



وزارة التعليم العالي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



معوقات ممارسة السلطة لدى المرأة في الإدارة الجزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف:

العقبي الأزهر

إعداد الطالب (ة)

حملوي وردة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
			رئيسا
			مشرفا ومقررا
			عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

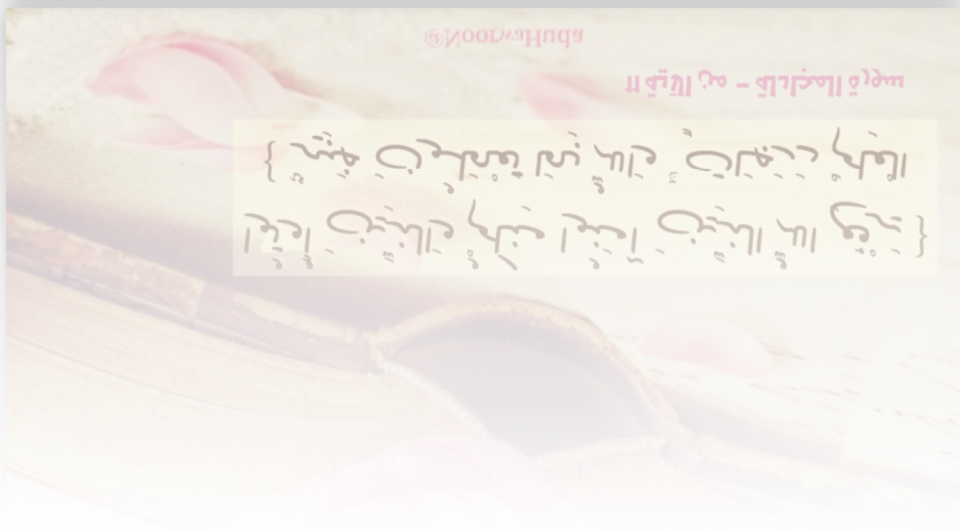
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



{ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

سورة المجادلة - من الآية 11

@NoorwaHuda



سورة المجادلة - من الآية 11

{ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

@NoorwaHuda

الشكر

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار هو الله عز وجل الذي
أنعم علينا بنعم العلم وسدد دربنا للنجاح فالحمد لله ملك الحمد حتى يبلغ الحمد
منتاه ولك الشكر حتى يبلغ الشكر الفردوس ومن سواه.

والصلاة والسلام على سيد الخلق والرحمة المهداة نبينا محمد صل الله عليه وسلم.
الشكر موصول إلى بحر المحبة ومنبع الحنان إلى من حرمانا نعيم الدنيا لترتقي والذي
الكريمين.

كما أتقد بشكري لأستاذي الفاضل "العقبي الأزهر" الذي تفضل عليا بالإشراف
على هذا العمل، وعلى ثقته بي وتشجيعه لي وعلى توجيهاته وإرشاداته ونصائحه
القيمة التي على ضوئها تم انجاز هذه الدراسة.

وإلى معلمي الأفاضل الذين لم يخلوا يوما بعلهم أو نصائحهم، لكم مني أصدق
معاني الامتنان والتقدير، فقد كنتم النور الذي أضاء درب المعرفة.

وشكر خاص إلى أستاذتي الغالية "مشري سميرة" التي لم تبخل علي
بأي استفسار ونصائحها القيمة.





الإهداء

قال عز وجل: (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل خطوة نجاح، إلى من غرسوا في قلبي حب العلم والعمل، إلى من دعموني في مسيرتي وأضاءوا دربي بنصائحهم إلى والدي العزيزين، لكم من أصدق عبارات الشكر والامتنان، فما كنت لأصل إلى هذه اللحظة دون دعائكما وتشجيعكما المستمر.

إلى أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل إخوتي " نبيل، أكرم، أنور، الطيب، سيف، مهند، برهان ". إلى أخواتي: أميمة، سجاد.

كما أهدي ثمرة جهدي هذا إلى عائلة حملاوي وعائلة محمدي.

أختم إهدائي بكلمات تحمل الأمل والعزيمة ها أنا أخطو أولى خطواتي نحو المستقبل، مؤمنة أن النجاح ليس محطة وصول، بل رحلة مستمرة نحو القمم وأسأل الله أن يجعل هذا النجاح بداية الإنجازات أكبر، وأن أكون دائماً عند حسن ظن من آمن بي ودعمني.

إلى كل من قرأ كلماتي تذكر أن الحلم يصبح حقيقة حين تؤمن به وتسعى إليه.

2025



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معوقات ممارسة السلطة لدى المرأة في الادارة الجزائرية بالتحديد القطاع الصحي بالمراكز الصحية

لدائرة زريبة الوادي "علاق الصغير" و"المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "زريبة الوادي.

حيث انطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

1. تشكل الصورة النمطية السائدة في المجتمع عن المرأة الجزائرية حاجزا ثقافيا واجتماعيا أمام تقبلها كشخص مسؤول في الادارة .

2. تشكل النظرة الدونية للمجتمع اتجاه المرأة عائقا أمام تقبل المرؤوسين من الرجال والنساء لها كمسؤولة في الادارة الجزائرية .

3. تواجه المرأة العاملة في الادارة العمومية صعوبة التوفيق بين التزامها الاسرية ومسؤولياتها المهنية. ولتبيان ذلك قمنا بطرح الاشكال التالي: ماهي المعوقات التي تمنع المرأة الجزائرية من ممارسة مسؤوليات السلطة؟

وقد ضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول, الفصل الاول تمثل في الاطار العام للدراسة تمثل في الاشكالية وفرضياتها ومفاهيمها والدراسات المشابهة لها ,اما الفصل الثاني فقد عالج موضوع السلطة وانواعها ومصادرها ومعوقات ممارسة السلطة, والفصل الثالث تناول الجانب الميداني للدراسة لاحتوائه على المنهج المتبع وحدود الدراسة وأدوات جمع البيانات وعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

وقد قمنا باتباع المسح الشامل كنموذج من نماذج المنهج الوصفي ,واعتمدنا على الاستمارة كأداة لجمع المعطيات من المجتمع محل الدراسة المراكز الصحية لدائرة زريبة الوادي وقد توصلنا للنتائج التالية :

1.تحقق الفرضية الاولى فالصورة النمطية للمرأة تحول دون تقبلها في مراكز السلطة.

2.تحقق الفرضية الثانية مقاومة البيئة العملية ورفض المرؤوسين تتبع من النظرة الدونية والشكوك حول قدرة المرأة على اتخاذ قرارات حازمة.

3.تحقق الفرضية الثالثة تأثير المسؤوليات الاسرية على أداء المرأة المهنية.

Study summary

his study aimed to identify obstacles to women exercising power in the Algerian administration, more specifically in the health sector within health centers.

For the district of Zribet El Oued "Alaq Saghir" and for the "Zribet El Oued Public Health Facility." This study was based on the following hypotheses: 1. The dominant stereotype in society about Algerian women constitutes a cultural and social barrier to their acceptance as responsible individuals in management.

2. The inferior view of women in society constitutes an obstacle to the acceptance of women by both male and female subordinates as civil servants in the Algerian administration.

3. Women working in the public administration struggle to balance their family commitments and professional responsibilities.

To clarify this, we asked the following question: What are the obstacles preventing Algerian women from exercising authority? This study consisted of three chapters. The first chapter presented the general framework of the study, represented by the problem, its hypotheses, its concepts, and similar studies. The second chapter addressed the topic of authority, its types, sources, and obstacles to exercising authority. The third chapter dealt with the field aspect of the study, as it contained the method used, the limitations of the study, the data collection tools, as well as the presentation, analysis, and discussion of the study results.

We followed the comprehensive survey as a model for the descriptive approach, and relied on the questionnaire as a data collection tool from the community studied, the health centers of the Zriba El Oued district, and we arrived at the following results:

1. The first hypothesis is confirmed, as the stereotypical image of women prevents them from being accepted into positions of power. 2. The second hypothesis confirms that workplace resistance and rejection from subordinates stem from inferior perceptions and doubts about women's ability to make firm decisions.

3. The third hypothesis confirms the impact of family responsibilities on women's professional performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
//	الشكر
//	الاهداء
أ	مقدمة
12-2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	أولاً: إشكالية الدراسة
5	ثانياً: فرضيات الدراسة
6	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
6	رابعاً: أهداف الدراسة
6	خامساً: مفاهيم الدراسة
10	سادساً: الدراسات السابقة
13	الفصل الثاني: مصادر السلطة وشروط ممارستها داخل التنظيم الإداري
15	تمهيد
16	أولاً: السلطة عند ماكس فيبر
16	1. انظرية السلطة عند ماكس فيبر
16	2. التقسيم السلطة عند ماكس فيبر
20	3. السلطة البيروقراطية
21	ثانياً: السلطة عند ميشال كروزيه
21	1. التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه
22	2. المصادر السلطة عند ميشال كروزيه
24	ثالثاً: أنواع السلطة في التنظيم
26	رابعاً: مصادر السلطة
27	خامساً: معوقات ممارسة السلطة لدى المرأة في الإدارة الجزائرية
37	خلاصة
38	الفصل الثالث الإطار الميداني
40	تمهيد
41	أولاً: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية.
41	2. امجالات الدراسة.

41	1.المجال الزمني.
41	2.المجال المكاني.
45	3.المجال البشري.
45	4.النوع المنهج وأدوات جمع البيانات.
45	1.نوع المنهج.
45	2.أدوات جمع البيانات.
46	III.الأساليب الإحصائية المستخدمة
47	ثانيا: تصنيف وعرض وتبويب وتحليل البيانات الميدانية.
47	أ.عرض الجداول وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان.
65	1.المناقشة فرضيات الدراسة
65	1.مناقشة الفرضية الجزئية الأولى.
65	2.مناقشة الفرضية الجزئية الثانية.
66	3.مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة.
67	4.مناقشة الفرضية العامة
68	II.النتائج الدراسة .
70	الخاتمة
72	قائمة المراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	قائمة الجداول
47	جدول رقم (01) يوضح المؤسسة الاستشفائية التي تنتمي إليها المبحوثات
48	جدول رقم (02) يوضح المصالح المهنية مجال عملهن
49	جدول رقم (03) يوضح نوع المنصب الذي تشغله المبحوثات في المؤسسة الاستشفائية
50	جدول رقم (04) يوضح الأقدمية في منصب المسؤولية
51	جدول رقم (05) يوضح الحالة المدنية للمبحوثات
52	جدول رقم (06) يوضح عدد الأطفال عند المبحوثات
53	جدول رقم (07) يوضح كيفية استقبال زملاء العمل لترقية المبحوثة
54	جدول رقم (08) يوضح: نوع الجنس من الزملاء غير المرحب للترقية المبحوثة
55	جدول رقم (09) يوضح: مدى مراعاة المسؤولية لظروف مرؤوسيتها عند اتخاذ قراراتها المهنية.
56	جدول رقم (10) يوضح: نوع الجنس من المرؤوسين الذي يقاوم قرارات المسؤولية.
57	جدول رقم (11) يوضح: مدى تأثير عدم تقبل سلطة المرأة على بيئة العمل
58	جدول رقم (12) يوضح: مدى شعور المسؤولية بضرورة مضاعفة الجهود لإثبات جدارتها وكفاءتها مقارنة بزملائها الرجال.
59	جدول رقم (13) يوضح: الحالة التي تكون عليها بيئة العمل لوجود العنصر النسوي فيها
60	جدول رقم (14) يوضح: مدى اعتقاد المبحوثة بامتلاك المرأة لقدرات قيادية تساوي أو تضاهي قدرات الرجل في بيئة العمل.
61	جدول رقم (15) يوضح: أسباب امتلاك المرأة لقدرات قيادية تساوي أو تفوق قدرات الرجال
62	جدول رقم (16) يوضح: ان كانت المسؤوليات الأسرية المبحوثة تؤثر على ممارستها المهنية
63	جدول رقم (17) يوضح: ان كان هناك أشخاص يساعدون المبحوثة في أعمالها المنزلية
64	جدول رقم (18) يوضح: امكانية توفيق المرأة المسؤولية بين واجبتها المهنية والتزاماتها الأسرية

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
79	الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين
80	الملحق رقم (02): الاستمارة
84	ملحق رقم (03): يوضح مختلف العيادات والمصالح الخاصة بكل عيادة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية للإخوة بن ناجي (زريبة الوادي)
85	ملحق رقم (04) المؤسسة العمومية للصحة الجوارية للإخوة بن ناجي (زريبة الوادي)
86	ملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية زريبة الوادي



بعد اقتحام المرأة لعالم الشغل واجهتها العديد من الصعوبات لعل من أبرزها ممارسة التمييز ضدها بالنسبة لشغلها مناصب المسؤولية ويظهر ذلك خاصة في الإدارات العمومية ونخص بالذكر القطاع الصحي وهذا من جانب زملائها من الرجال بذريعة أن المرأة غير أهلا لتحمل المسؤولية ونظرا لطبيعتها العاطفية ومسؤولياتها المتعددة (الأسرية، المهنية) بالإضافة إلى التحديات الثقافية والاجتماعية التي تعيقها على ممارسة السلطة، ولمعالجة هذه المشكلة رصدت لهذا البحث ثلاثة فصول، الفصل الأول قد عنون بالإطار العام للدراسة واشتمل على إشكالية الدراسة وأسبابها وأهميتها ومفاهيمها والدراسات المشابهة لها، والفصل الثاني بعنوان مصادر السلطة وشروط ممارستها داخل التنظيم الإداري وقد حوى السلطة عند ماكس فيبر وتقسيمها (تقليدية، كاريزمية، عقلانية) والسلطة عند ميشال كروزيه ومصادرها وأنواع السلطة في التنظيم ومصادرها ومعوقات ممارسة السلطة لدى المرأة في الإدارة الجزائرية، ثم تطرقت إلى الفصل الثالث والذي كان يوضح الإجراءات المنهجية للدراسة من حدود الدراسة والمنهج المتبع ومجتمع الدراسة ومن ثم أدوات جمع البيانات والتي تمحورت في الإستمارة كأداة رئيسية والوثائق والمجلات المساعدة في جمع البيانات وأخيرا وليس آخرا قمت بعرض وتحليل ومناقشة النتائج الجزئية والعامة للدراسة، وختاما تضمنت هذه الدراسة عددا من التوصيات التي تم تقديمها بناء على نتائجها.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة:

تعد السلطة من أبرز المفاهيم المحورية في الفكر السياسي والاجتماعي، إذ تمثل الأداة التي تمارس من خلالها القيادة والتوجيه واتخاذ القرار داخل المجتمعات والمؤسسات، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من قبل المفكرين والفلاسفة عبر العصور، لما له من تأثير مباشر في تنظيم العلاقات بين الأفراد، وضمان استقرار النظام العام، تتجاوز السلطة حدود السياسة لتتغلغل في مختلف مناحي الحياة.

ومن المؤكد أن الممارسات اليومية المعتادة أضعفت من صرامة الإسلام، ورغم أن جوهر هذا الدين متفتح وروحه قائمة على العدل، إلا أن بمرور الزمن وتحت تأثير الحضارات المختلفة والذهنيات المتباينة، تحول إلى وسيلة لفرض سيطرة جنس على آخر، وقد سعى الرجل إلى تكييف الدين مع التقاليد المحلية والأعراف الاجتماعية حتى احتواها الإسلام جميعاً، مما أدى إلى ذوبان الإسلام الحقيقي في مزيج من الإسلام المشوه، والوثنيات والمذاهب المادية، وغيرها من المعتقدات فنتشلت ديانة هجينة لم يعد سكانها قادرين على التمييز بين تعاليم الدين الحنيف والعادات البالية، وفي الآونة الأخيرة أظهرت الدراسات النسوية أزمة النوع الاجتماعي تعد من أبرز المشكلات الراهنة في كل من الوطن العربي والغربي على حد سواء، وقد تفاقمت هذه الأزمة بفعل القيم والممارسات التي تهتمش المرأة وتكرس التمييز بين الجنسين، فالرجل يعتبر "كسب للعائلة" بينما تعد البنت "عبئاً"، وترى من طفولتها على شعور عدم الأهمية وقلة الرغبة فيها ويختلف استقبال المولود الذكر عن المولودة الأنثى في أغلب المناطق العربية، ومن هنا يبدأ تسلسل التمييز الذي يعزز بدوره هيمنة السلطة الذكورية، إلا أن التفاوت في الفرص بين الجنسين يؤدي إلى اختلال في موازين القوى بينهما، والعكس صحيح أيضاً، حيث يمكن القول إن تقسيم العمل وتوزيع الأدوار يستندان إلى علاقات سلطة وهيمنة، تعكس بدورها النماذج التقليدية للأدوار الاجتماعية، والتي غالباً ما تركز هيمنة الرجل على المرأة، سواء في محيط الأسرة أو في بيئات العمل، هذا النمط يسود مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، مما ينعكس سلبيًا على وضع المرأة، إذ تحرم من فرص الترقى والمشاركة في صنع القرار، حتى فيما يخص شؤونها الشخصية كتنظيم أسرتها، ونتيجة لذلك تظل المرأة بعيدة عن مراكز السلطة، ويقتصر دورها في كثير من الأحيان على الإطار الأسري فقط.

فولوج المرأة إلى ميدان العمل ليس بالأمر المستجد، غير أن مشاركتها لم تحظ بالاهتمام الكافي في كثير من الأحيان، ويتميز عصرنا الحالي بانتشار العمل المأجور الذي يوفر للمرأة دخلاً يساهم في تأمين حياة كريمة لها ولأسرتها، ومع تزايد معدلات البطالة وارتفاع الأسعار بشكل مستمر، واتساع رقعة الفقر، وهي ظواهر واضحة في معظم الدول العربية، أصبحت هذه العوامل تشكل ضغوطاً كبيرة على الأسرة، ما جعل من عمل المرأة ضرورة تمليها ظروف الحياة اليومية والحاجة إلى تحسين مستوى المعيشة.

سعت الجهود والقوانين في القضاء على التفاوت القائم بين الجنسين، إلا أن توزيع أدوار العمل بين النساء والرجال ظل مبنيا على التصورات والقيم والعادات المتوارثة عن كل منها، فالثقافة هي التي تحدد مدى تقبل الرجل لوجود المرأة إلى جانبه في بيئة العمل إذ يستند في مساره المهني إلى المعتقدات المرتبطة بالرجولة والانوثة التي تبلورت لديه منذ الطفولة واستقرت في وجدانه، فيربط بين صورته عن رجولته والمشاعر والأفعال التي تفرضها تلك الصورة، أما المرأة فوجهة نظرها اتجاه النوع الاجتماعي هي التي توجه اختياراتها بين اطار المنزل وسوق العمل، وتحدد كذلك مستوى السلطة الذي تطمح إليه في زواجها ومسيرتها المهنية، كما تعد ظاهرة التحيز الجنسي في بيئة العمل مسألة لا تقتصر على زمن أو مكان بعينه، فهي موجودة في مختلف المجتمعات، وفي الجزائر تحديدا أصبحت هذه الظاهرة أكثر وضوحا، ويمكن ملاحظتها جليا من خلال الممارسات اليومية داخل الإدارات والمؤسسات، مما يستدعي التوقف عن طبيعة العلاقة بين الرجل والمرأة في هذا السياق، واستكشاف التمثلات المتبادلة لكل منهما اتجاه الآخر، ويعد هذا مدخلا مهما لمحاولة تشخيص هذه الظاهرة الاجتماعية ذات الأثر العميق، وتسلط الضوء على أبعادها المختلفة قمنا بطرح التساؤل التالي: ما هي المعوقات التي تمنع المرأة الجزائرية من ممارسة مسؤوليات السلطة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

«تشكل الصورة النمطية السائدة في المجتمع الجزائري عن المرأة ومكانتها أهم المعوقات التي تحول دون شغلها مراكز المسؤولية في الإدارة الجزائرية وممارسة متطلباتها التنظيمية».

الفرضيات الجزئية:

1. «تشكل الصورة النمطية السائدة في المجتمع عن المرأة الجزائرية حاجزا ثقافيا واجتماعيا أمام تقبلها كشخص مسؤول في الإدارة».

- لتوضيح هذه الفرضية الجزئية أ طرح المؤشرات التالية:
- ينظر للمرأة في الإدارة الجزائرية بوصفها انسان عاطفي ولا عقلاني في مواقفها المهنية (الوظيفية).
- ينظر للمرأة بأنها انسان أقل جدارة مقارنة بالرجل لقلة مؤهلاتها المهنية لشغل مناصب المسؤولية في الإدارة وإنجاز متطلباتها الوظيفية.

2. «تشكل النظرة الدونية للمجتمع اتجاه المرأة عائقا أمام تقبل المرؤوسين من الرجال والنساء لها كمسؤولة في الإدارة الجزائرية».

- لتوضيح هذه الفرضية الجزئية أ طرح المؤشرات التالية:
- المرأة انسان غير ثابت في قراراتها (متقلبة) مع العاملين.

- المرأة انسان غير صارم يغلب عليها الطابع العاطفي في قراراتها وأحكامها مع العاملين.
- 3. «تواجه المرأة العاملة في الإدارة صعوبة التوفيق بين التزاماتها الأسرية ومسؤولياتها المهنية».
- لتوضيح هذه الفرضية الجزئية أ طرح المؤشرات التالية:
- الالتزامات الأسرية للمرأة كربة بيت تكبلها عن انجاز مهامها التنظيمية على أكمل وجه.
- المسؤوليات المهنية للمرأة المسؤولة وصراع الأدوار في الإدارة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

عموما يمكن اجمالها في التالي:

1. الأهمية الفعالة للموضوع فهو يمس مسألة النوع في المؤسسة.
2. قلة الدراسة الميدانية لهذا الموضوع حسب اطلاعي.
3. يعتبر من الموضوعات الحيوية القابلة للمعالجة العلمية.
4. رفع من الوعي الاجتماعي حول متطلبات المرأة والمعوقات التي تواجهها في مناصب المسؤولية.

رابعا: أهداف الدراسة

من أهم الأهداف التي تتوخاها هذه الدراسة المتواضعة نجد:

1. ابراز أنواع التحديات والعقبات التي تواجه المرأة في مكان العمل.
2. التعرف على طبيعة المعوقات التي تواجه المرأة في تولي المناصب العليا.
3. التأكيد على ضرورة تحسين أوضاع المرأة العاملة والمعوقات المهنية التي تعيق تقدمها.
4. تعزيز دور المرأة العاملة لبلوغ مراتب المسؤولية في المنظمة.
5. الاستفادة من النتائج المتوصل لها في تجارب الدول الأخرى في اثراء وتفعيل دور المرأة الجزائرية وجعلها المحور الدائم في بناء الوطن.

خامسا: مفاهيم الدراسة

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته على اعتبار أن المفهوم هو أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، ولهذا فمن الضروري تحديد المفاهيم المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة في معوقات السلطة لدى لنوع في الإدارة الجزائرية وبالتالي تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تتكون فكرة واضحة عما نحن بصدد طرحه.

1. المعوقات:

لغة: من الفعل عوق، عاق، عوقا: بمعنى عاقا موعدا أي منع من التقدم، عرقل المسير منع وشغل عن ظرف ما.

إعاقة، عرقل، منع، صعوبة، تأخير، سبب له إعاقة وقتية إعاقة في المرور.¹

اصطلاحا: هي كل النتائج والعمليات التي تحد من تكيف النسق الاجتماعي أو توافقه كما تتضمن ضغط في المستوى البنائي، كما يشير إليها أنها الثغرات والأشياء التي تتفق وتحول دون تحقيق التقدم.

كما تعرف كذلك بأنها أي تدخل أو تعطيل يحول بين الاستجابة وتحقيق الهدف لكل الصعوبات التي تعيق الانسان من الوصول إلى غاياته المنشودة.²

وعرفها آخر على أنها مجموعة العراقيل المتكونة في المؤسسة وإطار تنظيمها.³

ويقصد بهذه التعريفات أن: هي كل ما يعترض طريق الإنسان ويمنع استجابته الفعالة نحو تحقيق أهدافه، وتشمل أي نوع من الصعوبات أو العوامل التي تؤدي إلى تعطيل أو تأخير الوصول إلى الغايات المرجوة.

2. السلطة:

لغة: الجمع: سلطات، سلط، السلطة: التسلط والسيطرة، والتحكم تسلط وسيطرة وتحكم، سيادة وحكم.⁴

اصطلاحا: هي الحق الرسمي للموظف في السيطرة على الموارد واتخاذ القرارات اللازمة لمقابلة مسؤوليات الوظيفة، ويشمل هذا الحق اصدار الأوامر وتوقيع العقوبات ومنع المكافآت.⁵

كما عرفت على أنها قوة نظامية وشرعية في مجتمع معين، مرتبطة بنسق المكانة الاجتماعية وموافق عليها من جميع أعضاء المجتمع، وترجع أهمية السلطة إلى أنها توجه سلوك الأفراد بصورة محددة لإنجاز

¹ المنجد اللغة العربية المعاصرة، دارالشرق، بيروت، 2000، ص441.

