

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية
—مديرية التجارة بالطارف نموذجاً—

**Obstacles to women's leadership empowerment in
Algerian public administration—the directorate of trade
in el tarf is a model-**

سلطاني سارة

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

Sarrasoltani2019@gmail.com

شناف خديجة

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

Khadidja.chennaf@univ-constantine2.dz

تاريخ القبول: 2025/01/13

تاريخ الاستلام: 2023/11/24

ملخص:

شغلت قضايا المرأة المختلفة بال العديد من الباحثين الاجتماعيين، وحتى السياسيين وأصحاب القرار في المجتمعات الحديثة؛ وذلك من خلال دعم مستواها الثقافي والاجتماعي وكذا إبراز الدور الذي تقوم به سواء داخل الأسرة أو المجتمع.

فتمكين المرأة يعدّ واحدا من الموضوعات الراهنة عالميا، وأحد مؤشرات قياس تقدم الأمم؛ إلا أنّ المرأة في المجتمع الجزائري المحلي مازالت تعاني من معوّقات تحول دون تمكينها لمستويات عليا في الإدارة وخاصة في القيادية منها.

وتأتي هذه الدراسة للوقوف على أهمّ المعوّقات التي تحول دون تمكين المرأة قياديا، وإقصائها من المشاركة في اتخاذ القرارات، في الإدارة العامة الجزائرية.

وجاءت دراستنا وصفية ومتكاملة بين النظري والميداني، فبعد توزيع

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية- مديرية التجارة بالطارف نموذجا-:
سلطاني سارة، شناف خديجة

20 استبانة على الموظفين اللّاتي يشغلن مناصب قيادية بمديرية التجارة لمدينة الطارف، قمنا بتحليل البيانات إحصائيا وتفسيرها سوسيولوجيا لنصل إلى أنّ نتيجة رئيسة مفادها أنّ نجاح المرأة القائدة في العمل غير نظرة زميلها الرجل لها وسهّل عملية تمكينها أكثر.
الكلمات المفتاحية: التمكين- القيادة- تمكين المرأة- المرأة القائدة- معوقات التمكين القيادي.

Summary : The various issues of women have preoccupied many social researchers, even politicians and decision-makers in modern societies, by supporting their cultural and social level, as well as highlighting the role they play both within the family and society.

The empowerment of women is one of the current topics globally, and one of the indicators of measuring the progress of nations; however, women in the local Algerian society still suffer from obstacles that prevent them from being empowered to senior levels in management, especially in leadership.

This study aims to identify the most important obstacles that prevent women from being empowered as leaders and excluded from participating in decision-making in the Algerian public administration. After distributing 20 questionnaires to female employees who occupy leadership positions in the Directorate of Commerce of Al-Tarif city, we analyzed the data statistically and interpreted them sociologically to arrive at a major conclusion that the success of a woman leader at work changed the perception of her male colleague and facilitated the process of empowering her more.

Keywords:. empowerment- leadership- women's empowerment- women leaders- obstacles to leadership empowerment.

المؤلف المرسل: سلطاني سارة، الإيميل: sarrasoltani2019@gmail.com

أولاً: مقدمة

للقيادة دور فاعل في تطوير المؤسسة لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على تكوين وترسيخ ثقافة مرنة تركز على الإبداع والابتكار كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء وتعمل على جلب قوة اجتماعية متمكنة وقادرة على تحقيق التعاون والتضامن بين العاملين وتنمية سلوكهم التنظيمي وهذا ما يستدعي وجود التمكين القيادي في المؤسسة الذي يعمل على خلق طاقة إيجابية فاعلة للعاملين وتطوير النسق الثقافي للمؤسسة، وهذا النوع من القيادة ما أصبحت تحتاج إليه المؤسسة اليوم، حيث يمكن اعتبارها قيادة من النوع الخاص تختلف عن القيادة التقليدية وتعمل على تهيئة المؤسسة لاستكمال مقومات التميز.

فالقائد المتمكن هو الذي يستطيع التأثير في سلوك العاملين وإحداث التغيير والتطور في المؤسسة ذلك أن التغيير الفعال يكون في تغيير سلوك وتصرفات وحتى أفكار الطاقات البشرية الموجودة في المؤسسة، إلا أن التغيير عادة ما ينظر له على أنه عامل سلبي قد يحدث خطراً على إستراتيجية المؤسسة ويحول دون تحقيق أهدافها وخططها الجيدة، وهنا تبرز مكانة ودور القائد المتمكن الذي يستطيع بناء مؤسسة فاعلة ومرنة قادرة على التكيف مع الأوضاع والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وقد ساهم هذا التغيير في تنمية إبداع ومهارات المرأة العاملة وإعطائها فرصة لإثبات وجودها وتحقيق مكانتها المرغوبة على عكس ما كانت تعانيه قديماً من تهميش ولا مبالاة وحصر واجباتها في الواجبات المنزلية والعائلية فقط، وبالتالي ساهم الاهتمام بالمرأة العاملة في المؤسسة من ظهور مصطلح جديد وحديث التسمية وهو تمكين المرأة، أي إعطاؤها كل مصادر القوة والدعم

