية من حيث متطلبات المنصب كانت إيجابية وهذا ما أكدته النتائج التالية:

تبين لنا أن أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم حول تتحمل المرأة القيادية مسؤولية المتطلبات الموكلة إليها بموافق وهذا ما دلت عليه نتيجة متوسطة الحسابي التي قدرت ب **2.485**، كما نجد موافقة العاملين المبحوثين على عبارة تستطيع المرأة القيادية التوفيق بين العمل والحياة الشخصية بنتيجة متوسط حسابي قدرت ب **2.000**، أما بالنسبة لتستطيع المرأة القيادية بناء علاقات جيدة مع العاملين عن طريق الحوار الهادف كانت إجاباتهم بموافق وهذا ما دلت عليه النتيجة المتحصل عليها لمتوسطها الحسابي التي قدرت ب **2.485**، وكما نجد أن معظم المبحوثين تمت إجاباتهم بموافق على عبارة تؤثر المرأة القيادية على العاملين في المؤسسة بشكل إيجابي عن طريق توجيههم وهذا ما دلت عليه نتيجة المتوسط الحسابي التي قدرت ب **2.485**، أما فيما يخص تستعمل المرأة القيادية أسلوب الإقناع مع العاملين في المؤسسة قوبلت بالموافقة من خلال إجابات العاملين المبحوثين حسب نتيجة متوسطها الحسابي التي قدرت ب **2.600**، أما بالنسبة لتستطيع المرأة القيادية عقد الاجتماعات في الوقت الاضطراري نجد نتيجة المبحوثين موافق حسب متوسطها الحسابي الذي قدر ب **2.342**، كما بالنسبة لعبارة تستطيع المرأة القيادية التنقل الذي يتطلبه المنصب القيادي حسب نتيجة متوسطها الحسابي موافق بنسبة **2.342**، كما نجد حياد العاملين المبحوثين حول تستطيع المرأة القيادية تحقيق العدالة الاجتماعية في المؤسسة حيث قدرت نسبة متوسطها الحسابي ب **2.200**، أما بالنسبة لتستطيع المرأة القيادية التعامل مع ردود فعل العاملين في المؤسسة نجدها قوبلت بالحياد من طرف المبحوثين حسب نتيجة متوسطها الحسابي التي قدرت ب **2.171**، كما نجد أن معظم المبحوثين كانت نتيجة متوسطهم الحسابي موافق بنسبة قدرت ب **2.257** حول عبارة تتميز المرأة القيادية بقوة الإرادة ومواجهة التحديات، وبالنسبة لنتعامل المرأة القيادية بصرامة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة كانت نتيجة متوسطها الحسابي من خلال إجابات المبحوثين موافق بنسبة قدرت ب **2.257**

### التساؤل الرئيس: ما هي تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية؟

نتيجة التساؤل الرئيس: لقد تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال تحليل أسئلة الاستبيان أيضا لكون هذه الدراسة جاءت لتقف على تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية، نجد أن مستوى اتجاه المرأة القيادية مرتفع، وهذا ما عبر على أن العاملين يجدون أن للمرأة القيادية دور إيجابي في المؤسسة.

### ثالثا: استخلاص النتائج النهائية

✓ من خلال تحليل البيانات توصلت دراستنا الى أن تمثلات العاملين في جامعة محمد خيضر بسكرة في العموم كانت إيجابية نحو المرأة القيادية التي تشرف عليهم.

# خاتمة

### خاتمة

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية في المؤسسة، باعتبار أن المرأة القيادية تلعب دورا أساسيا في المؤسسة حيث تسهم بإبداعها ومهاراتها في تعزيز الفعالية وتحقيق الانسجام والتوازن في بيئة العمل.

وقد توصلت دراستنا إلى أن تمثلات العاملين في جامعة محمد خيضر بسكرة كانت في العموم إيجابية نحو المرأة القيادية، وهذا ما يدل على قدرة وكفاءة المرأة في قيادة المنصب الذي تشرف عليه مما يساهم في تحقيق أداء مؤسساتي أفضل.

ولقد واجهت هذه الدراسة بعض العقبات المتمثلة في قلة المراجع والمصادر حول موضوع التمثلات.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### الكتب:

- 1\_ أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، ط2، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 2\_ إنعام عبد اللطيف الشهابي، المرأة والوظيفة العامة في الخليج العربي " دور المرأة العربية في التنمية المستدامة ومؤسسات المجتمع المدني"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، الدوحة، قطر، مارس 2008.
- 3\_ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي سياساته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 2000.
- 4\_ ربحي مصطفى عليات، البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، 2001.