² نورة بنت بداح محمد نوفل، معوقات فاعلية أداء المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في التربية، جامعة امام محمد بن سعود الاسلامية، 2011، ص08.

³ نزيهة شاوش، المعوقات الثقافية والاجتماعية أمام التدرج الوظيفي للمرأة الجزائرية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص193.

⁴ معجم المعاني الجامع، أطلع عليه بتاريخ 16 مارس 2025 على الساعة 20:41، WWW.almaany.com.

⁵ فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، 2007، ص44.

الأهداف العامة ويتحقق ذلك من خلال بعض المكينزمات مثل التبادل والمصالح المشتركة والتضامن والقوة.¹

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن حق اصدار الأوامر إلى الآخرين واجبارهم على طاعة هذه الأوامر.²
معوقات السلطة: تعرف على أنها العوامل أو الظروف التي تقيد أو تعيق قدرة السلطة على ممارسة صلاحيتها أو تنفيذ قراراتها بشكل فعال، ويمكن أن تكون هذه المعوقات اجتماعية أو ثقافية أو تنظيمية.
التعريف الاجرائي: هي العقبات الاجتماعية والثقافية والتنظيمية التي تؤدي إلى عرقلة ممارسة السلطة لدى المرأة في الإدارة الجزائرية.

3. النوع الاجتماعي:

لغة: الجنس، النوع، وفي اصطلاح المنطقتين، ما يدل على كثيرين مختلفين بالأنواع، فهو أهم من النوع، فالحيوان جنس والانسان نوع، والجنس يطلق على أحد شطري الأحياء ... مميزا بالذكورة أو الأنوثة.³
اصطلاحا: فالمصطلح يشير إلى الطريقة التي يتم بها ربط المعنى والتقويمات مع الجنس من قبل افراد ذوي ثقافة معينة، وبعبارة أخرى فمصطلح الذكورة والأنوثة يحملان العديد من الخصائص المرتبطة بهذا وذلك تبعا للثقافة والدرجة التي يتوقع عندها ان يتصرف الذكور والإناث بطريقة مختلفة أو يتم معاملتهم وتقويمهم عندها بدرجة مختلفة ذات علاقة بسيطة جدا بـ"الجنس" غير أنها ذات علاقة كاملة بالنوع.⁴
وفي تعريف آخر هو أحد الأبعاد العالمية التي تبين حالة الفرد أو هيئته من الناحية الاجتماعية وما يتعرض له الفرد من تناقضات اجتماعية وثقافية بناء على جنسه أو صنفه سواء كان ذكرا أو أنثى.⁵

¹ محمد عبد الرحمان وآخرون، **معجم الشامل مصطلحات علم اجتماع وعلم النفس الاجتماعي**، دار الوفاء، الاسكندرية، 2005م، ص39.

² جمال الدين لعويسات، **مبادئ الإدارة**، دار هومة للطباعة والنشر الجزائرية، 2003م، ص93.

³ معجم المعاني، أطلع عليها بتاريخ 16 مارس 2025 على الساعة 17:40، WWW.almaany.com.

⁴ نعيمة الظرفات بنت عمر بن محمد، **القيادة الإدارية والكفايات الممارسة لتنفيذ السياسات العمومية بالإدارات المركزية للوزارات**، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016م، ص88.

⁵ عيسى يونسى ونسيمة تلي، **النوع الاجتماعي (الجنس) مقارنة سوسيوثقافية**، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، جويلية 2019م، ص83.

أما منظمة الصحة العالمية فقد عرفت مصطلح "النوع الاجتماعي" على أنه المصطلح الذي يفيد استعماله وصف الخصائص التي يحملها الرجل والمرأة كصفات مركبة اجتماعية لا علاقة بها بالاختلافات العضوية.¹

ويقصد بهذه التعريفات هي بناء اجتماعي وثقافي يعبر عن التصورات السائدة حول ما "يفترض" أن يكون عليه الرجل أو المرأة من حيث السلوك والوظائف، والمكانة والمجتمع.

التعريف الاجرائي: يشير مفهوم النوع الاجتماعي إلى مختلف الوظائف الاجتماعية والأدوار والالتزامات التي وضعها المجتمع والتي التصقت بالنوع الاجتماعي الواحد الذكر والأنثى بغض النظر عن الفوارق البيولوجية.

4. الإدارة:

إن كلمة إدارة (Administration) مشتقة من أصلها اللاتيني (Administration) ومعناه يخدم أو مساعدة الآخرين (to serve) وأن الشخص الذي يتولى القيام بهذه المهمة "الإداري" إنما يقوم بتنظيم شؤون الناس وتنسيق جهدهم والعناية بأمورهم.

لغة: مصدر أدار، الجمع: أديار وأديرة وديورة، وهو رأس الدير: يقال لرئيس القوم ومقدمهم.²

اصطلاحاً: نشاط متخصص يدور بين العلم والفن ويهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والامكانيات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقاً وتتضمن وظائف الإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وما يرتبط بها من اتخاذ القرارات.³

ويعتمد تعريف الإدارة كعلم من العلوم الاجتماعية على عدة نواحي، فهناك من يعرفها بأنها نشاط، وهناك من ينطلق من افتراض أنها مجموعة أفراد وآخرون يعرفونها بأنها: تنظيم يوفر نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.⁴

ويقصد بهذه التعريفات: بأن الإدارة هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من أجل تحقيق أهداف محددة.

¹ عائشة بن النوي، النوع الاجتماعي والتنمية، مقارنة مفاهيمية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020م، ص28.

² معجم المعاني، أطلع عليها بتاريخ 16 مارس 2025 على الساعة 17:40، WWW.almaany.com.

³ فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، 2007م، ص329.

⁴ ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012م، ص26.

التعريف الإجرائي: هي ذلك الجهاز الذي يعمل على التنظيم والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة عن طريق عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم، وذلك لأجل تحقيق الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفعالية.

سادسا: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي تستند إليها البحوث العلمية لما لها من دور بارز في بلورة الفرضيات، وتصميم أدوات الدراسة، وتكوين الإطار النظري، وعلى الرغم من ذلك، فإن موضوع هذه الدراسة لم يحظ بمعالجة وافية في الأدبيات السابقة، الأمر الذي استدعى الرجوع إلى مجموعة من الدراسات ذات الصلة والتي تتقاطع إلى حد ما مع موضوع البحث من حيث الطرح والمضمون.

الدراسة الأولى:

دراسة منجزة من طرف الباحثة "مشروم صباح" تحت عنوان: معوقات السلطة لدى النوع الاجتماعي في الإدارة الجزائرية بمديرية البيئة لولاية ورقلة: مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع والإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الموسم الدراسي 2015م/2016م.

1. إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول موضوع التحيز الجنسي في مكان العمل ليست مقتصرة على زمان أو مكان معين، ففي الجزائر أضحت هذه الظاهرة واضحة للعيان يمكن أن نستشفها من خلال الممارسات اليومية في الإدارة خاصة، مما يدفعنا إلى تسليط الضوء على هذه العلاقة التي تربط الذكر بالأنثى وتمثلات كل منهما عن الآخر، ومحاولة منا لتشخيص هذه الظاهرة الاجتماعية ذات الأهمية الكبيرة، قمنا بطرح التساؤل التالي: ما المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز السلطة؟ وما تحديات المرأة في مراكز السلطة؟

2. المنهج وأدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على أداة المقابلة.

3. عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة المسح الشامل في دراستها.

4. نتائج الدراسة:

- للصورة النمطية دور في عدم تقبل المرأة في مراكز السلطة.
- عدم تقبل المرأة في مراكز السلطة يؤدي إلى عدم الامتثال لأوامرها.

- تجاهل المسؤولية من طرف مرؤوسيه إلى خلق عراقيل في بيئة التنظيم.

5. أوجه الاستفادة:

لقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في جانب:

- أنواع السلطة في المنظمة.

- أسئلة الاستمارة.

الدراسة الثانية:

دراسة منجزة من طرف الباحثة "مريم شرع" تحت عنوان تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية، مقومات وتحديات، دراسة ميدانية لقطاع التربية بغرداية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، دون سنة.

1. إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول التقدم والرفق الذي أصبح يشهده وضع المرأة العربية العاملة خاصة في مجالي الصحة والتعليم، إلا أن هذه المكاسب لا زالت لم تقتزن بإنجازات ترقى لها المرأة إلى المناصب القيادية العليا إلا في أدنى مستوى لها وذلك نتيجة لطغيان واحتكار الرجل لهذه المناصب والنظر للمرأة على أنها أقل قدرة وكفاءة منه في تحمل المسؤولية، إذ تبقى هذه القناعات لا أساس لها من الصحة وبعيدة كل البعد عن الواقع وتحكمها العديد من المعتقدات الخاطئة والعادات والأعراف البالية.

ومما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي: ما هي مقومات الدور القيادي الواجب توافرها لدى النساء القيادات وما هو واقع تمكينهم في هذه المناصب القيادية؟

2. المنهج وأدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت على أداة الاستبيان.

3. عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة في العينة المستهدفة (40 أستاذ ومشرف تربوي ممن تشرف عليهم امرأة مديرة وعينة ميسرة من المديرات من مختلف الابتدائيات والإكمائيات من عاصمة الولاية) العينة الطبقية لملائمتها وطبيعة البحث وتناسبها مع أهدافها.

4. نتائج الدراسة:

- المهارات والمقومات القيادية التي تدعم القدرة التمكينية للمرأة العاملة في المنصب القيادي.
- المقومات التي يمكن أن تتفوق فيها المرأة في المواقع القيادية على الرجل بطبيعة الحال.

- مدى وجود بعض المواصفات التنظيمية تتميز بها المديرية.
- 5. أوجه الاستفادة منها:
- المعوقات التنظيمية.
- المعوقات الثقافية.



الفصل الثاني:

مصادر السلطة وشروط ممارستها

داخل التنظيم الإداري

تمهيد

أولاً: السلطة عند ماكس فيبر

١. نظرية السلطة عند ماكس فيبر
٢. تقسيم السلطة عند ماكس فيبر
٣. السلطة البيروقراطية

ثانياً: السلطة عند ميشال كروزيه

١. التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه
٢. مصادر السلطة عند ميشال كروزيه

ثالثاً: أنواع السلطة في التنظيم

رابعاً: مصادر السلطة

خامساً: معوقات ممارسة السلطة لدى المرأة في الإدارة الجزائرية

خلاصة

تمهيد

الاجتماع الإنساني ضرورة بمقتضى الفطرة، فالإنسان يعيش ببني جنسه يكمل الواحد منهم الآخر، واقتضاء لهذا الاجتماع أوجد بني البشر آلية لضبط سلوكياتهم وتصرفاتهم تمثلت في سلطة يمتلكها شخص ليتم التأثير بها على الآخرين، بحيث تعد من المفاهيم الأساسية في العلوم الاجتماعية والإدارية، حيث تمثل القدرة على التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف معينة ومنه تنتوع مصادر وأنواع السلطة بناء على السياق الاجتماعي والثقافي والتنظيمي مما يؤثر على كيفية ممارستها من قبل المرأة واستجابتها من الآخرين.

أولاً: السلطة عند ماكس فيبر

1. نظرية السلطة عند ماكس فيبر:

تنسب هذه النظرية إلى ماكسمليان كارل إميل فيبر المعروف بـماكس فيبر المولود في 21 أبريل 1864، وتوفي في 14 يونيو 1920 وهو عالم اقتصاد وسياسة واجتماع من أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث.

حيث يرى ماكس فيبر أن كل تنظيم يعتبر بدرجة ما تنظيماً سلطوياً، وذلك بحكم وجود هيئة إدارية إلا أن المفهوم نسبي، كما أن التنظيم السلطوي هو في حد ذاته تنظيم إداري ذلك أن ما يحدد النوعية الخاصة لتنظيم كيفية انضمام مجموعة الأشخاص إليه، والوسيلة والطريقة التي يتم بها إدارة الأمور، وماهية تلك الأمور ومدى تأثير نفاذ السلطة الخاصة به.¹

فالسلطة تستوجب توفر الشرعية التي تمنحها وتعطيها الاستقرار النسبي وتحدد أبعادها، إذ يصبح أعضاء الجماعة على استعداد للطاعة وذلك لاعتقادهم أن مصدر التوجيه والضبط شرعي سواء تمثل في شخص أو هيئة، وقد ركزت أعمال ماكس فيبر على نماذج السلطة والبيروقراطية وهو ما جعله يعد من الذين أسهموا في وضع نظرية في السلطة البيروقراطية، ومن النماذج المثالية الشهيرة التي أقامها فيبر: ذلك الذي يتضمن تمييزاً واضحاً بين ثلاثة أناط من السلطة الشرعية، يتركز كل منها على شكل محدد من الشرعية فهناك سلطة تقوم على أساس عقلي رشيد، وهناك السلطة التقليدية والقانونية والكرزمانية.²

II. تقسيم السلطة عند ماكس فيبر:

يقسم ماكس فيبر السلطات السياسية في العالم إلى ثلاثة أقسام حسب طبيعة نظام الحكم والمبررات التي تتركز عليها السلطة ونوعية العلاقة التي تربط الحاكم بالمحكوم والسلطات هذه هي:

1. السلطة التقليدية.
2. السلطة القانونية.
3. السلطة الكرزمانية.

¹ نوال زواوي: المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة، مجلة مدرات للعلوم الاجتماعية والإنسانية تصدر عن المركز الجامعي غليزان، العدد 03 جانفي 2021، ص 578.

² الحاج مراد مولاي ومحمد رحمان: مفهوم السلطة في سياقاته الفكرية والتاريخية وإسقاطاته على مستوى الإدارة الجزائرية في مجتمع محلي، ص ص 248، 249.

1) السلطة التقليدية:

وهي السلطة التي تركز على قوة التقاليد السابقة والماضي التليد والتراث الحضاري والسياسي للمجتمع، فالتقاليد والتراث والأعراف الاجتماعية التي يسير المجتمع على ضوئها هي التي تعطي حق الحكم إلى رجل أو عائلة أو عشيرة تتميز بالقوة والهيبة والجاه والاحترام، وقد استطاع الحاكم الذي يمثل العائلة أو العشيرة أن يبرهن كفاءته ومقدرته في الحكم وأن يجلب للمجتمع الخير والسعادة والرفاه وأن يحقق طموحاته وأهدافه.¹

وإذا كانت السلطة القانونية أو الشرعية تنبثق عن شرعية النسق القانوني الرشيد، فإن السلطة التقليدية تعتمد على ادعاء من جانب القادة واعتقاد من جانب الاتباع بأن هناك قيمة في احترام القوى والقوانين القديمة، والقائد في هذا النسق ليس من نوعية أسمى من البشر وإنما هو قائد من البشر العاديين، كما أن الجهاز الإداري لا يتكون من أشخاص رسميين أو موظفين وإنما من مستخدمين بشكل شخصي أيضاً، فالولاء الشخصي في الرأي فيبر يكون للقائد، وليس الواجب الرسمي غير الشخصي هو الذي يحدد العلاقات داخل الجهاز الإداري، وبينما يتميز الجهاز البيروقراطي بالولاء والطاعة للقواعد التي تسن وللقادة الذين يطبقونها، فإن طاعة القائد في الجهاز التقليدي تكون على أساس وزن وقيمة التقاليد، لأن القائد هنا قد تم اختيار لمنصبه وفقاً لهذه التقاليد، وتتحدد ممارسة القائد للقوة في النسق القانوني الرشيد بحدود المبادئ الرسمية، بينما يمكن أن تمارس السلطات في النسق التقليدي تجاوزات كبيرة دون أدنى مقاومة.²

ويتصف التنظيم التقليدي بصفات هامة منها:

أ/ للقائد التقليدي سلطة عشوائية تدعى التقاليد المقدسة التي يزول على أساسها القائد التقليدي سلطته.

ب/ تتصف السلطة التقليدية بلامركزية السلطة الناتجة عن توسع الملكية، وتتصف أيضاً بفرض المسؤولية الجماعية لضمان ولاء أفراد الجماعة، وبالتالي تصبح الجماعة مسؤولة على عن تصرفات أعضائها، وقد وجد هذا النظام عند بعض الشعوب القديمة (بريطانيا، اليابان، الصين القديمة) حيث نظمت جماعات الجيرة نفسها مكونة من خمسة أو عشرة أشخاص وكل واحد من هؤلاء الأفراد الخمسة أو العشرة مسؤول عن التصرفات الخلقية والاجتماعية والسياسية لأعضاء جماعته.

¹ إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص 286، 287.

² محمد الجوهري وآخرون: تاريخ التفكير الاجتماعي (الرواد)، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 216، 217.

ج/ وأخيرا فإن السلطة التقليدية تتسم إدارتها بالتغير، وعدم الاستقرار فهي متغيرة من موقف آخر، لأنها تقوم على تصرف السلطة الفردية أو الشخصية، مع مراعاة بعض التقاليد المقدسة، وبعض الحقوق الأساسية للاتباع وعادة ما تواجه هذه السلطة صعوبات كبيرة عندما تصطدم الحقوق الأساسية للاتباع مع إرادة القائد التقليدي، كما أنه يواجه صعوبة كبرى عندما تضمحل شخصية القائد التقليدي بفعل التغيرات التاريخية، أو بفعل تصرفات أتباعه المستقلة خاصة البعيدين منه في المناطق الأخرى، وهنا يظهر الصراع على السلطة، ولفترة معينة تتعايش السلطة المركزية، والسلطة اللامركزية في المناطق البعيدة، إلا أن ذلك عادة ما يقود إلى تفويض السلطة وظهور سلطات تقليدية جديدة في الجماعات المحلية البعيدة عن القائد التقليدي.

وفي التاريخ الكثير من الأمثلة على ذلك، مثل انهيار سلطة الخليفة العثماني وظهور قادة في الأقاليم يدعون لأنفسهم الشرعية التقليدية باحترام التقاليد وغيرها.¹

(2) السلطة القانونية:

في هذا النوع من السلطة يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون، وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالنظام الحكومي وتقوم على أساس التنظيم لعقلي للإدارة والتسيير.

وتقاس الشرعية بدرجة قبول الأتباع وتأييدهم لما تقوم به السلطة، وهي تشير إلى قدرة النظام السياسي إلى خلق وتطوير اعتقاد عام بأن النظام القائم وما يطرحه من سياسات وحلول يعد بصفة عامة ملائما للجميع، وأصبح هناك اليوم نوع من الإجماع بأن النظام الشرعي هو نظام قانوني يستمد شرعيته من القانون.²

كما أن السلطة القانونية تقوم على شرعية عقلية، فهي تختلف عن السلطة الروحية والسلطة التقليدية من أن الطاعة فيها ليست لشخص، وإنما لمجموعة من المعايير، والقواعد الموضوعية التي تظهر في شكل قواعد قانونية، تنظم السلوك نحو أهداف واضحة ومحددة مثل التنظيمات الحديثة التي تنتظم فيها الحقوق والواجبات.³

¹ حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، دون ب، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 80.

² الأزهاري بن عيسى: قراءة تحليلية لمفهوم السلطة في الفكر التنظيمي، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 01، 202، ص 564.

³ حسان الجيلاني: مرجع سابق، ص 81.

ويشير في هذا الصدد إلى قضية أساسية تتعلق بضرورة تدرج السلطة أي بمعنى انتظام الوظائف في شكل بناء هرمي يعبر عن التسلسل الرئاسي للمستويات المختلفة، ويعني ذلك أن تكون الوظائف بالمستوى الأدنى خاضعة لرقابة وإشراف الوظائف بالمستوى الأعلى، بذلك كون كل موظف في الهرم الإداري مسؤولاً أمام رئيسه، ويتطلب هذا المبدأ عدم تدخل أي من المشرفين في صلاحيات غيرهم من المشرفين، على أن يتم ذلك وفق قواعد رسمية واضحة وألا يتم استعمالها إلا في الحدود المنصوص عليها.¹

3) السلطة الكاريزمية:

أصبح مفهوم الكاريزمية من المفاهيم المستخدمة على نطاق واسع فوسائل الاعلام والعامه كثيرا ما يشيرون إلى أحد رجال السياسة أو نجوم السينما أو أحد الموسيقين باعتباره شخصية كاريزمية، وهم غالبا ما يعنون بهذه التسمية أن الشخص المقصود لديه خصائص غير عادية، ويلعب مفهوم الكاريزما دورا أساسيا وهاما في أعمال فيبر، ولكن تصوره لهذا المفهوم يختلف كثيرا عن ذلك الذي يستخدمه العامة في الحياة اليومية، فرغم أن فيبر لم ينكر أن القائد الكاريزمي قد يتمتع بخصائص غير عادية، فإن احساسه بالكاريزما كان يعتمد على جماعة الاتباع وعلى الطريقة التي يحددون بها من هو القائد الكاريزمي.²

كما تعتمد هذه المشروعات الكاريزماتية على ولاء الناس أو الأتباع لفرد معين يتمتع بامتياز وقدرات نادرة وخصائص شخصية كالبطولة أو العظمة يندر أن تتوافر لغيره، مثل هذا القائد أو الزعيم يلقي الطاقة من الاتباع لأنهم يعتقدون أن أي أنماط معيارية أو أي أوامر يصدرها إنما هي أشياء مقدسة.³

وكرزما القائد كما يعتقد ماكس فيبر تتبلور عنده وتصبح جزءا من شخصيته عندما ينجح في انقاذ المجتمع من الكوارث والأزمات والتحديات التي يتعرض لها ويوفي بالوعود التي قطعها على نفسه عندما أيدته الجماهير ووضعت ثقته به ومنحته حق حكم المجتمع والتصرف بمقدراته، عندما ينجح القائد في هذه المهام ويجلب السعادة والتقدم والرفي للأمة فإن الجماهير تثق به.

وتتمثل السلطة الكاريزماتية في أنظمة الحكم التي قادها الأسكندر الكبير ونابليون وهتلر وغاندي، كما تتمركز عند الأنبياء والرسول.⁴

¹ الأزهاري بن عيسى: مرجع سابق، ص 564.

² محمد الجوهري وآخرون: مرجع سابق، ص 218.

³ سمير نعيم أحمد: النظرية في علم الاجتماع، دراسة نقدية، جامعة عين الشمس، 2006، ص 123.

⁴ إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص 289.

III. السلطة البيروقراطية:

عند النظر إلى المفهوم اللغوي أو اللفظي لكلمة البيروقراطية نجد بأنها تتكون من مقطعين: الأول بيرو (Bureau)، أي مكتب والتي كانت تستخدم في بداية القرن الثامن عشر للتعبير عن كلمة مكتب بمعناها العام أي المقرات الإدارية أو أماكن العمل كمكاتب الشركات وغيرها، والمقطع الثاني قراطية (cracy) وهي مشتقة من الأصل الاغريقي كراتس (kpatoc) ومعناها السلطة، والكلمة بمقطعيها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب، أما المفهوم الاصطلاحي للبيروقراطية فيشير إلى أنها طريقة للتنظيم الإداري لمجموعة من الناس يعملون معا بناء على إجراءات تنظيمية موحدة وتسلسل هرمي للصلاحيات والمسؤوليات والسلطة.

ومن المفاهيم الاصطلاحية التي تستخدم للتعبير عن البيروقراطية في المعاجم ما يلي:

- عرفت الموسوعة البريطانية بأنها: «تركيز السلطة الإدارية في المكاتب والإدارات».
- عرفها معجم ويستر على أنها: «مجموعة من الموظفين الرسميين» وأنها «الإجراءات الحكومية الرسمية أو الروتين غير المرن».
- عرفها القاموس الألماني بالتعريف التالي: «القوة والسلطة التي تمنح للأقسام الحكومي وفروعها لمارسها على المواطنين».¹

1. النموذج المثالي للبيروقراطية:

النموذج المثالي: هو عبارة عن أداة منهجية تستخدم في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة ببناء وخصائص التنظيمات، أو هو أسلوب يستخدم في الوصف والمقارنة.

ويقوم النموذج المثالي على ضرورة الاهتمام بأنماط الأنشطة والتفاعلات التي تحدد الكيفية التي ينتظم بها السلوك الاجتماعي وليس بالانحرافات الاستثنائية عن هذه الأنماط، ويرتبط هذا الطرح بالنظرة السائدة لدى فيبر، والقاضية بأن أي انحراف عن البناء الرسمي هو ضار ومعوق للفعالية الإدارية.²

¹ مروان علي نصر الماس: البيروقراطية، الموسوعة السياسية، 2021/09/11، ص ص 04,03.

² بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، "التصور والمفهوم"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 127.