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا:-
سلطاني سارة، شناف خديجة

لإثبات مهاراتها وقدراتها لتكون عنصر فعال في إحداث التنمية وتفعيل وجودها في جميع المجالات دون استثناء.
إشكالية الدراسة:

إن التغيرات والتطورات التي طرأت حديثا على المجتمع الجزائري ونظمه، والتي أثرت في مكانة المرأة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية، ولكن رغم ما أحدثته من تحولات ايجابية في اتجاهات أفراد المجتمع نحوها ونحو دورها في التنمية، وما أثبتته الدراسات عن إمكانياتها وقدرتها على العمل في العديد من المجالات وتقلد مختلف المناصب، إلا أن الفجوة ما زالت واسعة بين إمكانياتها وقدراتها وما تطمح إليه والواقع المعاش، وبالرغم من الاهتمام المتزايد لأغلبية الدول العربية بمكانة المرأة، وتوفير أجواء تزيد من إسهامها بالعمل، إلا أن مؤشرات الواقع تشير إلى أن معدل مساهمتها في قوة العمل ضئيل وأن تقدمها بطيء، ومجالات عملها محدودة أي أن عملها لا يزال قاصرا عن بلوغ أهدافه المنشودة، وأن التغيير الذي حدث في عملها كمي أكثر منه نوعي، ويعود السبب في ذلك إلى أن النظرة إلى عملها لم تتجاوز زاوية الدعم المادي في الأغلب وهذا يعود إلى أدوارها التقليدية في علاقاتها وأعمالها، لذلك تواجه المرأة القائدة معوقات مختلفة تؤول دون إمكانية استفادة المؤسسة من طاقتها ومهاراتها، حيث تتنوع وتختلف هذه المعوقات أهمها الاجتماعية وهي تتعلق بالمجتمع أو المحيط الذي تعيش فيه. حيث قدم المفكرون في هذا المجال عدة أسباب التي تجعل المرأة غائبة عن تقلد المناصب القيادية كالأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، ونظرة المجتمع اتجاه الدور القيادي لها، وعدم وجود فرص عمل تتناسب مع مؤهلاتها، بالإضافة إلى أنها تعطي الأولوية لأمر الأسرة والبيت على حساب مسؤوليات العمل، كما أكدوا على أنه هناك أسبابا ذاتية أو شخصية تواجهها في عملها تتمثل في ضعف قدراتها على القيام بالأعمال الإدارية،

كالخوف من الفشل الوظيفي أو تحمل مسؤوليات اجتماعية، كما أن عدم الاهتمام بثقف المرأة وتوسيع مداركها يجعل تفكيرها محدود وينعكس سلباً عليها في العمل القيادي، وهناك عراقيل خاصة بالقوانين والإجراءات المتعلقة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، حيث نجد ما هو عام ويتعلق بما تفرضه المؤسسة بشكل رسمي على عاملها من خلال التقيد بالأنظمة واللوائح المعمول بها وتركيز السلطة في أعلى الهرم الإداري، ومنها ما هو متعلق بسياسة وثقافة المؤسسة تجاه النساء، وعدم القناعة بقراراتهن، وكثرة متطلبات العمل وصعوبتها،.. الخ.

وعلى الرغم الإنجازات التي قامت بها المرأة والتي ترقى بها إلى المناصب القيادية العليا إلا أنها مازالت تعاني من التمييز، وذلك نتيجة لاحتكار الرجل لهذه المناصب على أساس أنه يمتلك خبرات وكفاءات عالية تفوق قدراتها، وهذا نتيجة للثقافة الذكورية السائدة، ومن أجل معرفة وتحديد المعوقات الحقيقية يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العمومية الجزائرية؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

* ما هي المعوقات الاجتماعية التي تحول دون التمكين القيادي للمرأة بمديرية التجارة؟

* ما هي المعوقات الذاتية التي تحول دون التمكين القيادي للمرأة بمديرية التجارة؟

* ما هي المعوقات التنظيمية التي تحول دون التمكين القيادي للمرأة بمديرية التجارة؟

الفرضية العامة:

تعتبر المعوقات الاجتماعية والشخصية والتنظيمية هي من تحول دون التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العمومية الجزائرية.