### المجلات:

- 1\_ آسيا كسور، القيادة النسائية من منظور سوسيولوجيا التنظيمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، مركز البحث العلمي والتقني في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية.
- 2\_ أسامة عمر، بوعمامة العربي، التمثلات الاجتماعية للوسائل التكنولوجية الحديثة وعلاقتها بطبيعة الاستخدام، مجلة الحوار المتوسطي، المجلد 12 (13)، جامعة مستغانم، 2017.
- 3\_ بشرى عناد مبارك، التمثيلات الاجتماعية وعلاقتها بالتوجه نحو السيادة الاجتماعية لدى المنتمين للأحزاب السياسية، مجلة الفتح، العدد 51، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالي، أيلول، 2012.
- 4\_ بيسة خلف الحسان، دور المرأة في قيادة التغيير، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، \_ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية\_ المجلد الخامس، العدد 25، الأردن، 2012.
- 5\_ بكر بن محمد عابد، الدور القيادي للمرأة وأثره في تعزيز مفهوم الحكمة والوسطية في ضوء القرآن الكريم، المجلة العلمية لكلية القرآن الكريم للقراءات وعلومها، العدد 8، جامعة الأزهر، 2022.
- 6\_ جديدي زليخة، جلول احمد، المعالجة الإحصائية لبيانات البحوث الاجتماعية، مجلة الشامل للعلوم التربوية و الاجتماعية، المجلد رقم 4، العدد 2، جامعة الوادي، 2021.

## قائمة المراجع

- 7\_ رجاء بوزيدي، المرأة القيادية والتنمية في مخيال الفرد الجزائري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 4، جامعة تلمسان، الجزائر، جوان 2014.
- 8\_ سارة بلعباس، بلماحي زين العابدين، مشاركة المرأة العربية القيادية في عملية اتخاذ القرار بين الأطر القانونية والواقع العملي، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 01، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، جوان 2021.
- 9\_ شريفة طالبي، صبرينة ميلاط، القيادة النسوية والثقافة الذكورية، قراءة تحليلية في البعد العلائقي، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، مخبر علم النفس والتربية وقضايا المجتمع، جامعة جيجل، الجزائر، 2023.
- 10\_ عبد الحميد بوديار، ليلي العرابوي، التمثلات الاجتماعية وقيمتها في الحقل المعرفي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 2، مخبر البحوث والدراسات الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2023.
- 11\_ غنية زلماط، نبيلة وحدي، دور المحيط الاجتماعي في تكوين المرأة القيادية (دراسة سيولوجية للنساء القياديات)، مجلة أفكار وآفاق، المجلد 11، العدد 3، جامعة الجزائر 2، 2023.
- 12\_ مراكشي كريمة، المرأة القيادية وإشكالية القيادة، مجلة المعيار، المجلد 27، العدد الثالث، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2، 2023.
- 13\_ مريم شرع، تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية... مقومات وتحديات (دراسة ميدانية) مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية - مجلد 19، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- 14\_ مليكة جابر، التمثلات الاجتماعية للطلبة الجامعيين (ما بعد التدرج) لفرص العمل بعد التخرج، دراسة على عينة لطلبة ما بعد التدرج، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
- 15\_ محمد بلعالية، التمثلات الاجتماعية والمواطنة، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 8، العدد 2، جامعة أم البواقي، جوان 2021.
- 16\_ مسعودي أمجد، العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 8، جامعة عين تموشنت.
- 17\_ نجية مادوي، المرأة الجزائرية والمناصب القيادية - قراءة لظاهرة السقف الزجاجي - مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات -، المجلد 10، العدد 01، جامعة لونييسي علي، البليدة 2، الجزائر، 2023.