2. خصائص النموذج المثالي:

تعتبر خصائص النموذج المثالي بمثابة عناصر ومكونات البيروقراطية أو ما يسمى بالجهاز الإداري، وهي مشتقة من الواقع الامبريقي ثم تجرد على المستوى العقلي لتشكل بناء فرضيا يربط مجموعة من المتغيرات (الخصائص) في علاقات متبادلة، هذه الخصائص أو المتغيرات هي كما يلي:

أ/ درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل:

تتنوع الأنشطة التي تزاولها المؤسسة على أعضائها بطريقة ثابتة باعتبارها واجبات رسمية، وهذا يعني أن كمية تقسيم العمل زادت الفعالية الإدارية (التنظيمية أو البيروقراطية والثانية: أنه كلما زاد التخصص زاد الأداء والكفاءة التنظيمية أو البيروقراطية أو الإدارية).

ب/ التسلسل الهرمي للسلطة (نظام حاسم ودقيق من الرئاسة):

تستند هذه السمة البيروقراطية إلى مبدأ تدرج السلطة (مستويات عديدة متدرجة من الأعلى إلى الأسفل)، وتحديد مجالات النفوذ والمسؤولية، فتنظيم الوحدات الإدارية يتبع مبدأ الهرمية بمعنى أن الوحدة الإدارية السفلى تخضع لمراقبة وإشراف الأعلى منها، كما أن كل موظف يخضع إداريا ووظيفيا للموظف الذي يعلوه ويفوقه في المرتبة الوظيفية (تشرف المستويات العليا على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا)، وعليه فإن المشرف على عدد من الأفراد هو في موقع ممارسة السلطة وإصدار التعليمات والتوجيهات وهم في المقابل في موقع المتلقي والمنفذ والممثل للأوامر.

ج/ توافر نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح:

أصبحت التنظيمات تحكم بواسطة قواعد بيروقراطية رشيدة تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية كما تخضع العمليات التنظيمية لنظام من الإجراءات والقواعد الصارمة التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله، وفي نفس الوقت تضمن أداء نشاطات التنظيم، وتحقق الاستمرار في العمل، وإلى جانب هذا يحدد هذا النظام مسؤولية كل عضو ويحكم العلاقات بين الأنشطة والوظائف المختلفة.¹

ثانيا: السلطة عند ميشال كروزيه

1. التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه:

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين

¹ بلقاسم سلاطينية وإسماعيل قبيرة: المرجع السابق، ص 128, 129.

المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النفاذ الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتقادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمثابة فحصا داخليا وجوهرا للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، مما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدبيري للمؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة، باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الاستراتيجية.¹

وإن التحليل الاستراتيجي عند كروزيه يركز على مفاهيم أساسية هي السلطة بما تتضمنه من مصادر القدرة ومفهوم الكفاءة والشرعية، وكذا مفهومي الشك وتنسيق الفعل الملموس وينطلق التحليل الاستراتيجي من نقد النظريات السابقة كالتأيلورية ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تنظر إلى العامل على أنه يتعاون ويستجيب بصفة آلية.

كما أن التحليل الاستراتيجي يدرس علاقات السلطة والتأثيرات، واستراتيجيات الفاعلين في المنظمة، إنه يسعى ليوضح المنطق التحتي للمنظمات العارضة المتولدة من هذا الاعتماد المتبادل، حيث انطلق كروزيه في التحليل الاستراتيجي للمنظمات من فكرة عقلانية ماكس فيبر الرشيدة إلى العقلانية المحدودة حيث قام بإسقاط المفهوم التجريدي للعقلانية على الواقع، من هذا المنطلق قام كروزيه بإعادة إنتاج المفهوم بخصائص الواقع.²

II. مصادر السلطة عند ميشال كروزيه:

يرجع ميشال كروزيه السلطة واكتسابها إلى مجموعة من المصادر أو الموارد، حيث يمكن لأي شخص في النسق التنظيمي أن يتمتع بالسلطة في حالة تحكمها في هذه المصادر والتي حددها في النقاط التالية:

1) الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي:

ينفرد الخبير بالمهارة والمعارف وبتجربة السياق الذي يسمح به بحل المشاكل الصعبة والمعقدة في التنظيم، ومن ثم فهم يتمتع بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو مع زملائه، فالخبير القادر على حل المشاكل الصعبة والمتشابكة يمتلك بالضرورة سلطة معينة تتضمن نوعين من الإشكاليات وهما:

¹ عبد القادر خريشك: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، النظرية والمفاهيم، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سعد دحلب، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جوان 2017، البليدة، ص 239.

² حمادة صحراوي وسامية بن رمضان: الفعل الاستراتيجي لدى الفاعل داخل النسق "مقاربة التحليل الاستراتيجي" لميشال كروزيه، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 01، 2022، ص 231.

أ/ ما نغنيه من حل المشاكل المعقدة: رغم كثرة الكفاءات العالية إلا أنهم عاجزين عن تحديد انعكاسات خبراتهم ومهاراتهم على جميع الميادين الأخرى، وعالم المؤسسة مليء بالمشاريع الحية والمجمدة تمنح الخبرة للسلطة إذا ارتبطت بوضعية قارة ومعترف بها في التنظيم، وهذا لا يعني أن يكون المسؤول الاحسن كفاءة من تابعيه في جميع الميادين، بل أن يكون على دراية بأهدافهم واستراتيجيتهم والتنسيق فيما بينهم، وهذا ما يمثل أساس الكفاءة.

ب/ تبني الجماعة لنتائج الخبر: يقترح الخبير حلاً مناسباً يقوم تابعيه بتطبيقها وإذا حدث ما يعيق ذلك فتكون الوضعية في صميم أشكال العقلانية الفبرية والعملية التaylorية.

ج/ التحكم في علاقات المحيط: التي تندرج في نسج العلاقات اليومية لحياة المؤسسة، ويعتبر هذا المصدر أكثر أهمية واستقراراً، ففوة التحكم في علاقات المحيط وكيفية تقديمها للمؤسسة، تعتبر ضرورة ملحة لتصميم الاستراتيجية التديرية بها.¹

(2) الاتصال:

من أجل تأدية المهام بطريقة أفضل يحتاج الأفراد إلى المعلومات من أماكن أخرى فعدم نقل المعلومات لأسباب متعددة يمارس بعض الأفراد من خلاله سلطة على الآخرين.²

كما من الصعب تنظيم شبكة اتصالات مناسبة لا تساهم في إنجاح القرار لأن فشله لا يتعلق دوماً بنوعية وقيمة معديه بل لنقص المعلومات أو لسوء إيصال القرار وبالتالي سوء تطبيقه، فكل فرد من المؤسسة يحتاج للمعلومات ومن ثم فهو تبعية لمن يتحكم فيها ويمتلكها.

(3) استعمال القواعد التنظيمية:

تكون قيمة النتائج باهرة لأعضاء المؤسسة ضمن علاقات السلطة ما داموا يتحكمون ويعون استعمال القواعد، ولهذا قامت التنظيمات الكبرى بأن أعضائها استناداً إلى أن حسن التصرف يتبع دوماً من المعرفة الكاملة للقواعد وهذا ما يؤكد أن التنظيمات الكبرى لا تحتاج إلى مدبرين بكفاءات وخبرات عالية بل إلى الالتزام والفحص والمراقبة الثابتة والمنظمة.

يوافق أحياناً تغيير سياق السلطة إلى الرحيل مثلاً لمدير قوي وأحياناً أخرى إلى استقالة أو اقالة مدير ضعيف، أو ترقية مدير متسلط إلى منصب الرئيس المدير العام، حتى تكثر اجتماعاته خارج المؤسسة ونقل هيمنته الداخلية، وهذا ما يبين أن تقسيم السلطة مسألة سلوكية ومن ثم تعتبر السلطة التنظيمية كوضعية

¹ نوال زواوي: مرجع سابق ص 583.

² مايدي زينب: المدخل النظرية لدراسة السلطة في التنظيم، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، ص 24.

بنوعية متوافقة مع كيفية استعمالها من خلال الاستراتيجيات السلوكية، لذلك يمكن تصور السلطة كقدرة الفاعلون على تفعيل وإثارة الفاعل آخر بدون أن ترتبط بصفة آلية مع مصادر الضغط التي يمكن أن توفرها الوضعية العمالية الهرمية، بحيث يوجد رؤساء بدون سلطة حقيقية مقابل أفراد وجماعات يتمتعون بنصيب وافر من السلطة وبدون وضعية هرمية.¹

ثالثاً: أنواع السلطة في المنظمة:

1. السلطة التنفيذية:

وهي السلطة التي يمارسها العاملون التنفيذيون في المؤسسة، وهي يمتلكها العامل نتيجة للموقع الذي يشغله، بحيث تخول له الحق في اصدار الأوامر والتعليمات والحق في اصدار الأوامر والتعليمات، والحق في اصدار القرارات والمشاركة في صنعها والحق في اجبار المعنيين في تنفيذها على الالتزام بها، وهذا النوع من السلطة هو أكثر الأنواع شيوعاً.²

فالسلطة التنفيذية هي السلطة الرسمية أو الشرعية للرئيس على المرؤوسين المباشر وأصحاب هذه السلطة هم الذين لديهم الحق في التوجيه والرقابة على أعمال مرؤوسيه وتسمى هذه السلطة كذلك عند بعض الإداريين بالسلطة الإدارية، وبموجب السلطة التنفيذية يتم تأسيس وتصميم الوظائف التنفيذية في المنظمة، وهي الوظائف التي تكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة مباشرة، أي أنها ترتبط بالفرض الأساسي للمنظمة، والذي أوجدت من أجله في المجتمع، ومن أمثلة تلك الوظائف وظائف الإنتاج السلعي، أو الخدمي أو وظائف البيع والتسويق في منظمات الاعمال وزيادة تعقيدها، فإنه يتم تفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام والوحدات في المستويات الأقل، وهكذا فإن السلطة التنفيذية تمارس من قبل المدراء والرؤساء مهما اختلفت أعمالهم.³

2. السلطة الاستشارية:

تمثل هذه السلطة تقديم المشورة والنصح والمعلومات للسلطة التنفيذية دون حق إصدار الأمر والرقابة، وهو النوع من السلطة تمارسها بعض المنشآت عن طريق ما يسمى بالمستشار، فمن حق المستشار أن يقدم الاستشارة في مجال متخصص به إلى الموظف أو العامل التنفيذي، ولكن ليس من حق المستشار أن

¹ عبد القادر خريش: مرجع سابق، ص 246.

² هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص 91.

³ محمد رحمانى: بناء السلطة داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في التنظيم والعمل، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ص 71، 72.

يفرض على الموظف التنفيذي الالتزام بما قدم له من استشارة، فقد يتخذ التنفيذي قراره مطابقا لما جاء بالاستشارة أو مخالفا لها دون وجود ما يمنع مخالفة ما جاء بالاستشارة الصادرة عن المستشار¹.

ويمكن القول بأن مديري الوحدات القانونية والمحاسبة، ونظم المعلومات والموارد البشرية، يمتلكون سلطة استشارية بالنسبة لبقية الوحدات الأخرى في المنظمة، وينبغي ملاحظة أن كل مدير منهم يمتلك سلطة تنفيذية بالنسبة لوحداتهم التي يتولون رئاستها، غير أنهم يقدمون النصح والإرشاد للإدارات الأخرى².

3. السلطة الوظيفية:

يمارس كل من المدير التنفيذي أو الاستشاري بحكم السلطة الوظيفية، سلطات وضع السياسات والبرامج والتعليمات، ضمن مجالات يشرف عليها مديرون آخرون، وبالتالي فإن السلطة الوظيفية، تعني حق المدير إصدار أوامر الأفراد لا يتبعون له من ناحية رسمية، وهذه الأوامر ليست شاملة بل في مجال محدود لمصدر الحق في توجيه الأوامر لمن يتعاملون بهذا الأمر سواء كانوا تابعين له أم غير تابعين، ومثال على ذلك حق مدير التسويق في إصدار أوامر لعامل في قسم الإنتاج ليبين له طبيعة السلطة المرغوبة من قبل المستهلكين، ولكن لا يجوز أن يصدر أوامر لهذا العامل تتعلق بساعات عمله، أو بتحديد أجره أو غيرها.

4. سلطة اللجان:

قد يطلق على اللجان مسميات أخرى مثل المجلس أو هيئة أو فريق أو غيرها من المسميات والتي إن اختلفت فإن لها خاصية مشتركة وهي العمل الجماعي لمعالجة موضوع معين أو مشكلة محددة، وأهم ما يؤخذ عليها أنها مكلفة من حيث الوقت والمال ومدعاة للتأخير في اتخاذ القرارات ومعرضة لعدم الوصول إلى قرار أو الوصول إلى حل وسط أو إمكانية انفراد أحد أعضائها بمركز القوة الذي قد يقضي على فعاليتها³، إلا أنه بالإمكان التغلب على هذه العيوب باتخاذ ما يلي:

- 1) تحديد مهمة اللجنة بشكل واضح مع بيان واجباتها وسلطاتها ونطاق عملها ونشاطها.
- 2) حسن اختيار الأعضاء المؤهلين وذوي العلاقة بالمشكلة أو الموضوع الذي تشكلت اللجنة لبحثه أو إيجاد حل له.
- 3) حسن اختيار رئيس اللجنة أو مقررها.

¹ محمد رحمانى: مرجع سابق، ص 92.

² مشروم صباح: معوقات السلطة لدى النوع الاجتماعي في الإدارة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2016، ص 42.

³ محمد رحمانى: المرجع السابق، ص 93.

- (4) دعم اللجنة بالخدمات الإدارية أو الفئة التي قد تحتاج إليها.
- (5) وضع إجراءات عمل وجدول زمني محدد ومعروف للأطراف المعنية كافة.
- (6) جعل قرارات اللجنة تصدر بأغلبية الأعضاء فيها، وإذا كان هناك رأي للأقلية فإنه يؤخذ في الاعتبار.¹

رابعاً: مصادر السلطة

تعتمد السلطة في ممارستها على مجموعة من المصادر التي تمنحها الشرعية والقوة للتأثير، وتختلف هذه المصادر باختلاف النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

(1) اتجاهات مصادر السلطة:

أ/ السلطة التشريعية بموجب حق الملكية:

يؤكد هذا الاتجاه أنه بموجب حق الملكية يحق للمالك أن يتخذ القرارات الخاصة بكيفية استخدام أمواله وهو حق تضمنته القوانين والتشريعات والأعراف الاجتماعية وفي منظمات الأعمال يفوض المالكون هذا الحق لمجلس الإدارة الذي يقوم بتفويض سلطتهم أو جزء منها إلى المدير العام للمنظمة وهكذا تتدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل بحيث يستعد كل مستوى تنظيمي سلطته من المستوى الأعلى.

ب/ قبول المرؤوسين للسلطة:

بموجب هذه النظرية أو الاتجاه فإن المدير يستمد سلطته من مرؤوسيه وليس من رؤسائه، فالسلطة بهذا المفهوم هي عبارة عن العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبل أحدهم التوجيه الصادر من الرئيس، أي أن المدير لا يكتسب السلطة إلا بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة.

ج/ السلطة الشخصية:

بموجب هذه النظرية فإن الفرد يكتسب سلطة معينة اتجاه الآخرين حيث يكون ماهراً وخيراً في مجال عمله وقادراً على ابداء الآراء والارشادات القيمة رغم أن هذا الفرد بحكم وضعه الوظيفي لا يمتلك سلطة رسمية.

ويشير بمعنى كتاب الإدارة إلى السلطة الشخصية بتعبير "القوة" وهي القدرة على التأثير على الآخرين ومصدر هذه القوة متعدد فقد يكون المال أو القوة الجسمية أو المعلومات وغيرها.²

¹ محمد رحمانى: مرجع سابق ص 70.

² فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية، ص 127، 128.

(2) مصادر قوة السلطة:

يحصل القائد على قوته التي تسمح له بتحديد سلطاته وتنفيذ قراراته من خلال استعمال عدة وسائل يمكن حصرها فيما يلي:

أ/ الرسمية:

وهي التي تستند إلى نوع الوظيفة والوصف الوظيفي لها، والصلاحيات الخاصة بتوجيه الآخرين بمعنى هذا المصدر يكون مرتبط بطبيعة الوظيفة والصلاحيات المرتبطة بالمنصب، ومن مظاهر هذه السلطة نجد:

- **قوة المكافأة:** وتعني القدرة على منع المكافآت وتشمل قائمة المكافآت التي قد يستخدمها المدير للتأثير على سلوك المرؤوسين، بمعنى يؤثر صاحب السلطة على فعالية أداء عامله بقوة المكافأة، فعند تقديم المكافآت عن انجاز الاعمال يساهم هذا في تحسين أداء العاملين، وهذه السمة لا يمثلها أي كان بل يتمتع بها الفرد الذي يحظى بسلطة داخل التنظيم حيث تسمح له هذه السلطة بالمكافأة والثواب.

- **قوة الإكراه:** وتعني قدرة الحصول على امتثال العاملين للأوامر والتعليمات عن طريق التهديد النفسي أو المادي، أي مصدر هذه القوة هو الخوف حيث إذا قصر الفرد في تأدية واجباته، يستطيع صاحب السلطة أن يوقع به العقاب سواء كان مادي أو معنوي، وهذا انطلاقاً من القوة الرسمية التي يتمتع بها والتي تكسبه قوة الإكراه اتجاه الآخرين.

ب- **السلطة القانونية "الشرعية":**

القوة المركز الرسمي، الذي يحتل الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة يتناسب من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية على مدير الإنتاج، أي هذه القوة تتناسب مع القائد ومستمدة من وضعية القائد أو المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهي قوة شرعية يحصل عليها القائد نتيجة منصبه ومكانته مما يخول له ممارسة السلطة¹

خامساً: معوقات ممارسة السلطة لدى المرأة في الإدارة الجزائرية

شهدت المجتمعات الحديثة تطوراً ملحوظاً في دور المرأة، حيث أصبحت شريكا أساسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتبوءت مناصب قيادية في مختلف المجالات، بما في ذلك الإدارة العامة في الجزائر وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز مشاركة المرأة في مراكز اتخاذ القرار، لا تزال تواجه العديد من المعوقات التي تعرقل ممارستها الفعالة للسلطة في المجال الإداري، وتتجلى هذه المعوقات في جملة

¹ زواوي نوال: المدخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة، العدد 03، جانفي 2021، ص 576، 577.

من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تعكس بقايا تصورات تقليدية تضع حدودا لدور المرأة في القيادة، وفي هذا السياق يهدف هذا البحث على تسليط الضوء على هذه المعوقات التي تواجه المرأة في ممارستها للسلطة.

1. **معوقات تنظيمية:** ويقصد بها جميع العوامل المتعلقة بالتنظيم الإداري والتي قد تكون سببا في إعاقة القيادة الإدارية النسائية عن القيام بالدور المناط بها على الوجه الأكمل أو بمعنى آخر تعيقها من تحقيق أهداف التنظيم أو الوحدة الإدارية التي ترأسها بفاعلية وتشير الدراسة التحليلية التي أجرتها الحلواني 2002م حول العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها، إلى أن المرأة في كثير من القطاعات الحكومية تعمل تحت مظلة الرجل وأن ذلك يؤثر سلبا على مستوى الأداء، ومن ذلك أن تدخل الرجل يؤدي إلى تقييد حرية اتخاذ القرار في القطاع النسائي وأن قلة الصلاحيات الممنوحة لكوادر النسائية تعطل قدرتها على أداء العمل بشكل جيد وخاصة في المناصب القيادية، وإضافة 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 عملها بالصورة المطلوبة.¹

(1) تحديات نقص التمكين:

هي مجموعة المعوقات التي تؤثر في قدرة القيادة الإدارية على التأثير واتخاذ القرارات السليمة وتحقيق أهداف التنظيم، والناجمة عن نقص في أدوات وأساليب التمكين.

(2) الطابع الرجالي للمجتمع:

- تواجه المرأة في مواقع العمل ما يمنعها من الترقى إلى مواقع اتخاذ القرار سواء بسبب سياسة العمل التي يهملها بالمرتبة الأولى مصلحتها أو بسبب الرجل الذي يغلب أن كون مسؤولا عن تطورها المهني، وتواجه المرأة مفهوم السقف الزجاجي مقابل الارتقاء في الوظيفة وتعني أن هناك سقفا يمنع المرأة من تجاوزه، لكنه سقف وهمي، وغير مرئي شكلته الأفكار والاتجاهات النمطية وحالة دون أن ترتقي المرأة في وظيفتها.
- عدم تقبل فكرة رئاسة المرأة وعدم تهيئة المناخ الإداري اللازم لتقبل المرأة القيادية.
- اعتماد الرجل كليا عليها في تربية الأولاد ورعايتهم وعدم استعدادهم للمساهمة في تحمل قسط من أعباء المنزل.²

¹ مريم شرع: **تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية**، مقومات وتحتيات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 35.

² عبير طایل فوجان البشاشة: **درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها**، عمان، دار الحامد، 2008، ص ص 75، 76.

3) نقص التكوين والتدريب المهني والمهارة للمرأة:

من ناحية التدريب المهني فإن أكثرعاملات لا يقمن بتدريب حول عملهن وهذا يؤثر بدوره على العملية الإنتاجية وهذه مشكلة تعاني منها المرأة العاملة في جميع الدول وخاصة النامية منها لأن النظرة التقليدية لازالت مسيطرة على كثير من أفكار الرجال.¹

ومن الأمور الشائعة في العمل إن معظم المسؤولين يتحيزون نحو الرجال عند اختيارهم الأفراد في برامج التدريب، وكذلك الحال في برامج الدراسات العليا أو إن أسس الترشيح والاختيار للدورات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية للرجال مع المسؤولين كلها تقف كعائق في وجه المرأة تعزى هذه العوائق إلى هيمنة العنصر الرجالي من جهة وصعوبة توفيق المرأة بين أعبائها المنزلية من جهة، وصعوبة توفيق المرأة بين أعبائها المنزلية والاجتماعية ومتطلبات العمل من جهة أخرى مما يدفع المسؤولين إلى التردد في زيادة أعبائها وزجها بنشاطات إضافية وجعلها مبررات لتحيزهم واقتصائهم لحق المرأة في نيلها التأهيل العلمي والفني.²

فضعف الفرص التدريبية الموجهة للنساء في مجالات القيادة والإدارة يؤثر سلبا على تعزيز مهاراتهم القيادية ويحد من قدرتهم على التقدم في المناصب العليا مما يتطلب جهودا مؤسسية لتعزيز التكوين المهني المتكافئ بين الجنسين.

3. 1. البرامج التكوينية:

هي الأنظمة والدورات التي تعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته وتنمية مهاراته بهدف تطوير أدائه ومسايرة المستجدات.³

ويعرفه الدكتور عادل رمضان الزيايدي أنه: عبارة عن النشاط الذي يبتذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء، ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع.⁴

¹ مصطفى عوفي: خروج المرأة إلى ميدان العمل وأثره على التماسك الأسري، العدد 19، جوان، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، 2003، ص 144.

² مريم شرع: مرجع سابق، ص 35.

³ شالوش سامية وبشته حنان: مساهمة البرامج التكوينية في تجويد معايير الكفايات المهنية للأساتذة المرحلة الابتدائية، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 08، العدد 04، 2024م، ص 191.

⁴ عادل رمضان الزيايدي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة من شمس القاهرة، 1992م، ص 176.

ويرى الدكتور عبد الرحمان توفيق التكوين بأنه عبارة عن تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية، وبعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.¹

ويعرف مورينو التكوين بأنه: فعلا بيداغوجيا يكتسب ويبني وليس مجرد تسجيل للمعلومات أو مجرد تعليم لعادات معينة، فالتكوين ينبغي أن يسعى إلى البناء وإلى تحديد المواقف البيداغوجية وإلى توضيح المكتسب المعرفي وامتلاك المهارات والكفايات البيداغوجية مع إمكانية استثمارها في التكوين وفي السلوك.²

3. 2. أهمية التكوين:

ويمكن أن تكون جملة الآثار الإيجابية الواردة أدناه إجابات مقنعة لمن يتساءل عن فوائد التكوين، هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح، والتي من شأنها أن ترفع من أهمية التكوين وأولوياته في ظل تزايد الاتجاه نحو الاقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية.

أ/ على مستوى المؤسسة:

1. يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.
2. يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
3. يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
4. يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية.
5. يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.
6. يدعم انشاء أحسن صورة عن المؤسسة ويشجع الصدق، الانفتاح والثقة.
7. يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة.

ب/ على مستوى الفرد:

1. يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
2. تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفضل التكوين.
3. تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا.
4. يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله.

¹ عبد الرحمان توفيق: التدريب المبادئ والأصول العلمية، مكتبة بيمك، القاهرة، 1994م، ص132.