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا - :
سلطاني سارة، شناف خديجة

الفرضيات الجزئية:

1- تتمثل المعوقات الاجتماعية التي تحول دون التمكين القيادي للمرأة في ثقافة المجتمع الذكورية، العادات والتقاليد، والتنشئة الاجتماعية للمرأة.

*سيتم اختبار صدق الفرضية من خلال المؤشرات التالية:

- التحرر من سيطرة الرجل والتنشئة الأسرية التي تميز بين الذكور والإناث -
العادات والتقاليد السائدة في المجتمع .

2- تتمثل المعوقات الشخصية التي تحول دون التمكين القيادي للمرأة في ضعف الثقة بالنفس والخوف من الفشل.

*سيتم اختبار صدق الفرضية من خلال المؤشرات التالية:

-ضعف الثقة بالنفس والخوف من الفشل في اتخاذ القرارات الخاطئة - قلة
كفاءتها وضعف شخصيتها -عدم قدرة المرأة على تنظيم وقتها في العمل -
الضغوطات النفسية بسبب التعامل غير العادل مع زملائها الرجال.

3- تتمثل المعوقات التنظيمية التي تحول دون التمكين القيادي للمرأة في
عدم الالتزام بمواعيد العمل، وعدم تفويض السلطة لها وعدم مشاركتها
في اتخاذ القرارات.

*سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال المؤشرات التالية:

-عدم الالتزام بمواعيد العمل وكثرة الغيابات - صعوبات في الاتصال
ووصول المعلومات في الوقت - قلة الصلاحيات الممنوحة للمرأة العاملة -
عدم تفويض السلطة . والممارسات غير القانونية.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المرأة القائدة التي تنافس الرجل
في المناصب العليا وتستطيع العمل بنجاح في الإدارة العمومية الجزائرية
شأنها في ذلك شأن الرجل، كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات

التي تحول دون تمكين المرأة لتولي المناصب القيادية (الاجتماعية / الذاتية أو الشخصية/ التنظيمية).

أهمية الدراسة

إن أهمية البحث تكمن في الموضوع الذي تم تناوله والمتمثل في التمكين القيادي للمرأة الذي يعتبر من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين، لما له من أهمية في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالقائدة تستطيع تحقيق نجاحات في مهامها ووظائفها شأنها في ذلك شأن الرجل، لذا فإن مثل هذه الدراسات يمكن أن تكشف لنا عن الدور الهام الذي تلعبه والمتمكنة من خلال مشاركتها في اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة وتفويض السلطة للمرؤوسين.

ثانيا: مفاهيم الدراسة

1- مفهوم التمكين: التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، كإستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عملية بناء المؤسسة، باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة¹. فعملية التمكين هنا من شأنها تجهيز الفرد وإعطائه كل الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات وذلك من خلال استنباط طاقاته الكامنة والمساهمة في بناء المؤسسة ذلك أن نجاح الأفراد من نجاح المؤسسة التي يعملون بها.

2- مفهوم القيادة: وتعرف القيادة بأنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير مواردها ومن ثم يمكن النظر إلى القيادة كدور اجتماعي أو وظيفة اجتماعية ويمكن النظر إليها كسمة شخصية ويمكن النظر إليها كعملية سلوكية².

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا -:
سلطاني سارة، شناف خديجة

فالقيادة هنا تعتبر كونها سلوك يتميز به القائد يمكنه من التأثير على العاملين في المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافهم وتسيير موارد المؤسسة سواء كانت بشرية أو مادية مع العمل على الحفاظ عليها.

3- مفهوم تمكين المرأة: عرفه "Vanessa" بأنه إضفاء القوة على المرأة. والقوة هنا تعني أن يكون للمرأة كلمة مسموعة ولها القدرة على التحليل والابتكار والتأثير في القرارات الاجتماعية المؤثرة على المجتمع ككل وأن تكون موضع احترام كمواطنة متساوية لها إسهاماتها على كل المستويات في المجتمع وإدراك قيمتها ليس فقط في المنزل بل في المجتمع³.

فتمكين المرأة هنا يشير إلى المكانة الاجتماعية التي تشغلها المرأة في المجتمع من خلال قدرتها على التأثير في الآخرين والتأثير في القرارات الهامة في المجتمع ككل، وسعيها للتساوي مع الرجل في جميع المجالات.

4- المرأة القائدة: وتعرف المرأة القيادية كذلك بأنها: تولي العنصر النسوي مهام إدارية متعددة مثل مسؤوليات الوحدات والشعب والأقسام الإدارية والفنية والعلمية في الجامعة أو المؤسسات المدنية للدولة⁴.

من خلال هذا التعريف بأن المرأة القيادية: هي المرأة التي تحتل مناصب قيادية عليا في المؤسسة أو الجامعة أو أي مؤسسة مدنية أخرى في الدولة وبالتالي فالمرأة القيادية تتحكم في مجموعة من الوحدات والأقسام شأنها في ذلك شأن الرجل.