المذكرات:

## قائمة المراجع

- 1\_ أمل بنت محمد علي الشدي، إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2010.
- 2\_ بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، (دراسة ميدانية بمديرية التربية قالمة)، جامعة قالمة، 2019.
- 3\_ دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، (دراسة حالة جامعة غرداية)، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020.
- 4\_ شهيناز بن ملوكة، التمثلات الاجتماعية للمعرفة المدرسية لدى التلاميذ الذين تظهر لديهم أعراض الانقطاع عن الدراسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس الأسري، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلم التربية، جامعة وهران 2، 2015، 2016.
- 5\_ عبید شيماء، عيسى عبيد نورية، أثر مهارات المرأة القيادية على العلاقات العامة بالمؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بالمركز الجوارى بالضرائب بعين الصفراء نموذجاً -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2021.
- 6\_ عبد الحكيم عميرات، تمثيلات النموذج التنموي البديل لدى النخبة الجامعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع الثقافي، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2016، 2017.
- 7\_ فريجات داود، بالحشاني عمار، التمثلات الطلابية نحو ظاهرة الإدمان على المخدرات دراسة ميدانية على طلبة سنة أولى قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الوادي، رسالة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع الجريمة والانحراف، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2016، 2017.
- 8\_ ملاك سميرة، المرأة القائدة بالإدارة في الجزائر، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2014-2015.
- 9\_ نصيرة مولاي عمار، لويزة بهاز، المحددات التنظيمية لتولي المرأة المناصب القيادية من وجهة نظر موظفات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - الجزائر -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة غرداية، الجزائر، 2017.

## قائمة المراجع

---

# الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع والعمل

بعنوان:

## تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية

الأستاذة: مراد حنان

إعداد الطالبتين:

أميرة بن عياد

ندى بن صالح

في إطار القيام بدراسة ميدانية ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل تحت عنوان " تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية " نضع هذا الاستبيان بين أيدي المرؤوسين الرجال، ونستسمحكم عذرا في تخصيص جزء من وقتكم في الإجابة على الأسئلة.

نرجو منكم الإجابة بكل جدية وموضوعية لتزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، كما نحيطكم علما أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2023-2024

مقياس تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية

البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة ✕ أمام الأجوبة المناسبة.

1/ السن:

30\_20 سنة  41\_31 سنة  52\_42 سنة  أكثر من 52

2/ الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

3/ المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4/ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 16 سنة  أكثر من 16 سنة

المحور الأول: حول تمثلات العاملين نحو قدرة المرأة القيادية على تسيير المؤسسة.

العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1 تحقق المرأة القيادية الانسجام في المؤسسة			
2 تتحمل المرأة القيادية المسؤولية عند الوقوع في الخطأ			
3 تملك المرأة القيادية قدرة التفكير العملي لإيجاد الحلول			
4 تتفهم المرأة القيادية مشاكل العمل			
5 تتيح المرأة القيادية الفرصة لمناقشة الأفكار للوصول إلى الحلول			
6 تستطيع المرأة القيادية اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب			
7 تستطيع المرأة القيادية تنظيم وإدارة الموارد البشرية بكفاءة			
8 تشجع المرأة القيادية العاملين في المؤسسة عن طريق المكافأة المادية والمعنوية			
9 تستطيع المرأة القيادية تنظيم وإدارة الموارد المادية بكفاءة (الأموال والآلات)			
10 تستطيع المرأة القيادية تنظيم الوقت بما يتناسب مع جهود العاملين			

			11	تحدد المرأة القيادية الأهداف بكفاءة
			12	تعمل المرأة القيادية على متابعة ومراقبة النتائج

المحور الثاني: تمثلات العاملين نحو المرأة القيادية من حيث متطلبات المنصب.

			13	تتحمل المرأة القيادية مسؤولية المتطلبات الموكلة إليها
			14	تستطيع المرأة القيادية التوفيق بين العمل والحياة الشخصية
			15	تستطيع المرأة القيادية بناء علاقات جيدة مع العاملين عن طريق الحوار الهادف
			16	تؤثر المرأة القيادية على العاملين في المؤسسة بشكل إيجابي عن طريق توجيههم
			17	تستعمل المرأة القيادية أسلوب الإقناع مع العاملين في المؤسسة
			18	تستطيع المرأة القيادية عقد الاجتماعات في الوقت الاضطراري
			19	تستطيع المرأة القيادية التنقل الذي يتطلبه المنصب القيادي
			20	تستطيع المرأة القيادية تحقيق العدالة الاجتماعية في المؤسسة
			21	تستطيع المرأة القيادية التعامل مع ردود فعل العاملين في المؤسسة
			22	تتميز المرأة القيادية بقوة الارادة ومواجهة التحديات
			23	تتعامل المرأة القيادية بصرامة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة



ملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم ونقب الأستاذ

حليلو نبيل

لبعل أمال

مشري سميرة