² زروق نايل: أهمية الدورات التكوينية، في رفع المستوى أداء الأساتذة التربية البدنية في ظل المقاربة، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 05، العدد 14، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018م، ص203.

5. تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد.
 6. يضمن إمكانية الحياة للسياسات وللنظم والإجراءات.
 7. يرسم اتجاهها للمؤسسة.¹
3. 3. أنواع التكوين: يقسم التكوين إلى أنواع حيث بإمكان أي منظمة اختيار الأنواع التي تتناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المتوقع في المستقبل والتغيرات التكنولوجية.
- أ/ حسب مرحلة التوظيف: وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة ما يتم خلال الأيام والأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمنظمة، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى:
- توجيه العامل الجديد: يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات عملية تهيئة وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب خاصة العاملين الجدد الذين يحتاجون إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية التحاقهم بالمنظمات.
 - فهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الحصول عليها وبصورة واضحة.²
 - التكوين أثناء الخدمة (أثناء العمل): أحيانا ترغب المنظمات في تقديم التكوين في موقع العمل وليس مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، حيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر، حيث تشجع المنظمات وتسعى إلى أن يكون تقديم المعلومات والتكوين من طرف المشرفين المباشرين فيها على المستوى فردي للمتكوينين.
 - ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي يجعل استعداد العامل أو خبرته السابقة غير كافية، وبالتالي عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التكوين انشغال المشرفين (المكونين) بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء الوقت الكافي للمتكوينين.
 - التكوين بغرض تجديد المعلومات (تطبيق النظم المستحدثة): حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما يكون أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم

¹ إبراهيم عبد الله وحيدة المختار: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 245-246.

² أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007م، ص 325، 326.

التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات.

- **التكوين بغرض الترقية والنقل:** وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة أيضاً وهذا الاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، فهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المعارف والمهارات، كما لو تعلق الأمر على سبيل المثال تكوين العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال، يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

ب/ **التكوين حسب المكان:** ينقسم هذا النوع من التكوين إلى:

- **التكوين داخل المؤسسة:** وقد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمكونين (مدربين) داخل أو خارج الشركة وبالتالي على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي، ويمتاز هذه النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.¹

- **التكوين خارج المؤسسة:** تفضل الشركة أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة ويمكن الاستعانة في التكوين إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.²

3.4. التدريب:

هو جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين، بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف.

وهو عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المهارات والمعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة من الأفراد، إذن التدريب هو نقل المعرفة وتطوير المهارات.³

¹ أمين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية، التدريب من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، صص 118، 119

² يوسف بن محمد القبلان: أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992م، ص32.

³ بن بركة إبراهيم: العمل وتنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 05، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 02، ص253.

التدريب (التربص): هي عملية إدارية تتضمن عدة إجراءات تبدأ من دراسة فجوة الأداء ثم تحديد الاحتياجات ثم اعداد منظومة التدريب وإدارتها بهدف تحسين أداء العاملين والمنظمة وتطويرها.¹

أ/ أهداف التدريب:

تهدف عملية التدريب إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة يمكن بصفة عامة تحديد أهم أهداف عملية التدريب كما يلي:

- تنمية قدرات ومهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلونها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.
- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في النواحي المختلفة.
- طبيعة المنظمة التي يشغلها الفرد حالياً وعلاقة تلك الوظائف بالوظائف الأخرى في المنظمة.
- البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على نشاط المنظمة.²
- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة، وفي هذا المجال يساهم التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء والعملاء والرؤساء، وتقوية الاتصالات الشخصية الفعالة.³

II. معوقات الثقافية والاجتماعية:

هي مجموعة من المعتقدات والممارسات المرتبطة بثقافة المجتمع المحلي والمؤثرة سلباً على فعالية القيادات الإدارية في ممارستها لدورها القيادي، ترى زينب شاهين 1997م أنه بالرغم من تنامي الدور القيادي للمرأة في المجتمع، إلا أن هناك نظرة تقليدية وممارسات مجتمعية تحول بين المرأة وبين التقدم الوظيفي ومنها ارتباط الكفاءة الإدارية بالرجل والتشكيك في كفاءة القلة من النساء التي تصل إلى مواقع قيادية، وأن هناك اتجاهات سلبية حيال تولي المرأة المناصب القيادية والتي يعتقد أنها تتطلب صفات لا تملكها المرأة كالحزم والقسوة والالتزام والدافعية، وكذلك تشير عبلة إبراهيم 1997م إلى وجود تناقض كبير في الرؤى في الفكر العربي اتجاه المرأة وأن ذلك يشكل شرخاً عميقاً في نسيج الثقافة العربية، ويتناقض

¹ فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مرجع سابق، ص 231.

² عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003م، ص 286.

³ بن بريكة إبراهيم: مرجع سابق، ص 254.

تماما مع مفهوم الاندماج الاجتماعي ويعيق مسيرته، ويهدد تماسك المجتمع الذي يعتمد في الأساس على التوافق الثقافي والتمازج الفكري، الذي يدعم الاستقرار الاجتماعي ويزيد فعالية عملياته التنموية.¹

1. المرأة العاملة في المواقع القيادية وصراع الأدوار:

إن المكانة التي تشغلها المرأة العاملة في المواقع القيادية تفرض عليها مجموعة من المسؤوليات والواجبات التي تجعلها أكثر عرضة من غيرها لمجموعة من الضغوط الناتجة عن تعدد الأدوار التي تقوم بها، والتغيرات التي تحصل في طبيعة عملها وضغط الوقت عليها، إضافة إلى خطورة القرارات التي قد تتخذها، وصراع القيم والمصالح في المؤسسات التي تعمل بها، كما تؤدي المرأة القيادية أدوار أخرى خارج مجال العمل والمتعلقة بالبيت والواجبات المنزلية وتربية الأبناء والاهتمام بالزوج، وهذا ما جعل المرأة محصورة في نطاق ضيق بين العمل والبيت فهي مشغولة البال طول غيابها عن المنزل بسبب التفكير في أبنائها وخاصة إذا كانوا صغار السن فهم في أمس الحاجة إليها من جهة وفي الأعمال المنزلية التي لا تستطيع القيام¹ بها بسبب ضيق الوقت من جهة أخرى، حيث بينت بعض الدراسات في مصر أن عمل المرأة يؤدي إلى التقصير في شؤون المنزل ناهيك عن أنها قد تتعرض للابتزاز من طرف الزوج الذي يرهقها بمطالبه المادية ويرى بأنه مادام قد سمح لها بالعمل عليها الاستسلام لكل مطالبه.²

2. مشكلة تربية أطفال المرأة العاملة:

تعاني المرأة من مشكلات أسرية أخرى تتعلق بتربية الأطفال فقضاء المرأة لساعات طويلة في العمل خارج البيت يعرض الأطفال إلى الإهمال وسوء التربية نهيك عن قلق المرأة على أطفالها عندما تتركهم في البيت وحدهم، وقلقها هذا لا يساعدها على التركيز على العمل مما يسبب انخفاض إنتاجيتها وتدني مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتتعرض المرأة العاملة في معظم الحالات لمشكلة عدم وجود شخص يرضي أطفالها ويشرف عليهم ويلي متطلباتهم خلال فترة خروجها للعمل، فالأزواج في معظم الأحيان لا يستطيعون مساعدة زوجاتهم في تحمل مسؤولية العناية بالأطفال خلال فترة خروجهم للعمل، فمعظم الأزواج يرفضون تنظيف الأطفال أو اللعب معه أو السهر على رعايتهم لأن مثل هذه الواجبات هي من اختصاص النساء ولست من اختصاص الرجال.³

¹ مريم شرع: مرجع سابق، ص 37

² غيات حياة: صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، سبتمبر 2013، جامعة وهران (الجزائر)، ص 98.

³ نورة سليمان فيسة ونوال زبوجي: المشكلات والمعوقات التي تواجهها المرأة العاملة في تربية أبنائها والعلاقات الأسرية، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 07، العدد 01، 2023م، ص 49، 50.

3. صعوبة التوفيق بين العمل والبيت والزوج:

يبدو من تأمل مضمون هذا البحث أن الصعوبات تتعلق بوجود صراع الدور بصفة عامة لدى المرأة القيادية، وهو صراع مصدره عمل المرأة أساسا، تعيش المرأة العاملة عدة أدوار ومراكز اجتماعية فهي أم وزوجة وربة بيت وموظفة، ولكل دور أو وظيفة متطلباتها، والتي قد لا تتسجم مع متطلبات الوظائف الأخرى بل وربما تتعارض معها، فضلا عن الإحساس بضرورة الوفاء بمتطلبات هذه الأدوار، يجعلها تعيش في صراعات عميقة يمكن أن تحرمها من الاستقرار الاجتماعي الأسري ويكون لذلك صدى على الاستقرار الوظيفي المهني، كما أن شعورها بضيق الوقت بسبب قضاء وقت طويل خارج المنزل بسبب الحمل ومسؤولياته وعدم كفاية الوقت والجهد للاهتمام بالبيت وتربية الأولاد كما ينبغي، بحيث يبدو الجمع بين الموقع الوظيفي والبيت مسألة صعبة، ويؤثر الوقت الطويل المستنفذ في العمل والجهد والطاقة المستهلكة، على أداء وظائف الزوجة والأم وعدم القدرة على توفير العطف والحنان للأولاد والاهتمام بالزوج، كما تؤثر ظروف العمل والبيت والزوج والأولاد كلها عوامل تساهم بشكل كبير في تشكيل مختلف ألوان الصراع عند المرأة القيادية.¹

عرف المجتمع الجزائري تحولات كبيرة وتطورات تماشيا مع التغيرات العالمية، تمثلت أهمها في خروج المرأة إلى ميدان العمل وبقائها لفترة طويلة من اليوم بعيدة عن البيت، على حساب العناية بأطفالها، وهكذا بدأت الاسر تستعين بالخادومات في تربية أطفالها مما أدى إلى تداعيات سلبية عليهم، إذ لا أحد يهتم بالأطفال مثل عناية الام وما تقدمه من حنان وعطف لأبنائها، ويجبر هذا الوضع نساء عديدات تطمح للوصول إلى مراكز عالية على الاختيار بين أمرين إما الأسرة والأطفال، أو المشوار المهني، أما عن التوفيق بين الأمرين ممكن لكنه يتحقق عادة على حساب المرأة لأن نسبة عالية من الرجال غير مستعدة لتحمل مسؤولية القيام ببعض الواجبات المنزلية، ويعلل ذلك غالبا بأن الرجل ليست لديه كفاءة على تربية الأطفال، مع أن تجارب عديدة أثبتت أن الأب قادر على رعاية أطفاله إن أراد ذلك حقا أن اسهام الرجل في جوانب العمل المنزلي يتم بتحفظ شديد، بحيث أن مساهمة الزوج تظهر في رعاية الأطفال أكثر منها في أداء الأعمال المنزلية، كما أن مساهمة الرجل ترتبط أكثر بعملية التنشئة الاجتماعية والتربية والتوجيه في اكتساب الاتجاهات والقيم الاجتماعية وهي مسألة هامة ولها دلالتها.²

¹ غيات حياة: مرجع سابق، ص 99

² المرجع نفسه، ص ص 100,99.

4. دور التنشئة الاجتماعية في تحديد مكانة المرأة:

إن أهم ما يميز هذه التنشئة في العائلة الجزائرية أنها في محتواها تمييزية لصالح الذكور على حساب الإناث والأكثر من ذلك أن المرأة تجسد هذه الفكرة رغم أنها ضحية هذا النظام التمييزي، فالأنثى منذ ولادتها وهي بالدرجة للوراء مقارنة بالذكر، فهي تولد بعيدة عن الفرح والاحتفال، فولادة الذكر في الأسرة حسب "قرانز فانون" تحظى بمزيد من الحماسة عن ولادة الأنثى، لأن الأب يرى في الابن الرفيق في الأعمال والخليفة على الأرض والعائلة بعد موته، ليس هذا فحسب بل أن البنت تحظى بتربية مختلفة عن تلك التي يحظى بها أخوها الذكر، وكل شيء يحدث يأتي ليذكرها بتفوق الذكر عليها في مختلف المناسبات التي تقتضيها المراحل الأساسية للحياة، كمناسبات الميلاد وقص الشعر لأول مرة وحفل الختان.

إن اكتشاف الفتاة لهذا التفضيل ولهذه الفروق، إضافة إلى السلطة التي يمارسها عليها أخوها بإيعاز من والديها والأسرة ككل يجعلها تخضع وتتلى بالطاعة والتفويض حتى لو كان الأخ أصغر منها، بالمقابل يدرب الذكر على أن يكون هو الأمر والنهي، وأن لا يقبل أي مناقشة في أموره الخاصة من قبل الإناث، وفي ظل هذا الوضع كثيرا ما تحلم الفتاة بالزواج معتقدة بأنه هو الحل لمشكلتها وحريتها، ووسيلة لإبراز شخصيتها، إلا أنها في الواقع تصطدم بعد الزواج بأشخاص آخرين يمارسون عليها سلطة أشد من الأولى ألا وهي تلك المتمثلة في سلطة الزوج.

وتلعب المرأة (الأم) دورا هاما في التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة حيث تعتبر بمثابة الحارس للقيم والتقاليد الاجتماعية، ويتمثل دورها في عملية الاستتساخ الثقافي، حيث أن أول ما تقوم به في هذا المجال هو فصل الذكور عن الإناث أين يحظى الذكور بأهمية بالغة مقارنة بالأنثى، إذ أنه وفي الوقت الذي تتميز علاقتها مع ابنها الذكر بالاعتزاز والافتخار، فإن علاقتها بالأنثى تتميز بتوجيه النصائح والأوامر لتحضيرها لمواجهة الحياة بعد الزواج، معلمة إياها أصول الحشمة والطاعة وإيجاد الأعمال المنزلية منذ سن مبكر وبذلك فإن المرأة تحمل في ذاتها بذور مكانتها المتدنية، فهي تعيد انتاج وضعها الحالي عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية التي تقدمها لأبنائها، ومنه فإن النظام الأبوي الذي تشكل التنشئة الاجتماعية أحد قواعده الأساسية هو عبارة عن منظومة كاملة تجيد تشكيل دونية المرأة.¹

¹ بلقاسم الحاج: دور خروج المرأة إلى ميدان العمل المأجور في الحد من ظاهرة النظام المرأة داخل الأبوي الممارس على الأسرة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، ص ص 131، 132.

خلاصة:

وفي الأخير يمكن القول أن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم السلطة تكمن في الفهم الصحيح للمنظمة وخصائصها، فالمنظمات تتكون من الأفراد لخدمة ورفاهية الأفراد حيث أنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت، فنجد المرأة الجزائرية في الإدارة تواجه معوقات متعددة تحد من قدرتها على ممارسة السلطة بشكل فعال، وللتغلب على هذه التحديات يتطلب الأمر تكاتف الجهود بين الدولة والمجتمع المدني لتغيير العقلية وتبني سياسات تدعم التمكين الفعلي للمرأة وتعزيز الثقة بقدرتها القيادية.



الفصل الثالث

الإطار الميداني

تمهيد:

أولاً: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية.

I. مجالات الدراسة.

1. المجال الزمني.

2. المجال المكاني.

3. المجال البشري.

II. نوع المنهج وأدوات جمع البيانات.

1. نوع المنهج.

2. أدوات جمع البيانات.

III. الأساليب الإحصائية المستخدمة

ثانياً: تصنيف وعرض وتبويب وتحليل البيانات الميدانية.

I. عرض الجداول وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان.

II. مناقشة فرضيات الدراسة

1. مناقشة الفرضية الجزئية الأولى.

2. مناقشة الفرضية الجزئية الثانية.

3. مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة.

4. مناقشة الفرضية العامة

III. نتائج الدراسة.

تمهيد:

إن الدراسات السوسيولوجيا المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والتكامل بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذلك الواقع الذي توجد في الظاهرة المدروسة وسيتم في هذا الفصل بتحديد مجالات الدراسة والعينة المختارة تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه الديمغرافية والوظيفية بعدها سنحدد الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة، والتحليل والتفسير وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وتأكيد أو نفي صحتها، وفي الأخير تقديم بعض التوصيات وفقا للنتائج المتحصل عليها.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1. مجالات الدراسة

1. المجال الزمني:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية جاءت مرحلة إنجاز البحث على مستوى الميداني وفي هذا الإطار: تحصلت على رخصة من الإدارة للنزول للميدان المتمثل في المؤسستين الاستشفائيتين "علاق صغير" "المؤسسة العمومية للصحة الجوارية" زربية الوادي، وتساهم هذه العملية في "وضوح حدود البحث وتتيح الفرصة لإنجازه ضمن سقف زمني كما تجنب الباحث الوقوع في غرور التوسع"¹، وقد قمت بهذه الدراسة عبر مرحلتين أساسيتين.

أ. المرحلة الاستطلاعية:

ونظراً لأهمية الاستطلاع في البحث العلمي وكون أننا نجهل معطيات ميدانية عن ممارسة المرأة للسلطة في مكان عملها حاولت بلوغ هذا الهدف بدايته، فبعد إيداع طلب تسهيل إجراء دراسة ميدانية بتاريخ 2025/04/14 من طرف إدارة جامعة محمد خيضر بسكرة ثم الحصول على الموافقة بشأن ذلك، ثم التحقت بالمؤسسة الأولى "المؤسسة العمومية للصحة الجوارية" وتم الموافقة من قبل المدير على الترخيص المقدم من طرف الجامعة ومن خلالها قمت بالتعرف على مختلف المصالح والمكاتب التابعة لها وحاولت اكتشاف ميدان الدراسة وهذا بتاريخ 2025/04/20.

وعند التحاقني بالمؤسسة الثانية بنفس التاريخ "علاق صغير" تم رفض المدير الترخيص المقدم من قبل الجامعة مطالباً بضرورة الحصول على الموافقة من مديرية الصحة: تم إرجاع الترخيص إلى مديرية الصحة حيث استغرقت عملية الموافقة مدة أسبوع وعند الحصول عليها قمت بزيارة إدارة الموارد البشرية بتاريخ 2025/04/29 ومن خلالها قمت بالتعرف على مختلف المصالح والمكاتب التابعة لها واستكشاف ميدان الدراسة.

ب. المرحلة التطبيقية:

وتم النزول الرسمي للميدان قصد توزيع الاستمارات يوم 2025/05/11 والتي كانت خلال 3 أيام متتالية من تاريخ انطلاق التوزيع وتم جمعها يوم 2025/05/15.

2. المجال المكاني:

يعد جانب مهم في البحوث الاجتماعية ويقصد به المكان الجغرافي أو المنطقة التي ستجرى بها الدراسة.

¹ منصور نعمان وغسان ذيب النمري: البحث العلمي حرفة وفن، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1998، ص

وبالنسبة إلى دراستي هذه فقدتم اختيار ولاية بسكرة دائرة زربية الوادي كمجال مكاني للبحث وهذا تبعا لاعتبارات عدة من أهمها إقامتي في هذه المنطقة مما سهل عليا التواصل مع أفراد العينة. ولقد تمثل الجانب الميداني للدراسة في مستشفى الشهيد علاق الصغير والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الإخوة الشهداء بن ناجي ولاية بسكرة، الذي يبعدون 80 كلم عن مقر الولاية.

1.2. التعريف بمكان الدراسة:

أجريت الدراسة بالمؤسستين الاستشفائيتين زربية الوادي "علاق الصغير" و "المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الإخوة الشهداء بن ناجي" أ. المؤسسة العمومية الإستشفائية "علاق الصغير":

وهي مؤسسة حديثة النشأة على مستوى ولاية بسكرة حيث كانت تابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية زربية الوادي: بموجب قرار رقم 49 المؤثر في 14 جوان 2016 المتضمن الترخيص باستغلال الوضع في خدمة مستشفى 80 سرير وإحاقه بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية زربية الوادي: وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 141/19 المؤرخ في 223 شعبان عام 1440 الموافق لـ 29 أبريل 2019 الذي يتم قائمة المؤسسات العمومية الإستشفائية الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 مايو سنة 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها ثم تغيير تسميتها وأصبحت تعرف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية زربية الوادي وبتاريخ 30 جوان 2021 ثم تعيين مديرا بصفة رسمية لها. وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

وبموجب قرار رقم 22 المؤرخ في 2 جوان 2019 المتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية زربية الوادي بها ومصالح موضحة كالتالي:

- مصلحة الجراحة العامة:
- عدد الأسرة 20 يوجد بها 04 وحدات (استشفاء الرجال/ استشفاء النساء/ قاعة العمليات/ الإنعاش).
- مصلحة علم الأوبئة:
- يوجد بها 02 وحدات (النظافة الإستشفائية/ المعلومات الصحية).
- مصلحة طب أمراض النساء والتوليد:
- عدد الأسرة 20 يوجد بها 04 وحدات (طب الأمراض النساء/ التوليد).
- مصلحة المخبر المركزي:
- يوجد بها 02 وحدات (علم الأحياء المجهرية الكيمياء الحيوية).
- مصلحة الطب الداخلي:

عدد الأسرة 20 يوجد 02 وحدات (استشفاء الرجال / استشفاء النساء).

• مصلحة طب الأطفال:

عدد الأسرة 20 يوجد بها 02 وحدات (طب الأطفال حديثي الولادة).

• مصلحة الصيدلة:

يوجد بها 02 وحدات (الأشعة/ التخطيط بالصدى).

• مصلحة الأشعة المركزية:

يوجد بها 02 وحدات (الأشعة/ التخطيط بالصدى).

• مصحة الاستعجالات الطبية:

يوجد بها 02 وحدات (الاستعجالات الطبية/ الاستعجالات الجراحية).

ب. المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

هي أحد المؤسسات الحديثة على مستوى دائرة زريبة الوادي حيث كانت أحد المجمعات الصحية التابعة للقطاع الصحي سيدي عقبة: ويموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 مايو سنة 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، تم تغيير تسميتها وأصبحت تعرف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية زريبة الوادي.

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية: الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

وتتكون من (04) عيادات متعددة الخدمات وأربعة عشر (14) قاعة للعلاج تغطي مجموعة معتبرة من السكان والمقر الحالي للمؤسسة هو العيادة المتعددة الخدمات زريبة الوادي وهي كالاتي:

✓ العيادة المتعددة الخدمات الإخوة الشهداء بن ناجي رابح والنوي زريبة الوادي:

وتتضمن العديد من المصالح وهي:

• مصلحة دراسة الأوبئة والطب الوقائي.

• مصلحة طب العمل.

• مصلحة التصوير الطبي.

• مصلحة المخبر.

• مصلحة حماية الأمومة والطفولة.

• مصلحة الفحص الطبي رجال ونساء والاختصاصات الطبية.

• مصلحة المخزن.

• مصلحة الحراسة.

- الصحة المدرسية.
- ✓ العيادة المتعددة الخدمات الإخوة خلفه لفيض:
- وتضم عدة مصالح وهي:
- مصلحة الاستعجالات.
- المخبر.
- التصوير الطبي.
- حماية الأمومة والطفولة.
- مصالح الولادة الريفية.
- وحدة الكشف المبكر عن سرطان عنق الرحم.
- الصحة المدرسية.
- ✓ العيادة المتعددة الخدمات خنقة سيدي ناجي: حيث تضم عدة مصالح وهي:
- مصلحة الاستعجالات.
- المخبر.
- التصوير الطبي.
- حماية الأمومة والطفولة.
- ✓ العيادة المتعددة الخدمات مزيرعة: وتضم عدة مصالح وهي:
- مصلحة الاستعجالات.
- المخبر.
- التصوير الطبي.
- حماية الأمومة والطفولة.

لقد اخترت المؤسستين الاستشفائيتين لإجراء دراستي حيث وقع اختياري على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متضمنة عدة مصالح رئيسية وهي: الإدارة ومصلحة المخبر ومصلحة حماية الأمومة والطفولة ومصلحة دراسة الأوبئة، بالإضافة إلى العيادة المتعددة الخدمات "الإخوة خلفه لفيض" التابعة لها. وفي المؤسسة الثانية كانت دراستي تشمل مصلحة الولادة، مصلحة الطب الداخلي للنساء ومصلحة طب الأطفال، وتم اختيار هذه المصالح لأنها تتوافق مع موضوع دراستي.

3. المجال البشري:

يقصد به عدد الأفراد الموجودين بالمراكز الصحية لدائرة زريبة الوادي بمختلف المصالح، حيث نظم 13 مفردة ومنه اعتمدت على أسلوب المسح الشامل الذي يعرف على أنه: " و هو عملية عد أو حصر جميع عناصر المجتمع التي تخضع لصفات أو متغيرات معينة".¹ وذلك لأنه مناسب لحجم مجتمع البحث الصغير إضافة إلى الحصول على نتائج دقيقة.

II. نوع المنهج وأدوات جمع البيانات:

1. نوع المنهج:

يعتبر المنهج الطريق والسبيل الذي يسلكه الباحث في انجاز بحثه وحسب تعريف سلاطنية بلقاسم والجيلالي حسان: " أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".² فيما يتعلق بحثنا فقد استخدمت المنهج الوصفي كمنهج رئيسي ويظهر ذلك في تتبع الظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة في معوقات ممارسة السلطة لدى المرأة في الإدارة الجزائرية بالضبط في المراكز الصحية الاستشفائية.

حاولت أن أركز على وصف الواقع كما هو وتحديد أبعاد المشكلة بشكل دقيق ومنهجي كما يسهم المنهج الوصفي في تقديم صورة واضحة عن طبيعة التحديات التي تواجه المرأة في تولي المناصب الإدارية مثل: القيود المجتمعية، ونقص الفرص التدريبية والتصورات النمطية حول دور المرأة، كما يسمح هذا المنهج بجمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيانات مع النساء القيادات في القطاع الصحي، مما يساعد على فهم أعمق للعوائق المرتبطة بالبيئة الإدارية والتنظيمية في هذه المراكز.

2. أدوات جمع البيانات:

يرتبط المنهج الوصفي جملة من الأدوات أبرزها:

أ. الوثائق والسجلات:

وهي أحد الأدوات التي تساعد على معرفة التغيرات التي طرأت على المؤسسة من خلال تحصيلي على مجموعة من الوثائق والسجلات الخاصة لهيكل التنظيمي والجانب التاريخي للمؤسسة ومختلف الأنشطة والمهام الخاصة بالعمال (الموضحة في الملحق).

¹ مريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات علمية"، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 298.

² سلاطنية بلقاسم والجيلالي حسان: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 168.

ب. الاستمارة:

وبالنسبة للمعلومات التي خضعت للاستمارة باعتبارها أداة ثانية لجمع المعلومات أكثر دقة وشخصية، والتي تعرف على "أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول مشكلة ما عبر وسائل مختلفة".⁶⁷

III. الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد تفريغ إجابات أفراد المجتمع جرى ترميزها وإدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام النسب المئوية.

⁶⁷ إبراهيم محمد المختار: مراحل البحث الاجتماعي "الخطوات الإجرائية"، دار الفكر العربي، ط1، دار الفكر العربي، دون البلد، 2005، ص 81.

ثانياً: تصنيف وعرض وتبويب وتحليل البيانات الميدانية:

1. عرض الجداول:

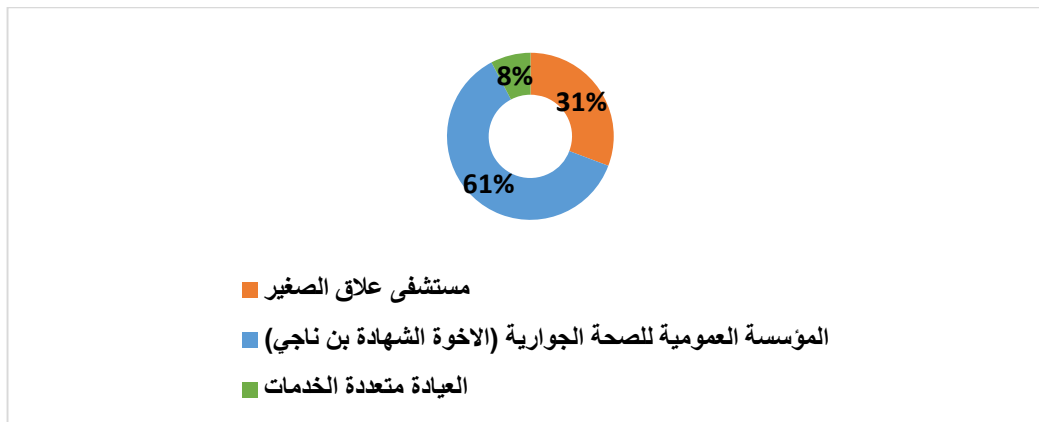
1- تحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان:

سوف نقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج إجابات الاستبيان وذلك لمناقشة محور الدراسة وذلك عن طريق حساب تكرارات والنسب لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

جدول رقم (01) يوضح المؤسسة الاستشفائية التي تنتمي إليها المبحوثات

الاجابات	التكرار	النسبة
مستشفى علاق الصغير (زريبة الوادي)	04	30.8
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (الاخوة الشهادة بن ناجي) - زريبة الوادي -	08	61.5
العيادة متعددة الخدمات الاخوة خلفه - ملحقة الفيض -	01	7.7
المجموع	13	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

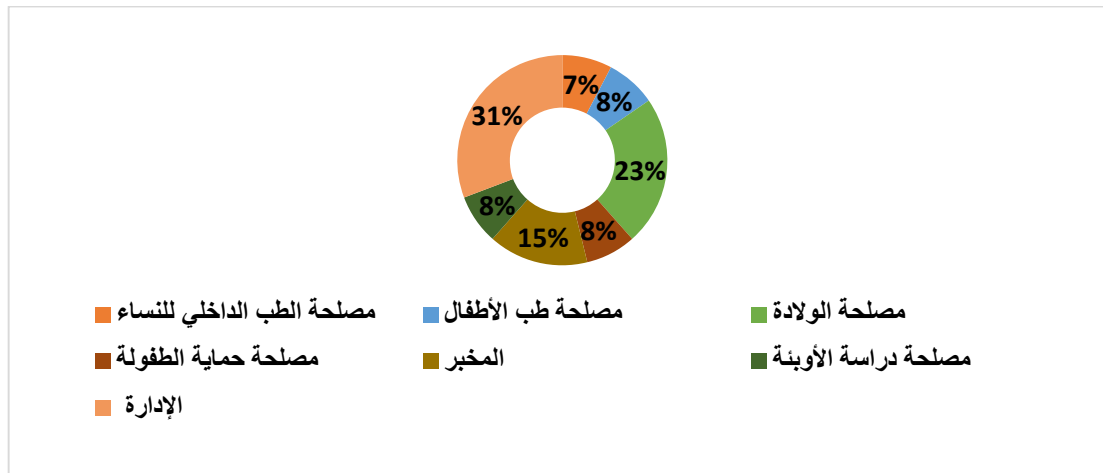


يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة الاستشفائية التي تنتمي إليها، حيث تبين أن النسبة الأكبر من المبحوثات تنتمي إلى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (الاخوة الشهادة بن ناجي) بنسبة 61.5%، وهو ما يعكس تمثيلاً معتبراً للعاملات في هذا النوع من المؤسسات التي تتميز بتنوع المهام الإدارية والخدمية. تليها مستشفى علاق الصغير بنسبة 30.8%، مما يدل على وجود تمثيل جيد للمؤسسات الاستشفائية ذات الطابع الاستشفائي المباشر. أما العيادة متعددة الخدمات فقد مثلت بنسبة 7.7% فقط، ما قد يعكس محدودية عدد العاملات فيها أو صعوبة الوصول إليهن. هذا التوزيع يعزز من مصداقية النتائج نظراً لتعدد مستويات المؤسسات، مما يسمح بتنوع الرؤى حول معوقات السلطة لدى المرأة في المجال الإداري الصحي.

جدول رقم (02) يوضح المصالح المهنية مجال عملهن

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
7.7	01	مصلحة الطب الداخلي للنساء
7.7	01	مصلحة طب الأطفال
23.1	03	مصلحة الولادة
7.7	01	مصلحة حماية الطفولة
15.4	02	المخبر
7.7	01	مصلحة دراسة الأوبئة
30.8	04	الإدارة
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

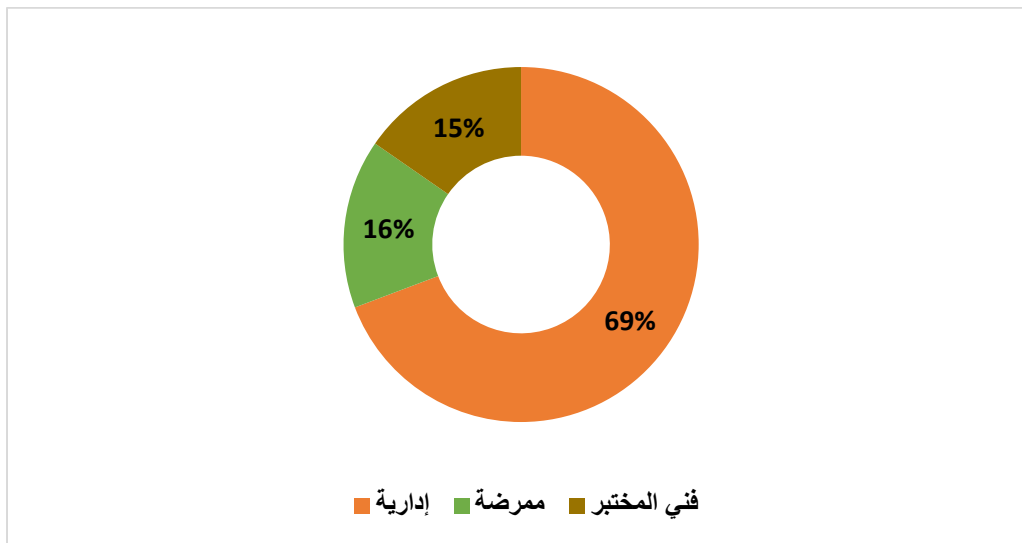


يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب المصالح المهنية التي تعمل بها العاملات في المؤسسات الاستشفائية بدائرة زربية الوادي، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر منهن يعملن في الإدارة بنسبة 30.8%، وهو ما يعكس أهمية إدماج وجهات نظر العاملات في المجال الإداري المباشر حول معوقات السلطة، لكونهن أكثر احتكاكاً بمناصب المسؤولية والتسيير. تليها مصلحة الولادة بنسبة 23.1%، مما يدل على تمثيل جيد للمصالح ذات الطابع العلاجي الموجه للنساء، والذي قد يساهم في تشكيل آراء خاصة بخصوص التحديات المهنية والاجتماعية التي تواجه المرأة العاملة. في حين توزعت بقية العينة على مصالح أخرى بنسب متقاربة بلغت 7.7% لكل من مصلحة الطب الداخلي للنساء، مصلحة طب الأطفال، مصلحة حماية الطفولة، ومصلحة دراسة الأوبئة، إلى جانب المخبر بنسبة 15.4%، مما يعزز من تنوع آراء العينة وفقاً لاختلاف التخصصات الطبية وشبه الطبية. هذا التنوع يساهم في إثراء نتائج الدراسة وفهم الفروقات الممكنة بين المصالح فيما يخص تقبل المرأة في موقع السلطة.

جدول رقم (03) يوضح نوع المنصب الذي تشغله المبحوثات في المؤسسة الاستشفائية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
69.2	09	إدارية
15.4	02	ممرضة
15.4	02	فني المختبر
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

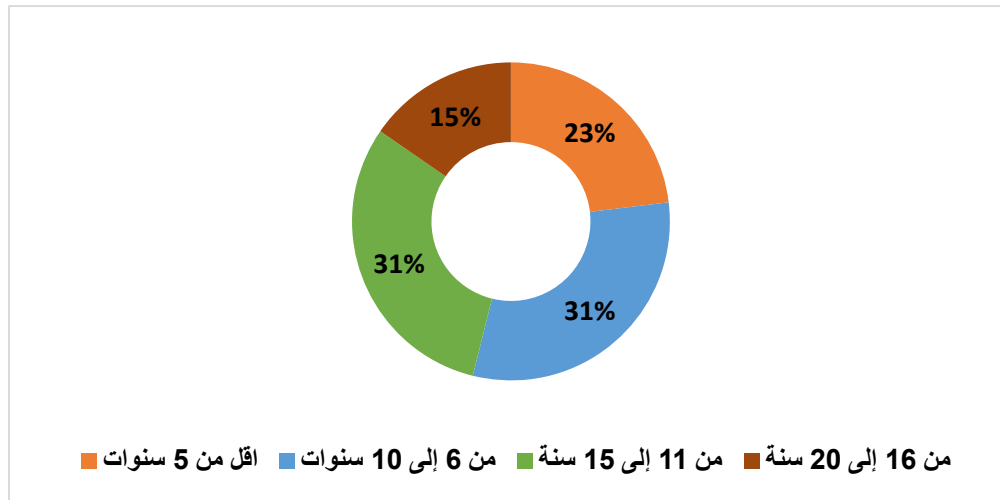


يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب نوع المنصب الذي تشغله العاملات في المؤسسات الاستشفائية بدائرة زربية الوادي، حيث يتبين أن النسبة الغالبة من المبحوثات تشغل في المناصب الإدارية بنسبة 69.2%، مما يعكس طبيعة العينة المستهدفة والتي تركز على النساء العاملات في المجال الإداري، وهو ما ينسجم مع موضوع الدراسة المرتبط بمعوقات السلطة لدى المرأة في الإدارة الجزائرية. في المقابل، تمثلت المناصب التمريضية بنسبة 15.4%، وهي فئة غالباً ما تكون على تماس مباشر مع الهياكل الإدارية والتنظيمية، وقد تكون آراؤها مفيدة في تقييم أداء المسؤولات من النساء. أما فنيي المختبر فقد سجلوا نفس النسبة 15.4%، بينما لم تُسجل أي مشاركة من الطبيبات أو الصيدلانيات، وهو ما قد يشكل أحد حدود الدراسة، خاصة في ما يتعلق بتمثيل النساء في المناصب الطبية العليا. ومع ذلك، فإن غلبة المناصب الإدارية في العينة تتيح قراءة معمقة لمعوقات ممارسة المرأة للسلطة داخل المؤسسات الصحية من داخل الجهاز الإداري ذاته.

جدول رقم (04) يوضح الأقدمية في منصب المسؤولية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
23.1	03	أقل من 5 سنوات
30.8	04	من 6 إلى 10 سنوات
30.8	04	من 11 إلى 15 سنة
15.4	02	من 16 إلى 20 سنة
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

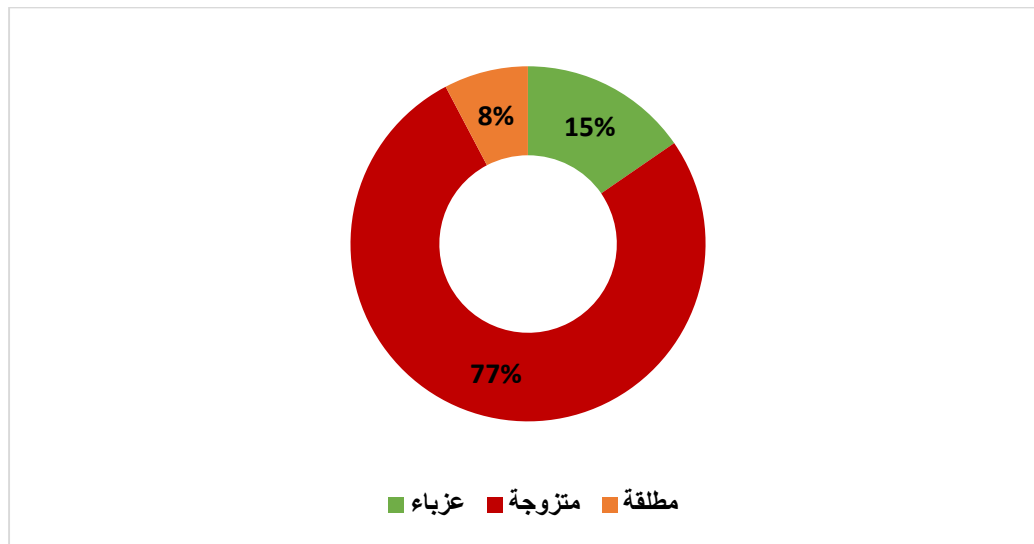


يُظهر الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية في المنصب أو المسؤولية، حيث تُشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المستجوبات تتراوح خبرتهن بين 6 إلى 10 سنوات و 11 إلى 15 سنة، بنسبة 30.8% لكل فئة، ما يدل على أن جزءًا كبيرًا من العينة لديه تجربة مهنية متوسطة الأمد، تسمح بتشكيل تصورات ناضجة نسبيًا حول تحديات السلطة ومشكلات التسيير في الإدارة الصحية. بينما بلغت نسبة العاملات ذوات الأقدمية أقل من 5 سنوات نحو 23.1%، وهو ما يُظهر وجود فئة جديدة نسبيًا في ممارسة المهام، قد تكون آراؤها متأثرة بالتجربة المحدودة أو الطموحات غير المحققة بعد. في المقابل، نجد أن نسبة 15.4% فقط تمتلك أقدمية تتراوح بين 16 و 20 سنة، مع غياب تام للعاملات اللواتي تتجاوز أقدميتهن 20 سنة، ما يعكس إما قلة النساء اللواتي يصلن إلى مناصب عليا تدوم طويلاً، أو قد يدل على التحديات المرتبطة بالاستمرار في مناصب المسؤولية لدى النساء مع التقدم في العمر والمسؤوليات الأسرية.

جدول رقم (05) يوضح الحالة المدنية للمبحوثات

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
15.4	02	عزباء
76.9	10	متزوجة
7.7	01	مطلقة
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

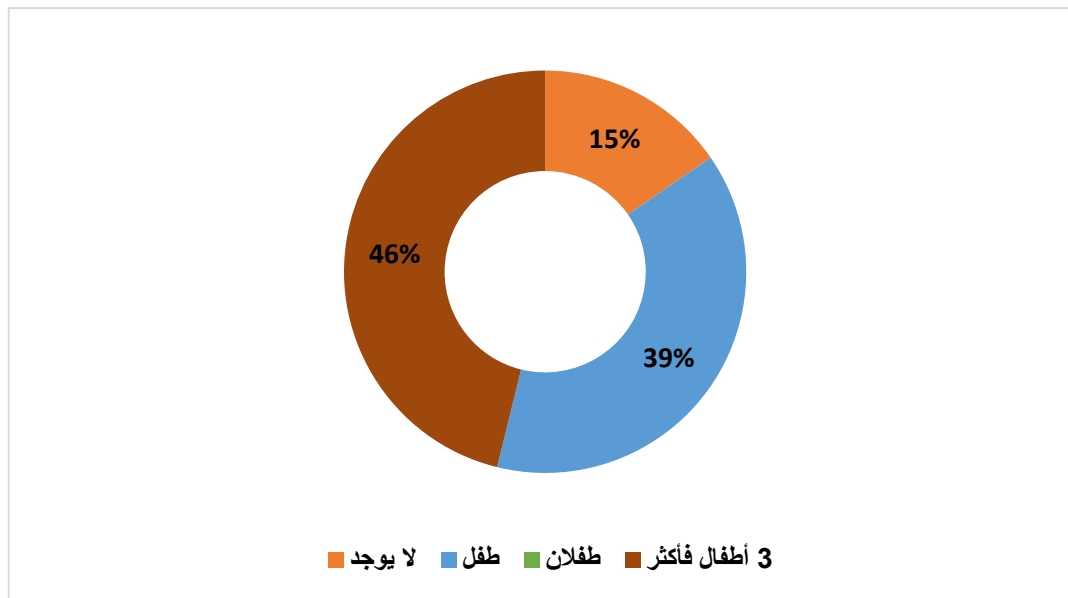


يُوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية للعاملات في المؤسسات الاستشفائية بدائرة زربية الوادي، حيث تُظهر النتائج أن النسبة الأكبر من المشاركات في الدراسة هن متزوجات بنسبة 76.9%، وهو ما يعكس مدى حضور المرأة المتزوجة في قطاع الصحة والعمل الإداري، كما يتيح دراسة أعمق للعلاقة بين الحياة الأسرية ومتطلبات المسؤولية الإدارية، خاصة في ظل الفرضية الجزئية المتعلقة بصعوبة التوفيق بين الالتزامات الأسرية والمسؤوليات المهنية. في المقابل، بلغت نسبة العازبات حوالي 15.4%، ما يوفر فرصة لمقارنة تصورات هذه الفئة الأقل ارتباطاً بالمسؤوليات العائلية حول السلطة والمعوقات المهنية. أما فئة المطلقات فمثلت نسبة 7.7% فقط، مع غياب تام لفئة الأرمال. وبالرغم من التفاوت في التوزيع، فإن التنوع النسبي في الحالات المدنية يسمح بتحليل الأثر الاجتماعي والذاتي للحالة الأسرية على ممارسة المرأة للسلطة في بيئة العمل الإداري داخل المؤسسات الصحية.

جدول رقم (06) يوضح عدد الأطفال عند المبحوثات

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
18.18	02	لا يوجد
45.45	05	طفل واحد فقط
54.54	06	3 أطفال فأكثر
100	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

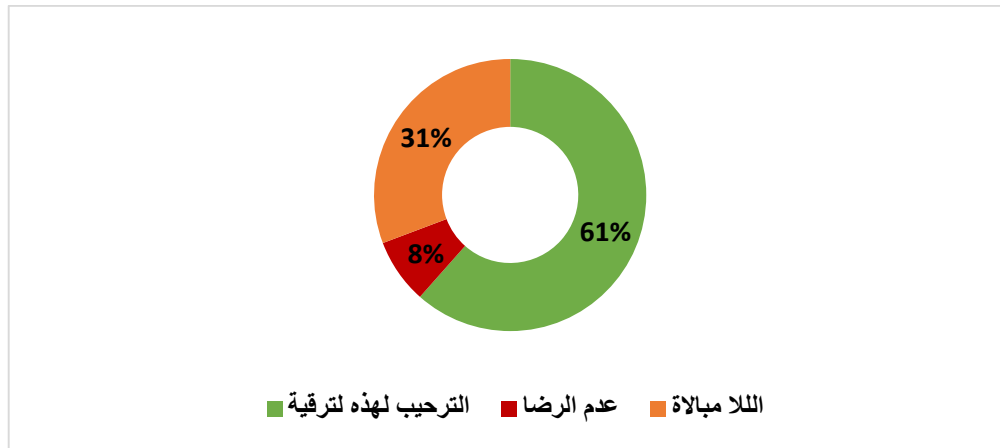


يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الأطفال، حيث يتبين أن النسبة الأكبر من المستجوبات لديهن 3 أطفال فأكثر بنسبة 54.54%، وهي نسبة تعكس حجم الأعباء الأسرية التي تتحملها المرأة العاملة، ما يُعزز أهمية الفرضية الجزئية المتعلقة بصعوبة التوفيق بين المسؤوليات الأسرية والمهنية، خاصة في بيئة العمل الإداري داخل المؤسسات الصحية. كما تظهر نسبة 45.45% من المشاركات لديهن طفل واحد، ما قد يشير إلى بداية التحدي في التوفيق بين الأدوار، بينما بلغت نسبة المشاركات اللواتي ليس لديهن أطفال حوالي 18.18%، مما قد يؤثر على تصوراتهن بدرجة أقل فيما يخص ضغط الالتزامات العائلية وتأثيرها على ممارسة السلطة والمسؤولية.

جدول رقم (07) يوضح كيفية استقبال زملاء العمل لترقية المبحوثة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
61.5	08	الترحيب لهذه الترقية
7.7	01	عدم الرضا
30.8	04	اللامبالاة
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25



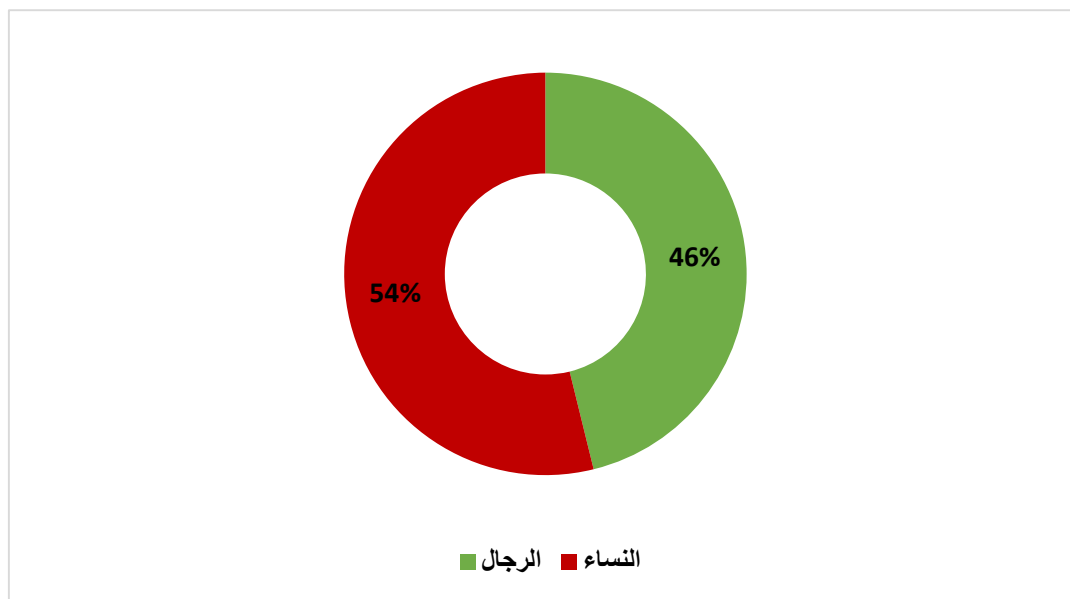
تُظهر نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة أشرن إلى أن ترقيتهم إلى منصب المسؤولية قوبلت بالترحيب من طرف الزملاء، بنسبة 61.5%، ما يُشير إلى وجود درجة لا بأس بها من القبول المجتمعي المهني لتولي المرأة مناصب قيادية داخل المؤسسات الاستشفائية، وهو ما قد يمثل مؤشراً إيجابياً يعاكس إلى حد ما الصورة النمطية التقليدية عن رفض المرأة كقائدة. ومع ذلك، فإن نسبة 30.8% من المستجوبات صرحن بوجود لامبالاة من الزملاء، ما قد يعكس نوعاً من التحفظ أو عدم الاهتمام، وربما أيضاً غياب الدعم الفعلي رغم غياب المعارضة الصريحة.

أما نسبة عدم الرضا فتمثلت 7.7% فقط، وهي نسبة محدودة ولكنها تبقى دالة على استمرار بعض المواقف الراضية أو المتحفظة تجاه تولي المرأة للمسؤولية، وهو ما يتقاطع بشكل مباشر مع الفرضيات الجزئية الأولى والثانية، المتعلقة بـ"الصورة النمطية" و"النظرة الدونية" للمرأة كقيادية في الإدارة. وعليه، يُمكن القول إن هذا السؤال يُبرز تباين المواقف داخل بيئة العمل، ويمنح مؤشراً أولياً على أن المرأة لا تزال تواجه مواقف متفاوتة عند تقلدها المناصب، بين القبول، والحياد، والرفض، وهو ما يعكس بدوره عمق التحديات المرتبطة بثقافة المؤسسة والمجتمع.

جدول رقم (08) يوضح: نوع الجنس من الزملاء غير المرحب للترقية المبحوثة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
46.2	06	الرجال
53.8	07	النساء
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

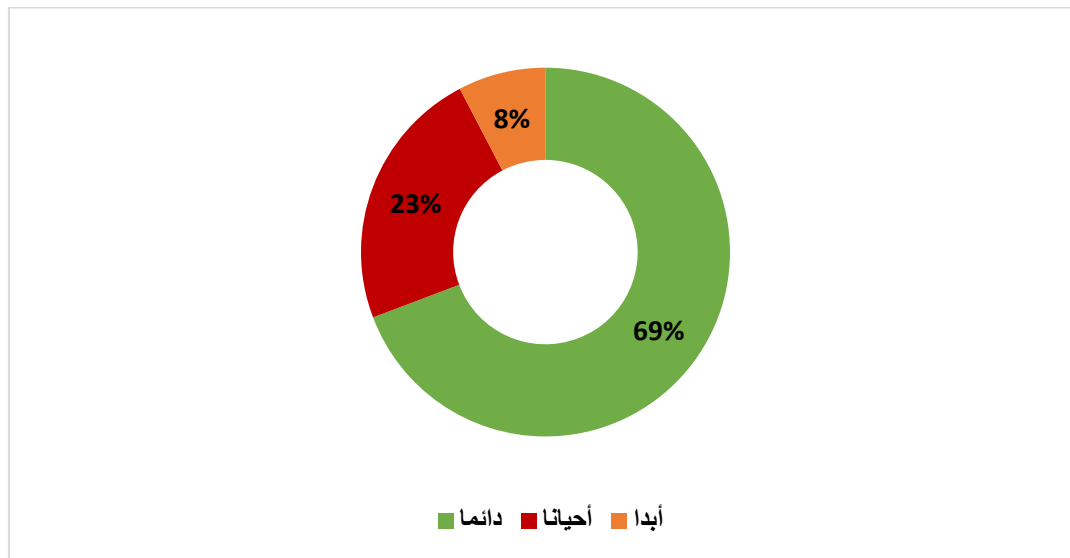


توضح نتائج الجدول أن نسبة 53.8% من المبحوثات صرحن بأن النساء هن من أبدين عدم ترحيب أو رضا عند تعيين المرأة في منصب المسؤولية، مقابل نسبة 46.2% أشرنا إلى أن الرجال كانوا غير مرحبين. تعكس هذه النتيجة مفارقة لافتة، إذ أن التوقع السائد عادة ما يتمثل في أن الرفض أو التحفظ يكون أساساً من الذكور، إلا أن ارتفاع نسبة التحفظ النسوي يشير إلى وجود ما يمكن تسميته بـ التمييز الداخلي أو النسائي ضد المرأة، والذي قد يكون ناتجاً عن ترسخ الصورة النمطية الاجتماعية في وعي النساء أنفسهن حول محدودية قدرات المرأة القيادية. يمكن تفسير ذلك أيضاً في ضوء التنافس المهني أو تصورات مسبقة حول الأدوار التقليدية للجنسين داخل بيئة العمل، مما يجعل من الضروري العمل على تغيير هذه الذهنيات من خلال التحسيس والتكوين في مجال المساواة المهنية ومكانة المرأة في الإدارة.

جدول رقم (09) يوضح: مدى مراعاة المسؤولية لظروف مرؤوسيهها عند اتخاذ قراراتها المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
69.2	09	دائما
23.1	03	أحيانا
7.7	01	أبدا
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

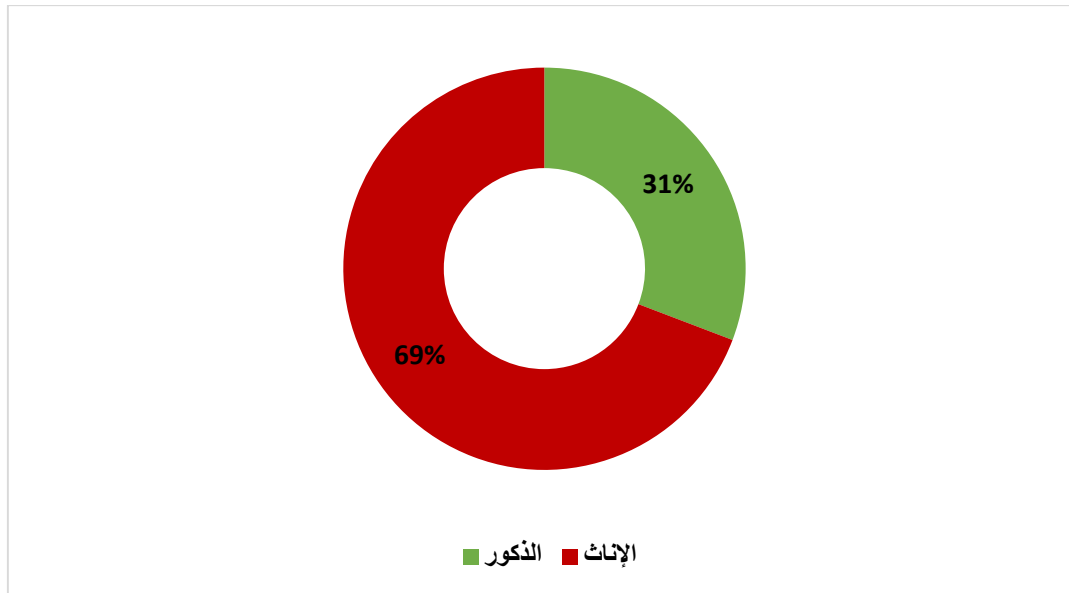


تشير نتائج الجدول إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثات، بنسبة 69.2%، أكدن أنهن دائماً يراعين ظروف العاملين أثناء تأدية واجباتهم المهنية، ما يعكس درجة عالية من المرونة والبعد الإنساني في أسلوب القيادة لدى النساء في المناصب الإدارية داخل المؤسسات الاستشفائية. هذه النتيجة قد تكون مؤشراً على تأثير الطابع العاطفي والإنساني في تسيير شؤون العمل، من جهة أخرى، نجد أن 23.1% من المبحوثات أجبن بـ "أحياناً"، مما يدل على وجود توازن نسبي بين الصرامة والمرونة في المواقف المهنية، في حين صرحت 7.7% فقط بأنهن "أبداً" لا يراعين هذه الظروف، وهي نسبة ضئيلة تشير إلى قلة تبني الأسلوب الإداري الصارم دون مراعاة للجوانب الاجتماعية أو الإنسانية.

جدول رقم (10) يوضح: نوع الجنس من المرؤوسين الذي يقاوم قرارات المسؤولة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
30.8	04	الذكور
69.2	09	الإناث
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25



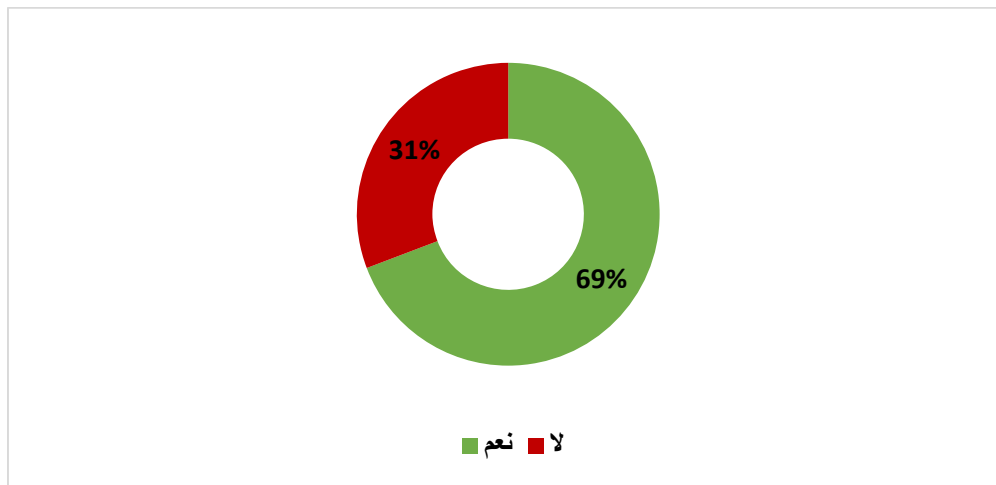
تشير نتائج السؤال إلى أن نسبة كبيرة من النساء المسؤولات في المراكز الاستشفائية، بلغت 69.2%، شعرت بأن القرارات التي يتخذنها تواجه مقاومة أكبر من طرف الإناث مقارنة بالذكور الذين شكلوا نسبة 30.8%. هذه النتيجة تعكس جانباً معقداً في بيئة العمل، حيث تتعدى معوقات السلطة التي تواجه المرأة حدود النظرة السلبية من الرجال، لتشمل أيضاً مقاومة وتأثيرات من زميلاتهن النساء.

يمكن تفسير ذلك بأن بعض النساء قد يشعرن بالمنافسة أو يصعب عليهن تقبل سلطة امرأة مسؤولة في منصب أعلى، خصوصاً في بيئة عمل تقليدية يظل فيها دور المرأة محدوداً في مراكز القيادة. كما قد تعكس هذه الظاهرة ترسخاً لبعض القوالب الاجتماعية والنمطية التي تجعل بعض النساء ينظرن بعين التحفظ إلى زميلاتهن في مواقع المسؤولية، مما يضيف طبقة أخرى من التعقيد في مواجهة المرأة لمعايير السلطة.

جدول رقم (11) يوضح: مدى تأثير عدم تقبل سلطة المرأة على بيئة العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
69.2	09	نعم
30.8	04	لا
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25



تشير نتائج هذا السؤال إلى أن غالبية المبحوثات بنسبة 69.2% تؤكد أن عدم تقبل السلطة النسائية يؤثر بشكل سلبي على بيئة العمل داخل المؤسسات الاستشفائية. هذا التأثير يعكس الواقع الملموس الذي تعيشه المرأة المسؤولة، حيث تؤدي المقاومة المجتمعية والنظرة السلبية نحو المرأة في مواقع القرار إلى خلق بيئة عمل مضطربة، قد تتسم بعدم الانسجام والتوتر بين الموظفين.

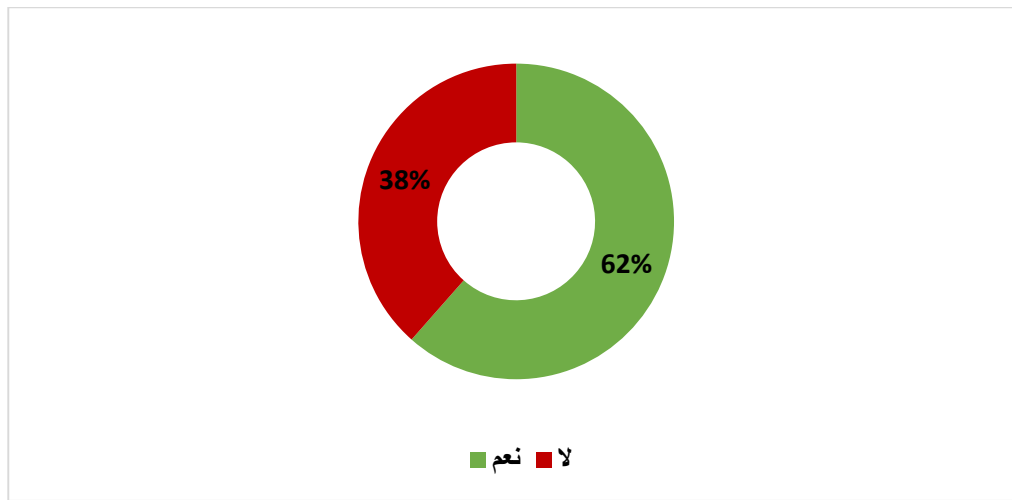
في المقابل، يرى 30.8% من المشاركات أن هذا العامل لا يؤثر على بيئة العمل، مما قد يدل على وجود بيئات أو حالات إدارية تتميز بقبول أفضل للمرأة كقائدة أو تميز بعض النساء بالقدرة على تجاوز هذه العقبات وتحقيق توازن في علاقتهم مع الفريق العامل.

هذا التباين في الآراء يشير إلى أن أثر عدم تقبل السلطة النسائية على بيئة العمل ليس ثابتاً، بل يتأثر بعوامل متعددة منها الثقافة التنظيمية، مدى وعي العاملين، والدعم المؤسسي. مع ذلك، تبقى الأغلبية التي ترى التأثير السلبي دليلاً قوياً على أهمية معالجة الصورة النمطية التي تحد من فعالية المرأة في الإدارة، بما يساهم في تحسين المناخ المهني وضمان بيئة عمل أكثر تفاعلاً وتعاوناً.

جدول رقم (12) يوضح: مدى شعور المسؤولية بضرورة مضاعفة الجهود لإثبات جدارتها وكفائتها مقارنة بزملائها الرجال.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	61.5
لا	05	38.5
المجموع	13	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25



تشير نتائج السؤال إلى أن أغلبية النساء المسؤولات في المراكز الاستشفائية، بنسبة 61.5%، قد شعرت في مراحل معينة بأنهن مطالبات ببذل جهد مضاعف لإثبات كفاءتهن مقارنة بزملائهن الرجال. يعكس هذا الشعور واقعاً مؤلماً يعاني منه العديد من النساء في بيئات العمل الإدارية، حيث يُطلب منهن العمل بجدية أكبر لإثبات جدارتهن وقدراتهن، وهو عبء إضافي لا يطال زملاءهن من الرجال بنفس الدرجة.

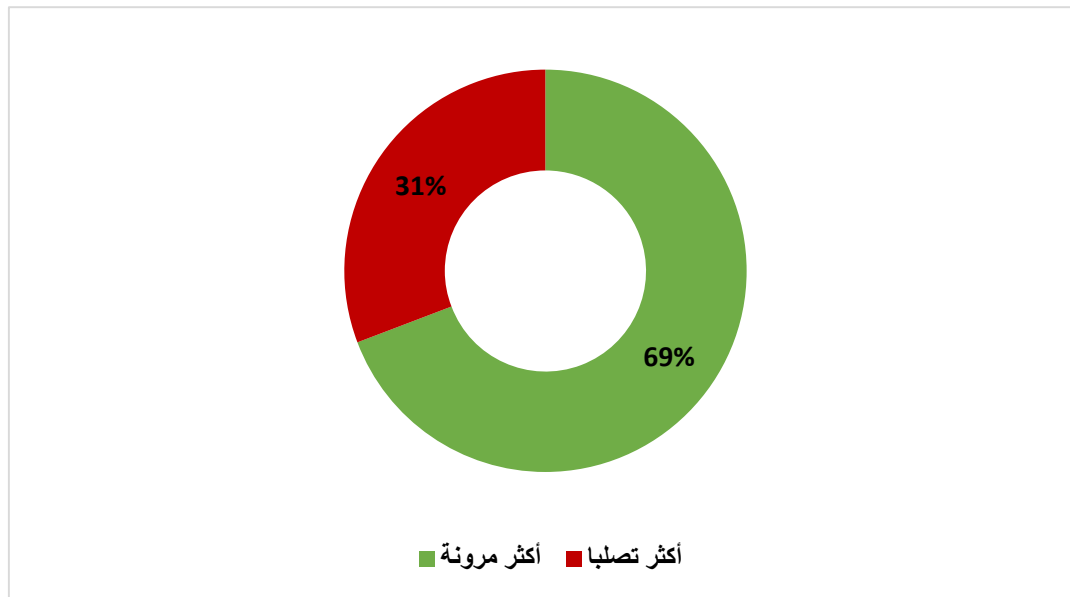
بينما أفادت نسبة 38.5% منهن بعدم مواجهتهن لهذا المطلب، ما قد يشير إلى اختلافات في الخبرات الشخصية أو في طبيعة العمل والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها المرأة، مما يعكس تبايناً في مستويات الدعم والتقبل داخل المؤسسات.

يعزز هذا التفاوت فكرة أن التحديات التي تواجه المرأة في الإدارة ليست موحدة، ولكنها مرتبطة بعوامل ثقافية وتنظيمية تؤثر على مدى شعور المرأة بالتمييز أو المساواة في بيئة العمل. وبالتالي، فإن هذا الأمر يؤكد أهمية العمل على خلق بيئة مهنية عادلة تضمن تقدير جهود المرأة دون تحميلها أعباء إضافية مقارنة بالرجال، وهو ما يتماشى مع الفرضية العامة للدراسة حول المعوقات التي تواجه المرأة في مواقع المسؤولية.

جدول رقم (13) يوضح: الحالة التي تكون عليها بيئة العمل لوجود العنصر النسوي فيها

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
69.2	09	أكثر مرونة
30.8	04	أكثر تصلباً
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25



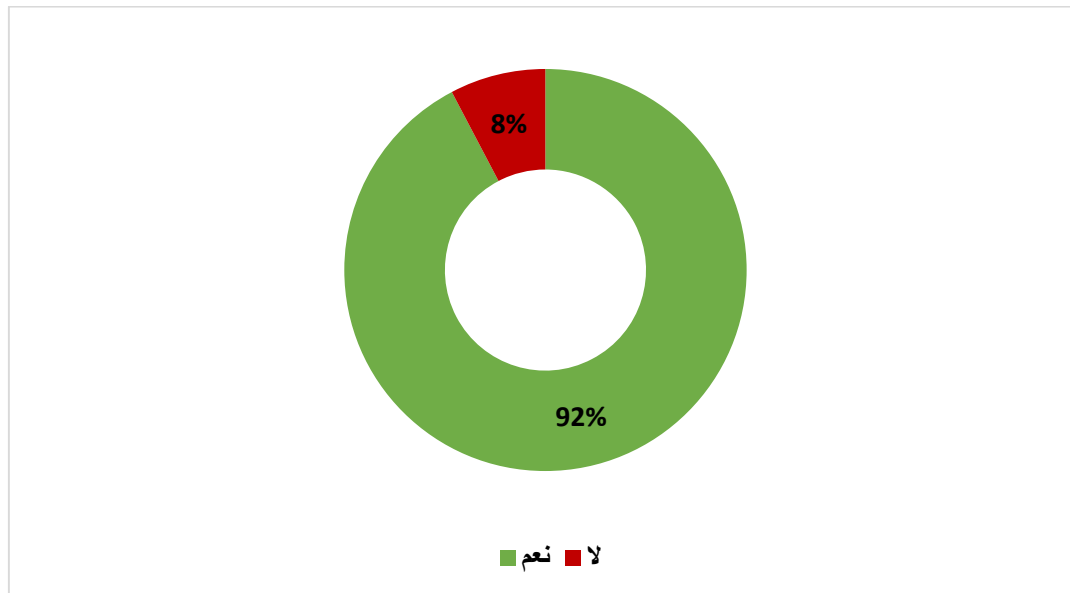
تشير نتائج السؤال إلى أن الغالبية العظمى من النساء المسؤولات في المراكز الاستشفائية، بنسبة 69.2%، يرون أن تواجد العنصر النسوي في بيئة العمل يجعلها أكثر مرونة. هذا الرأي يعكس الاعتقاد السائد بأن المرأة تضيق بعداً إنسانياً وحناناً في التعامل مع الزملاء، مما يساهم في خلق أجواء عمل أكثر تساهلاً وتفهماً، ويعزز روح التعاون والتواصل داخل المؤسسة.

في المقابل، يرى 30.8% من المشاركات أن تواجد النساء في بيئة العمل يجعلها أكثر تصلباً، وهو رأي قد يعود إلى تجارب شخصية أو مواقف خاصة حيث قد تكون هناك اختلافات في طرق الإدارة أو التعامل مع المسؤوليات، وربما يرتبط هذا الرأي أيضاً بتأثيرات الصراعات الداخلية أو مقاومة البعض لفكرة قيادة المرأة.

جدول رقم (14) يوضح: مدى اعتقاد المبحوثة بامتلاك المرأة لقدرات قيادية تساوي أو تضاهي قدرات الرجل في بيئة العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
92.3	12	نعم
7.7	01	لا
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

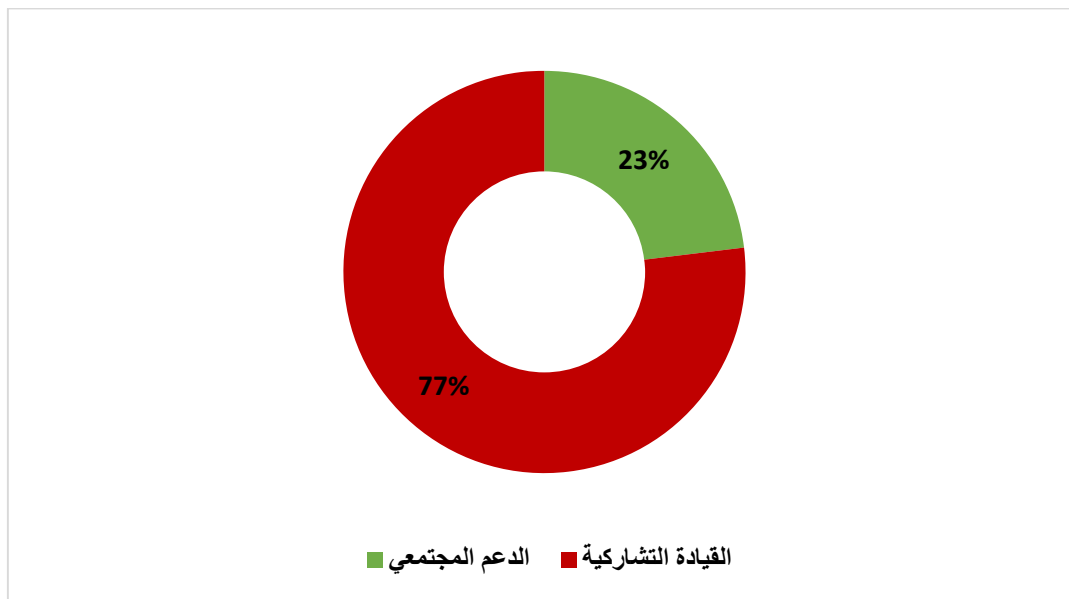


تشير نتائج هذا السؤال إلى قناعة قوية لدى الغالبية العظمى من النساء المسؤولات في المراكز الاستشفائية، حيث بلغت نسبة من يرون أن المرأة تمتلك قدرات قيادية توازي أو تفوق الرجل في الأداء داخل بيئة العمل 92.3%. يعكس هذا الإيمان العميق بقدرات المرأة القيادية، ومدى ثقتها في كفاءتها ومهاراتها التنظيمية والإدارية. في المقابل، عبرت نسبة صغيرة بلغت 7.7% عن رأي مخالف، مما يشير إلى وجود بعض التحديات أو الاعتقادات التقليدية التي قد تؤثر على نظرة البعض تجاه مساواة المرأة بالرجل في مجال القيادة.

جدول رقم (15) يوضح: أسباب امتلاك المرأة لقدرات قيادية تساوي أو تفوق قدرات الرجال

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
23.1	03	الدعم المجتمعي
76.9	10	القيادة التشاركية
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25



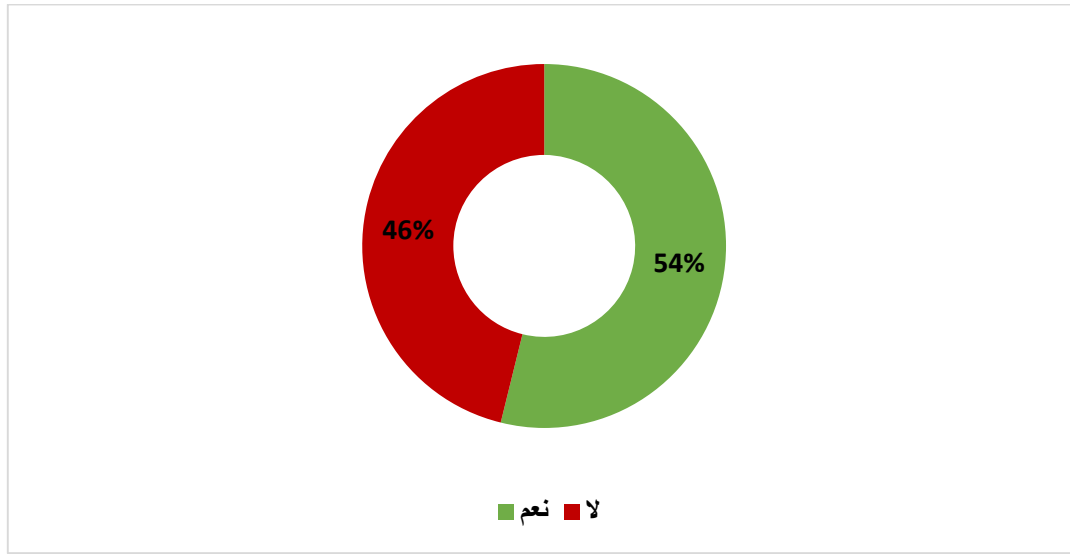
تُظهر نتائج هذا السؤال أن غالبية المشاركات بنسبة 76.9% يعززون تميز المرأة في القيادة والقدرة على الأداء داخل بيئة العمل إلى القيادة التشاركية. ويعكس هذا الرأي أهمية أسلوب القيادة الذي يعتمد على التعاون، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الحوار بين المسؤولات والمرووسين، مما يسهم في تعزيز الفاعلية والكفاءة الإدارية.

في المقابل، يرى 23.1% من المشاركات أن الدعم المجتمعي هو العامل الأساسي الذي يدعم دور المرأة في المواقع القيادية. هذا يشير إلى أن الاعتراف والتشجيع من قبل المجتمع والأسرة والمحيط الاجتماعي يلعب دوراً مهماً في تعزيز ثقة المرأة بنفسها وقدرتها على تحمل المسؤوليات الإدارية. ويعكس هذا التوزيع التوازن بين العوامل التنظيمية والاجتماعية التي تؤثر في نجاح المرأة في الإدارة، مما يؤكد على ضرورة توفير بيئة عمل تشاركية وداعمة، إلى جانب دعم المجتمع لتحقيق تمكين فعال للمرأة في مواقع القيادة.

جدول رقم (16) يوضح: ان كانت المسؤوليات الأسرية المبحوثة تؤثر على ممارستها المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
53.8	07	نعم
46.2	06	لا
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25



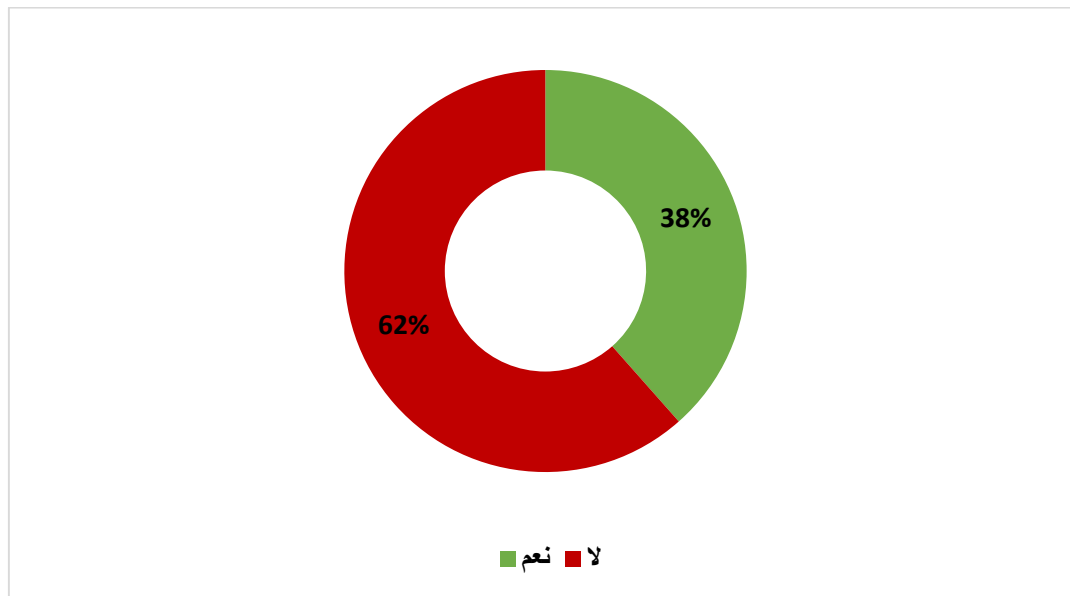
تشير نتائج هذا السؤال إلى انقسام نسبي في آراء المشاركات حول تأثير المسؤوليات الأسرية على قدرتهن في أداء المهام المهنية، حيث أقرت نسبة 53.8% منهن بأن هذه المسؤوليات تؤثر سلباً على أدائهن المهني. ويعكس هذا الواقع التحديات التي تواجهها المرأة العاملة في موازنة متطلبات العمل مع التزامات الأسرة، مما قد يحد من تركيزها أو تخصيص الوقت الكافي لمهامها التنظيمية.

في المقابل، ترى نسبة 46.2% من المشاركات أن مسؤوليات الأسرة لا تؤثر على أداء مهامهن المهنية، مما يدل على وجود قدرة أو استراتيجيات لدى بعض النساء تمكنهن من التوفيق بين الحياة الأسرية والعملية بشكل فعال. يعكس ذلك أهمية دعم المؤسسات والإدارة لظروف المرأة العاملة، سواء من خلال توفير بيئة عمل مرنة أو برامج مساندة تساهم في تخفيف أعباء التوازن بين الأسرة والعمل، وهو ما يتماشى مع فرضية الدراسة حول الصعوبات التي تواجه المرأة في التوفيق بين الأدوار المختلفة في حياتها.

جدول رقم (17) يوضح: ان كان هناك أشخاص يساعدون المبحوثة في أعمالها المنزلية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
38.5	05	نعم
61.5	08	لا
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25



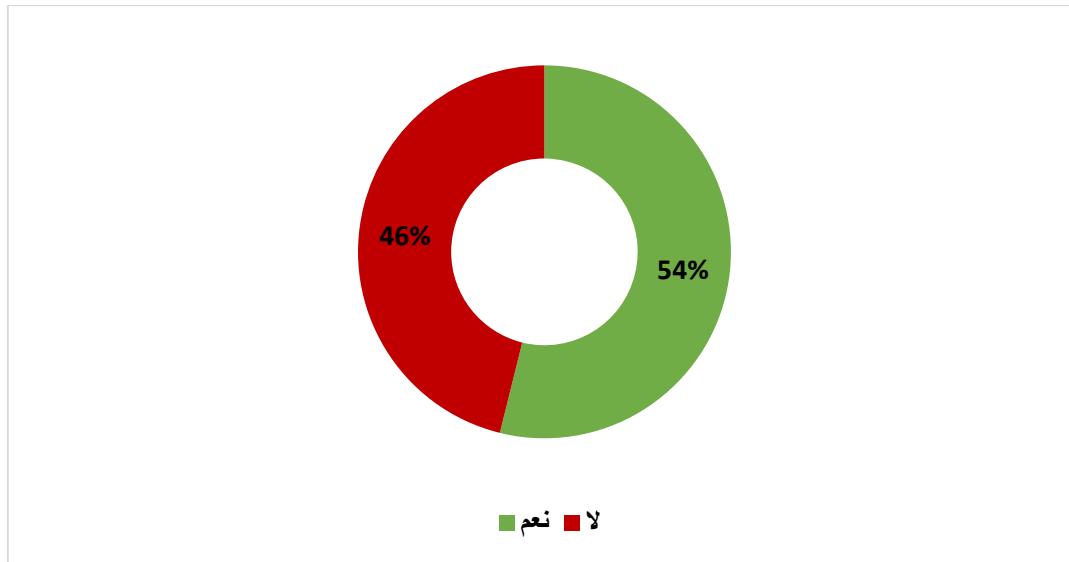
تشير نتائج هذا السؤال إلى أن غالبية المشاركات بنسبة 61.5% لا يحصلن على مساعدة في الأعمال المنزلية، مما يضع عبئاً إضافياً على المرأة المسؤولة التي تحاول التوفيق بين مهامها المهنية ومسؤولياتها المنزلية. يعكس هذا الواقع الصعوبة الكبيرة التي تواجهها العديد من النساء في تحمل مسؤوليات مزدوجة دون دعم فعال في الجانب الأسري، الأمر الذي قد يؤثر على أدائهن المهني ويرتبط بشكل مباشر بالتحديات التي تواجه المرأة في الإدارة.

من جهة أخرى، أفادت نسبة 38.5% من النساء المشاركات أنهن يحصلن على دعم في الأعمال المنزلية، وهو عامل مساعد يسهل عليهن التركيز والانجاز في مهامهن المهنية، مما يبرز أهمية الدعم الأسري في تعزيز دور المرأة وتمكينها من النجاح في مواقع المسؤولية. وتؤكد هذه النتائج أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه الدعم الأسري والاجتماعي في تخفيف الضغوط على المرأة العاملة، وهو ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في السياسات والممارسات الإدارية لتحسين بيئة العمل للمرأة في الإدارة الجزائرية.

جدول رقم (18) يوضح: امكانية توفيق المرأة المسؤولة بين واجبتها المهنية والتزاماتها الأسرية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
53.8	07	نعم
46.2	06	لا
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25



تُظهر نتائج هذا السؤال انقسامًا واضحًا في آراء المشاركات حول إمكانية نجاح المرأة في حياتها المهنية كمسؤولة دون التأثير على واجباتها الأسرية، حيث اعتبرت نسبة 53.8% أن المرأة قادرة على تحقيق هذا التوازن بنجاح. يعكس هذا التفاؤل ثقة كبيرة في قدرة المرأة على التوفيق بين الأدوار المهنية والأسرية من خلال تنظيم الوقت وتوفير الدعم المناسب.

في المقابل، يرى 46.2% من المشاركات أن النجاح المهني للمرأة لا يمكن أن يتحقق دون أن يمس ذلك واجباتها الأسرية، وهو ما يعكس الوعي بالتحديات الواقعية التي تواجهها المرأة في موازنة هذه المسؤوليات المتعددة. هذا الاختلاف في الرأي يعكس تعقيد الموضوع وارتباطه بعدة عوامل شخصية واجتماعية وثقافية. مما يعكس أهمية تطوير بيئة داعمة تمكن المرأة من النجاح في مواقع المسؤولية مع الحفاظ على دورها الأسري، من خلال تبني سياسات مرنة وبرامج مساندة تخفف من أعباء التوفيق بين الحياة المهنية والأسرية.

II. مناقشة فرضيات الدراسة:

1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

« تشكل الصورة النمطية السائدة في المجتمع عن المرأة الجزائرية حاجزًا ثقافيًا واجتماعيًا أمام تقبلها كشخص مسؤول في الإدارة العمومية » تشير نتائج الجداول من 7 إلى 11 إلى أن استقبال الزملاء لترقية المرأة في مناصب المسؤولية لا يخلو من بعض التحديات، فبينما هناك ترحيب بنسبة 61.5%، لا يمكن تجاهل وجود نسبة معتبرة من اللامبالاة وعدم الرضا (حوالي 38.5%) تجاه هذه الترقية. هذا التفاوت في المواقف يعكس وجود صورة نمطية راسخة ترى المرأة في موقع المسؤولية ككائن عاطفي وغير عقلائي، مما يضعف من ثقة بعض الزملاء في قدرتها على اتخاذ قرارات حاسمة وموضوعية. هذه النظرة النمطية تقلل من الاعتراف بالكفاءة المهنية للمرأة وتضعها في خانة «غير المؤهلة» على الرغم من تحصيلها العلمي والمؤهلات المهنية، ما يجعلها في موضع اختبار دائم لإثبات جدارتها.

الأمر يتفاقم عندما تواجه المرأة مقاومة في تنفيذ قراراتها، وخاصة من النساء أنفسهن، حيث أظهرت البيانات أن نسبة المقاومة أكبر لدى الإناث (69.2%) مقارنة بالذكور، وهذا يشير إلى أن الصورة النمطية لا تقتصر فقط على النظرة الذكورية، بل تتجذر أيضًا في مواقف داخلية بين النساء، ربما نتيجة للعوامل الثقافية والاجتماعية التي تفرض على النساء منافسة داخلية أو تشكك في قدرات بعضها البعض.

من جهة أخرى، تؤكد نتائج هذه الفرضية أن المرأة مطالبة ببذل جهد مضاعف لإثبات كفاءتها، إذ أن 61.5% من المشاركات أقررن بوجود هذا العبء الإضافي. وهذا يدل على أن الصورة النمطية التي ترى المرأة أقل كفاءة تؤدي إلى زيادة الضغوط عليها مقارنة بزملائها الرجال، مما ينعكس على بيئة العمل ويؤثر على أدائها المهني بشكل غير مباشر. لذلك، يمكن القول إن هذه الصورة النمطية تخلق بيئة عمل غير متكافئة تتطلب من المرأة تكرار إثبات قدراتها بشكل مستمر، وهو ما يعيق تحقيق التكامل والتناغم في العمل الإداري.

2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

« تشكل النظرة الدونية للمجتمع اتجاه المرأة عائقًا أمام تقبل المرؤوسين من الرجال والنساء لها كمسؤولة في الإدارة الجزائرية »

تتجلى هذه الفرضية بشكل واضح من خلال البيانات الواردة في الجداول من 12 إلى 17. تشير النتائج إلى أن هناك تصورات سلبية مرتبطة بطبيعة شخصية المرأة في العمل الإداري؛ حيث وصفها البعض بأنها غير ثابتة في قراراتها، وأحيانًا متقلبة، كما أنها تميل إلى الطابع العاطفي على حساب الصرامة والحزم المطلوبين في اتخاذ القرارات. هذه النظرة الدونية تسهم في تعزيز المقاومة التي تواجهها المرأة من قبل المرؤوسين، سواء من الرجال أو النساء، حيث تؤثر هذه التصورات في مدى تقبلهم لسلطانها وقدرتها على القيادة.

مع ذلك، تكشف النتائج عن تناقض مثير للاهتمام، فبينما أبدى الكثيرون قبولاً بأن وجود العنصر النسوي يجعل بيئة العمل أكثر مرونة (69.2%)، إلا أن نسبة لا يستهان بها (30.8%) رأوا أن بيئة العمل تصبح أكثر تصلباً بوجود النساء، مما يعكس وجود اختلافات في وجهات النظر وربما تحاملاً قائماً على التحيزات القديمة أو التجارب السلبية السابقة.

بالرغم من هذه النظرة الدونية، يؤكد معظم المشاركين (92.3%) على أن المرأة تمتلك قدرات قيادية توازي أو تفوق الرجل، ويُعزى هذا النجاح إلى اعتماد المرأة على أسلوب القيادة التشاركية (76.9%)، الذي يعزز العمل الجماعي ويخلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وانفتاحاً. هذا يشير إلى أن العقبات ليست مرتبطة بعدم كفاءة المرأة، بل هي في الأساس متجذرة في التحيزات الاجتماعية والنظرة التقليدية لدور المرأة في السلطة.

وبالتالي، يمكن القول إن النظرة الدونية للمجتمع تجاه المرأة ليست مجرد تصورات شخصية، بل هي عائق ثقافي مؤثر يضع المرأة في موقف دفاعي دائم، ويجعل عملية قبولها كقائدة عملية معقدة تتطلب تغييراً في القيم الاجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى سياسات داخلية في المؤسسات تدعم العدالة والمساواة.

3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

« تواجه المرأة العاملة في الإدارة العمومية صعوبة التوفيق بين التزاماتها الأسرية ومسؤولياتها المهنية »

تعكس نتائج الجداول من 16 إلى 18 واقعاً عملياً يعيشه العديد من النساء في مناصب المسؤولية، حيث تؤكد الأغلبية (53.8%) أن المسؤوليات الأسرية تؤثر على قدرتهن في ممارسة مهامهن المهنية بفعالية. يعكس هذا واقعاً اجتماعياً وثقافياً يفرض على المرأة دوراً مزدوجاً يحمل أعباء كثيرة، فبينما تتطلب الإدارة مهارات واستمرارية في العمل، تظل الالتزامات الأسرية والتقليدية للمرأة كربة بيت عتبة تعيق الأداء الكامل.

وتزداد هذه الصعوبة عندما لا تتوفر شبكة دعم كافية في المنزل، إذ أظهرت النتائج أن 61.5% من المشاركات لا يتلقين مساعدة كافية في الأعمال المنزلية، مما يزيد من الضغط النفسي والبدني عليهن. هذا الازدواج في الأدوار يؤدي إلى ما يعرف بـ «صراع الأدوار»، حيث تجد المرأة نفسها بين مطالب مهنية وأخرى أسرية، مما قد يؤثر سلباً على توازن حياتها ويعرضها للإرهاق والتوتر.

على الرغم من هذه الصعوبات، تعبر نسبة لا بأس بها (53.8%) عن اعتقادهن بأن المرأة قادرة على النجاح في حياتها المهنية دون المساس بواجباتها الأسرية، ما يعكس وجود أمل وثقة في إمكانية الموازنة بين الحياة المهنية والشخصية، إذا ما توفرت لها البيئة الداعمة، سواء على مستوى الدعم المجتمعي أو التنظيمي. ففي هذا السياق، تلعب القيادة التشاركية والدعم المجتمعي دوراً حيوياً في تخفيف الأعباء وتمكين المرأة من أداء دورها بكفاءة.

لهذا، يصبح من الضروري تبني سياسات مرنة داخل المؤسسات مثل تنظيم ساعات العمل، توفير خدمات رعاية الأطفال، وتعزيز ثقافة المشاركة الأسرية، إلى جانب تغيير النظرة المجتمعية التي تفرض على المرأة العبء الأكبر في العمل المنزلي، مما يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المرأة في الإدارة وتحقيق المساواة الفعلية.

4- مناقشة الفرضية العامة في ضوء الفرضيات الجزئية:

« تشكل الصورة النمطية السائدة في المجتمع الجزائري عن المرأة ومكانتها أهم المعوقات التي تحول دون شغلها مراكز المسؤولية في الإدارة الجزائرية وممارسة متطلباتها التنظيمية ».

تشير نتائج الدراسة إلى أن الصورة النمطية السائدة في المجتمع الجزائري تلعب دورًا مركزيًا في تحديد موقع المرأة داخل المؤسسات الإدارية. هذه الصورة النمطية ليست مجرد تصورات فردية بل هي تراكم اجتماعي وثقافي يضع المرأة في خانة «الأقل جدارة» و«العاطفية» وغير القادرة على التماسك والصرامة التي تتطلبها المناصب القيادية. فالنتائج التي توصلنا إليها عبر الفرضيات الجزئية كشفت عن وجود حواجز ثقافية واجتماعية تعيق تقبل المرأة كشخص مسؤول، سواء من قبل المجتمع أو داخل بيئة العمل نفسها.

التحليل يوضح أن هذه الصورة النمطية تترجم إلى ممارسات وعقبات ملموسة في الواقع الإداري، بدءًا من مقاومة بعض الزملاء - وحتى من النساء أنفسهن - لوجود المرأة في مواقع اتخاذ القرار، وصولًا إلى تحدياتها في إثبات كفاءتها وسط بيئة عمل لا تخلو من تحاملات مسبقة. إضافة إلى ذلك، يلعب التداخل بين الأدوار الأسرية والمهنية دورًا كبيرًا في تعقيد موقف المرأة، حيث تُحمل مسؤوليات منزلية كبيرة تجعلها تواجه صعوبة حقيقية في تحقيق توازن فعال بين متطلبات العمل والالتزامات العائلية، ما يعكس انعكاسًا عمليًا لهذه الصورة النمطية التي ترى في المرأة أساسًا ربة بيت أكثر من كونها قائدة أو مسؤولة.

كما أظهرت الدراسة أن رغم هذه التحديات، هناك اعتراف نسبي بقدرات المرأة القيادية، وبأن نجاحها في العمل يعتمد بشكل كبير على الدعم المجتمعي والقيادة التشاركية التي توفر بيئة أكثر مرونة وشمولًا. هذا الاعتراف يدعو إلى ضرورة العمل على كسر هذه الصورة النمطية من خلال تعزيز السياسات التنظيمية التي تركز مبدأ المساواة، وتشجيع ثقافة تنظيمية تدعم المرأة لا بوصفها «استثناء» بل كعامل فاعل ومؤثر على مستوى متساوٍ مع الرجل.

في الأخير يمكن القول إن الصورة النمطية هي العائق الأساسي الذي يحول دون تمكين المرأة بشكل كامل في الإدارة الجزائرية، ويشكل هذا العائق حاجزًا نفسيًا واجتماعيًا ينعكس على الأداء الوظيفي والبيئة التنظيمية. ولذلك فإن إزالة هذه الصورة تتطلب جهودًا متواصلة على مستويات عدة: ثقافية، تربوية، تنظيمية، وقانونية، لضمان بيئة عمل عادلة ومنصفة تتيح للمرأة ممارسة مهامها المهنية بكفاءة دون عوائق أو تحاملات.

III. وكناتج عامة للدراسة يمكن القول التالي:

- الصورة النمطية الثقافية والاجتماعية للمرأة: أظهرت النتائج أن المجتمع الجزائري لا يزال يحمل صوراً نمطية تقليدية عن المرأة في العمل الإداري، حيث تُعتبر المرأة أقل جدارة وكفاءة مقارنة بالرجل بسبب اعتقاد سائد بأن المرأة عاطفية وغير عقلانية في مواقفها المهنية. هذا الانطباع يشكل حاجزاً ثقافياً واجتماعياً يحد من تقبل المرأة كشخص مسؤول قادر على أداء مهامه الإدارية بفعالية.
- مقاومة البيئة العملية ورفض المرؤوسين: تبين من خلال البيانات أن هناك مقاومة ملحوظة من قبل العاملين، خاصة من الرجال، تجاه تولي النساء لمناصب المسؤولية، مع وجود رفض وعدم رضا ولا مبالاة، مما يصعب على المرأة فرض سلطتها الإدارية ويضعها تحت ضغط مستمر. كما أن المرأة تواجه مقاومة أكبر في القرارات التي تتخذها، ويبدو أن هذه المقاومة تتبع من النظرة الدونية والشكوك حول قدرة المرأة على اتخاذ قرارات حازمة.
- تأثير المسؤوليات الأسرية على أداء المرأة المهنية: أشارت الدراسة إلى أن التزامات المرأة الأسرية، خاصة دورها كربة بيت ومسؤولة عن تربية الأطفال، تؤثر سلباً على قدرتها على إنجاز المهام التنظيمية بكفاءة، ما يضعف الضغوط والتحديات التي تواجهها في بيئة العمل. كما أن صراع الأدوار بين الالتزامات المنزلية والمسؤوليات المهنية يخلق توتراً يؤثر على أدائها الوظيفي.
- الاعتراف بقدرات المرأة القيادية: على الرغم من المعوقات، أكدت غالبية العينة أن المرأة تمتلك قدرات قيادية توازي أو تفوق الرجل في الأداء داخل بيئة العمل، مع التأكيد على أهمية الدعم المجتمعي والقيادة التشاركية كعوامل مساعدة في نجاح المرأة في مناصبها الإدارية.
- تأثير البيئة الاجتماعية والقيادة التشاركية: تم الإشارة إلى أن الدعم المجتمعي والقيادة التشاركية يلعبان دوراً أساسياً في تعزيز قبول المرأة كمسؤولة وتحقيق بيئة عمل أكثر مرونة وتفهماً، مما يساعد في التخفيف من حدة المعوقات التي تواجهها.

توصيات الدراسة

من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يمكن طرح التوصيات التالية:

1. ضرورة تنفيذ حملات توعية ثقافية واجتماعية تهدف إلى تغيير الصورة النمطية السلبية عن المرأة العاملة في المناصب القيادية، وتعزيز احترام دورها وكفاءتها المهني في مواقع العمل الإداري.
2. ضرورة تعزيز برامج الدعم والتدريب القيادي للمرأة داخل المؤسسات الإدارية لرفع كفاءتها وزيادة ثقتها بنفسها وقدرتها على مواجهة التحديات المهنية.
3. ضرورة تفعيل سياسة القيادة التشاركية التي تشجع مشاركة جميع الموظفين بغض النظر عن الجنس، مما يساعد على تقبل المرأة كمسؤولة وتحسين بيئة العمل.
4. توفير دعم أسري واجتماعي للمرأة العاملة من خلال إنشاء مرافق رعاية أطفال أو برامج دعم تساعد المرأة على التوفيق بين حياتها المهنية والأسرية.
5. تشجيع مشاركة الرجال في دعم عمل المرأة سواء في بيئة العمل أو في المنزل، لتخفيف الأعباء الاجتماعية والعملية عليها.
6. مراجعة السياسات الإدارية والتنظيمية لتضمن إجراءات واضحة لمحاربة التمييز ومقاومة المرأة في المناصب الإدارية.



يشكل العمل داخل التنظيمات الإدارية بالنسبة للعنصر النسوي تحديات كثيرة في المجتمعات العربية ومنها الجزائر خاصة الريفية منها ، وليس هذا فحسب بل يصبح التحدي أكبر إذا تعلق الأمر بممارسة السلطة من طرف هذه الأخيرة في هكذا بيئة رجالية مع ما تحمله من إرث ثقافي و اجتماعي تمييزي تجاه المرأة كإنسانة أولا وكموظفة ثانيا ، فاعتداء المرأة عددا من المناصب القيادية داخل التنظيم الصحي يجلب لها جملة من التحديات في بيئة العمل، تحديات ذات طبيعة تنظيمية وثقافية واجتماعية في علاقاتها مع زملائها من الرجال والنساء

- وهذه المشكلة التي عالجتها الباحثة نظريا وميدانيا خلصت فيها حملة من النتائج:
- الصورة النمطية الثقافية و الاجتماعية للمرأة ، هذا الانطباع يشكل حاجزا ثقافيا واجتماعيا يحد من تقبل المرأة كشخص مسؤول قادرا على أداء مهامه الإدارية بفعالية.
- مقاومة البيئة العملية و رفض المرووسين ، يبدو أن هذه المقاومة تتبع من النظرة الدونية والشكوك حول قدرة المرأة على اتخاذ قرارات حازمة.
- تأثير المسؤوليات الأسرية على أداء المرأة المهنية ، أي صراع الأدوار بين الالتزامات المنزلية و المسؤوليات المهنية يخلق توترا يؤثر على أدائها الوظيفي.
- و في ضوء هذه النتائج طرحت جملة من الحلول التي أراها مناسبة لتجاوز هذه الصعوبات:
- تعزيز القوانين المناهضة للتمييز: التأكيد على تنفيذ القوانين التي تحظر التمييز بين الجنسين في التوظيف و الترقية.
- برامج تدريبية و تأهيل للنساء في القيادة والإدارة لتقوية كفاءاتهن و تزويد مهاراتهن.
- دعم التوازن بين العمل و الحياة الأسرية عبر توفير تسهيلات كدور الحضانة و ساعات عمل مرنة.
- حملات توعية لتغيير النظرة التقليدية تجاه أدوار المرأة ف المجتمع.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. إبراهيم محمد المختار: مراحل البحث الاجتماعي "الخطوات الإجرائية"، دار الفكر العربي، ط1، دار الفكر العربي، دون البلد، 2005.
2. إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2005..
3. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007م.
4. الأزهاري بن عيسى: قراءة تحليلية لمفهوم السلطة في الفكر التنظيمي، مجلة الساوره للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 01، 2002.
5. أمين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية، التدريب من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998 .
6. بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، "التصور والمفهوم"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
7. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر الجزائرية، 2003م.
8. الحاج مراد مولاي ومحمد رحمانى: مفهوم السلطة في سياقاته الفكرية والتاريخية وإسقاطاته على مستوى الإدارة الجزائرية في مجتمع محلي.
9. سلاطينة بلقاسم والجيلالي حسان: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
10. سمير نعيم أحمد: النظرية في علم الاجتماع، دراسة نقدية، جامعة عين الشمس، 2006.
11. ظاهر كلادة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012م.
12. عادل رمضان الزيايدي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة من شمس القاهرة، 1992م.

13. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003م.
14. عبد الرحمن توفيق: التدريب المبادئ والأصول العلمية، مكتبة بيمك، القاهرة، 1994م.
15. عبير طایل فرحان البشاشة: درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، عمان، دار الحامد، 2008.
16. فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية.
17. مايدي زينب: المداخل النظرية لدراسة السلطة في التنظيم، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2.
18. محمد الجوهرى وآخرون: تاريخ التفكير الاجتماعي (الرواد)، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
19. مريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات علمية"، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006.
20. منصور نعمان وغسان ذيب النمري: البحث العلمي حرفة وفن، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، .
21. نعيمة الظرفات بنت عمر بن محمد، القيادة الإدارية والكفايات الممارسة لتنفيذ السياسات العمومية بالإدارات المركزية للوزارات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016م.
22. هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
23. يوسف بن محمد القبلان: أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992م.

رسائل دكتوراه:

1. محمد رحمانى: بناء السلطة داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في التنظيم والعمل، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

2. مشروم صباح: معوقات السلطة لدى النوع الاجتماعي في الإدارة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، .

رسائل ماجستير:

1. بلقاسم الحاج: دور خروج المرأة إلى ميدان العمل المأجور في الحد من ظاهرة النظام المرأة داخل الأبوي الممارس على الأسرة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02.

2. نورة بنت بداح محمد نوفل، معوقات فاعلية أداء المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في التربية، جامعة امام محمد بن سعود الاسلامية، 2011.

المجلات:

1. ابراهيمي عبد الله وحميدة المختار: دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة.

2. بن بركة إبراهيم: العمل وتنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 05، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 02.

3. حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، دون ب، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.

4. حماسة صحراوي وسامية بن رمضان: الفعل الاستراتيجي لدى الفاعل داخل النسق "مقاربة التحليل الاستراتيجي" لميشال كروزيه، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 01، 2022.

5. زروق نايل: أهمية الدورات التكوينية، في رفع المستوى أداء الأساتذة التربية البدنية في ظل المقاربة، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 05، العدد 14، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018م.

6. زواوي نوال: المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة، العدد 03، جانفي .

7. شالوش سامية وبشته حنان: مساهمة البرامج التكوينية في تجويد معايير الكفايات المهنية للأساتذة المرحلة الابتدائية، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 08، العدد 04، 2024م.
8. عائشة بن النوي، النوع الاجتماعي والتنمية، مقارنة مفاهيمية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020م.
9. عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، النظرية والمفاهيم، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سعد دحلب، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جوان 2017، البلدة.
10. عيسى يونسى ونسيمة تلي، النوع الاجتماعي (الجنس) مقارنة سوسيوتنموية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، جويلية 2019م.
11. غيات حياة: صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، سبتمبر 2013، جامعة وهران (الجزائر).
12. مريم شرع: تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية، مقومات وتحيات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
13. مصطفى عوفي: خروج المرأة إلى ميدان العمل وأثره على التماسك الأسري، العدد 19، جوان، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، .
14. نزيهة شاوش، المعوقات الثقافية والاجتماعية أمام التدرج الوظيفي للمرأة الجزائرية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017م.
15. نوال زواوي: المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة، مجلة مدرات للعلوم الاجتماعية والإنسانية تصدر عن المركز الجامعي غليزان، العدد 03 جانفي 2021.
16. نورة سليمان فيسة ونوال زيوجي: المشكلات والمعوقات التي تواجهها المرأة العاملة في تربية أبنائها والعلاقات الأسرية، مجلة سوسيلوجيا، المجلد 07، العدد 01، 2023م.

المعاجم والقواميس:

1. المنجد اللغة العربية المعاصرة، دارالشرق، بيروت، 2000.
2. فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، 2007م.
3. محمد عبد الرحمان وآخرون، معجم الشامل مصطلحات علم اجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء، الاسكندرية، 2005م.

الموسوعات:

1. مروان علي نصر الماس: البيروقراطية، الموسوعة السياسية، 2021/09/11.

المواقع الإلكترونية:

1. معجم المعاني الجامع، أطلع عليه بتاريخ 16 مارس 2025 على الساعة 20:41،
WWW.almaany.com.



الملحقة رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
مشري سميرة	أ. محاضر. ب	جامعة محمد خيضر بسكرة
بشقة سمير	أ. محاضر. أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
سدراثة فضيلة	أ.محاضر. ب	جامعة محمد خيضر بسكرة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر -بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

إستمارة البحث

معوقات ممارسة السلطة لدى المرأة في الإدارة الجزائرية
"دراسة ميدانية - المراكز الاستشفائية بدائرة زربية الوادي"

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأساتذة(ة)

الأزهر العقبي

اعداد الطالبة

وردة حملاوي

ملاحظة:

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تناسب إجابتك.

السنة الدراسية: 2025/2024

1- المؤسسة الإستشفائية التي تنتمي إليها :

مستشفى علاق الصغير (زربية الوادي) ☐ عيادة متعددة الخدمات الإخوة خلفه (الملحقة الفيض) ☐

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الإخوة الشهداء بين ناجي (زربية الوادي) ☐

2- المصالح المهنية :

- مصلحة الطب الداخلي للنساء ☐ مصلحة طب الأطفال ☐ مصلحة الولادة ☐

- مصلحة حماية الطفولة ☐ المخبر ☐ مصلحة دراسة الأوبئة. ☐

3- نوع المنصب الذي تشغليه في المؤسسة الاستشفائية :

- إدارية ☐ طبية ☐ ممرضة ☐ صيدلانية ☐ فني المختبر ☐

أخرى تذكر:.....

4- الأقدمية في المنصب للمسؤولية:

أقل من 5 سنوات : ☐ [10 - 6] ☐ [15 - 11] ☐ [20 - 16] ☐

[25 - 21] ☐ من 25 فأكثر ☐

5- الحالة المدنية:

عزباء ☐ متزوجة ☐ مطلقة ☐ أرملة ☐

6- عدد الأطفال:

لا يوجد : ☐ طفل ☐ طفلان ☐ 3 أطفال فأكثر ☐

7- عند تقلدك منصب المسؤولية : كيف استقبل زملاؤك هذه الترقية ؟

-الترحيب لهذه الترقية ☐

-عدم الرضا ☐

-اللامبالاة ☐

-أخرى تذكر :

8- في حالة وجود أشخاص غير مرحبين (غير راضيين) بتعيينك فهم من :

☐ الرجال

☐ النساء

9- حسب رأيك إلى ماذا تعود المواقف السلبية من تعيينك في منصب المسؤولية ؟

.....

.....

10- بوصفك مسؤولة على مجموعة من الموظفين ، هل حدث و أن راعيتي ظروف العاملين معك في تأدية الواجبات المهنية من هؤلاء ؟

☐ دائما

☐ أحيانا

☐ أبدا

11- هل شعرتي يوما بأن القرارات التي تتخذينها تلاقي فيها مقامة أكبر لدى ؟

☐ الذكور

☐ إناث

12- هل يؤثر عدم تقبل السلطة النسائية على بيئة العمل ؟

☐ نعم ☐ لا

13- هل واجهتي في مراحل معينة بأنك مطالبة ببذل جهد مضاعف لإثبات كفاءتك مقارنة بزملائك الرجال ؟

☐ نعم ☐ لا

13- هل واجهتي في مراحل معينة بأنك مطالبة ببذل جهد مضاعف لإثبات كفاءتك مقارنة بزملائك الرجال ؟

☐ أكثر مرونة

☐ أكثر تصلبا

15- هل تعتقد أن المرأة تملك قدرات قيادية توازي أو تفوق الرجل في الأداء داخل بيئة العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

16- إذا كانت الإجابة ب " نعم " هل هذا راجع إلى

- الدعم المجتمعي ☐

- الدعم التشاركية ☐

- أخرى تذكر

17-ما مدى تأثير التنشئة الاجتماعية على نجاح المرأة المسؤولة في منصبها المهني :

.....
.....

18- هل تؤثر مسؤولياتك الأسرية على قدرتك في ممارسة مهامك المدنية ؟

نعم ☐ لا ☐

19- في حالة الإجابة بنعم ما طبيعة هذا التأثير .

.....
.....

20- بوصفك امرأة مسؤولة في إدارة الصحة ، هل هناك من يساعدك فب الأعمال المنزلية ؟

نعم ☐ لا ☐

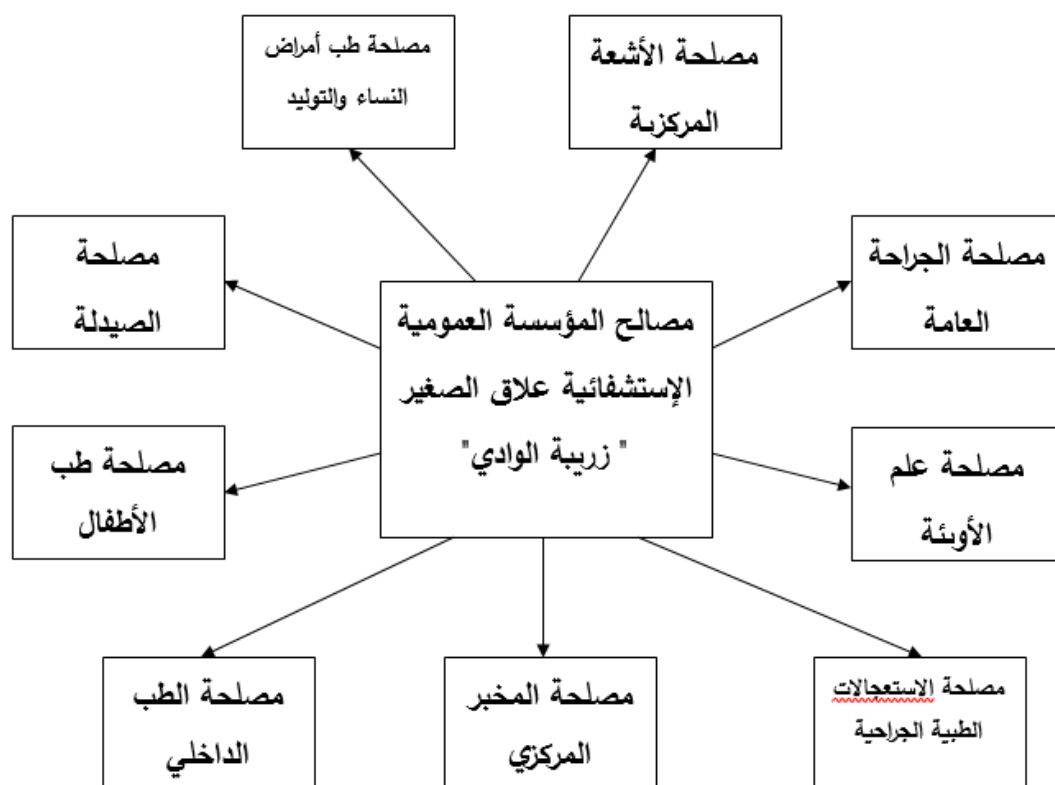
21- في حالة الإجابة بنعم ما طبيعة هذه المساعدة ؟

.....
.....

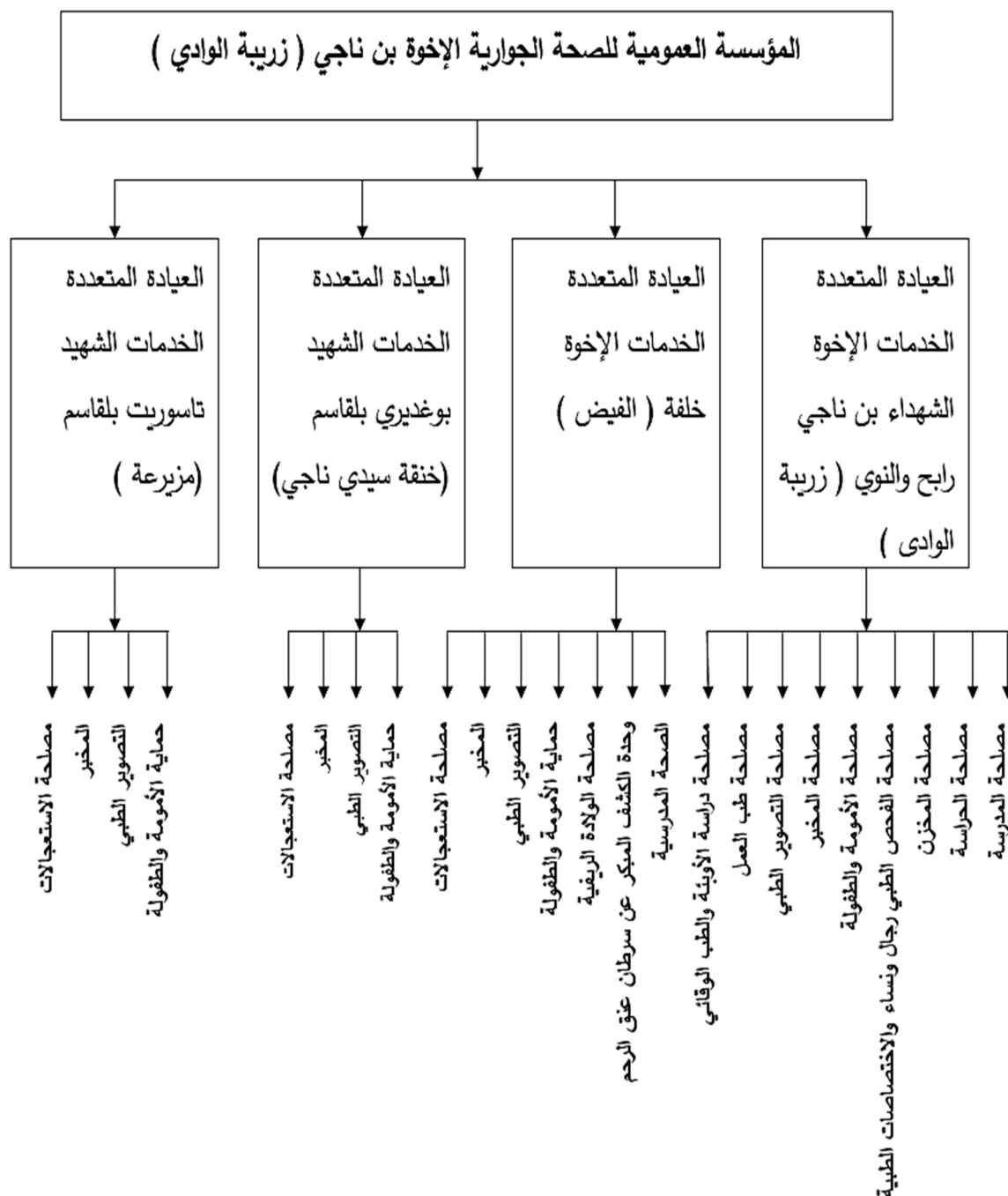
22- حسب رأيك هل يمكن للمرأة ان تنجح في حياتها المهنية كمسؤولة دون المساس بواجباتها الأسرية ؟

نعم ☐ لا ☐

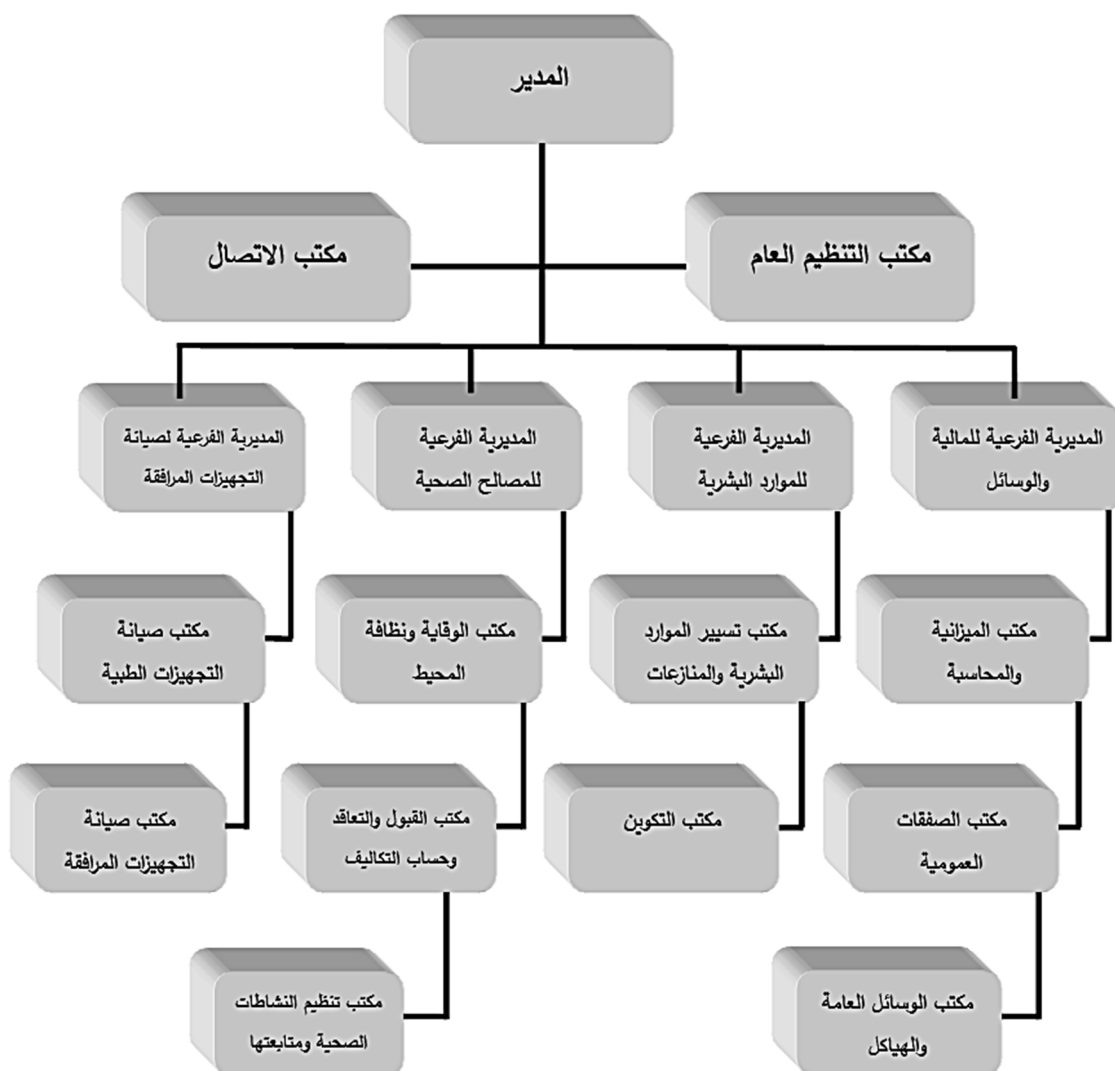
ملحق رقم (03): يوضح مختلف العيادات والمصالح الخاصة بكل عيادة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الإخوة بن ناجي (زريبة الوادي)



ملحق رقم (04) المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الإخوة بن ناجي (زريبة الوادي)



ملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية زريبة الوادي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
الاجتماع



إذن بإيداع مذكرة ماستر

اسم الأستاذ المشرف (ة): العقيد الأزهر

و بعد الاطلاع على مذكرة الطالب (ة): جمالوي وروعة

الموسومة بـ: معتقدات ممارسة السلطة لدى المرأة في الولاية

الجزائرية

المقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل

تأكدنا من توفر الشروط العلمية الموضوعية والشكلية، وأذنا له بإيداع المذكرة بصيغة PDF في قرص CD على مستوى مكتب شعبة علم الاجتماع، وعبر البريد الإلكتروني لمسؤولي التخصصات.

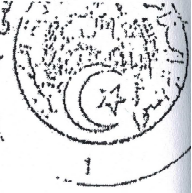
إمضاء المشرف

العقيد الأزهر

يوم: 2020/05/26

27 ديسمبر 2020

* ملحق بالقرار رقم 10824 المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد(ة):
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 059794302 والصادرة بتاريخ 2020/08/17
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنواها:
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2020/10/5/16

توقيع المعني (ة)

Handwritten signature

2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاقيات الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: جمال وريور
مسجل (ة) بـ السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل
في المؤسسة: جامعة محمد خيضر بمسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو
المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام
نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ مسكرة في 2020/05/06

التوقيع Hamza