ثالثا: مقارنة النوع الاجتماعي:

لقد جاءت مقارنة النوع الاجتماعي كنتيجة للنضالات التي خاضتها الحركات النسوية منذ القرن التاسع عشر، وتراكم حقل معرفي لدراسات وكتابات فكرية وفلسفية حول وضع ومكانة وأدوار المرأة في المجتمع، إن مسألة الجندر في إطار أجندة عالمية تتحدث عن حقوق الإنسان والمرأة والطفل منذ انهيار القطبية الثنائية، وهناك إشارة إلى أن مصطلح الجندر بدأ في الظهور لأول

مرة في الغرب في بداية السبعينات في الدراسات الخاصة بالتنمية، واستخدم تعبير الجندر Gender in development كمقابل لتعبير النساء في التنمية women in development⁵. لقد تطور مصطلح الجندر في سنوات الخمسينات والستينات على يد المحلل النفسي روبرت ستولر R.Stoller إلا أنه تم الإستيلاء عليه من طرف الدراسات النسوية في بداية السبعينات مع المختصة الاجتماعية آن أوكلي Ann Oakly والتي ميزت من خلال مؤلفها بين الخصائص البيولوجية "الجنس" والخصائص السوسيوثقافية "الجندر"، فمصطلح gender باللغة الانجليزية تقابله genre باللغة الفرنسية وتمت ترجمته إلى مفهوم النوع الاجتماعي باللغة العربية والسبب في تبني المصطلح معرباً بأن الكلمة صيغت في سياق تاريخي ثقافي يتمثل أساساً بتكريس وعي التمايز بين الانتماء البيولوجي الجنسي للشخص وبين هويته الاجتماعية كرجل أو امرأة وهذا الوعي برز في علم النفس والأنثروبولوجيا للتعبير عن وقائع ملاحظة ثم ما لبث أن انتشر إلى ميادين أقرب وتلون باهتماماتها وبالرغم من أنه لا يمكن تقديم تعريف نهائي لمفهوم الجندر إذ أن كيفية تناوله اختلفت من مدرسة اجتماعية إلى أخرى⁶، غير أنه من الممكن مبدئياً تعريف الجندر على أنه بناء اجتماعي مكتسب يختلف باختلاف السياق الثقافي والاجتماعي الذي يتضمنه باختلاف الفوارق الاجتماعية الموجودة بين الرجال والنساء في مجتمع ما، باختلاف الأدوار الاجتماعية المناطة بكل جنس، بعلاقات الهيمنة والسلطة التي تترجم خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين الجنسين⁷، ويشار إلى أن أولى محاولات التأسيس العلمي للدراسات حول المرأة برزت مع مطلع السبعينات من القرن العشرين أي بالتوازي تقريبا مع موجة التحركات والاحتجاجات النسوية المطالبة بالاعتراف بحقوق المرأة وقضاياها، والتي كانت إحدى أهم محركات الدفع باتجاه الاهتمام العلمي بالمرأة⁸.

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا - :
سلطاني سارة، شناف خديجة

ثم انتقل هذا المصطلح إلى المنطقة العربية في النصف الثاني من الثمانينات وقد أصبح معروفا في النقاش حول التنمية وأطر العمل عبر أدبيات المنظمات الدولية المشتغلة في مجالات التنمية، وتعتبر قضية النوع الاجتماعي (الجنس)، فلسفة نسوية غربية تعبر عن أزمة الفكر الغربي في مرحلة ما بعد الحادثة⁹، في الوقت الذي بدأ فيه مصطلح النوع يدخل تدريجيا إلى التراث السوسيولوجي، فقد كرس دارسوا النوع اهتمامهم لسنوات طويلة لدراسة المرأة - والموضوعات المرتبطة بالأنوثة- بدلا من الرجل والموضوعات المرتبطة بالذكورة، وبالإضافة إلى ذلك فإن ما تمت كتابته عن الاختلافات بين النساء والرجال كان أكثر بكثير مما كتب عن التباينات فيما بين السيدات أو فيما بين الرجال، وربما الأكثر أهمية كان الافتراض الدائم، والذي غالبا ما يكون ضمنيا، بأن علم الاجتماع -كعلم- يمكن أن يزودنا بالمعارف الجديدة حول النوع دون إعادة التفكير في افتراضاته الأساسية حول العالم الاجتماعي¹⁰. وكاتجاه عام فإن المصطلح يشير إلى الصورة النمطية الثقافية للرجولة والأنوثة أي أن الثقافات السائدة هي التي تحدث التغيير في فكرة الأنثى حول نفسها ودورها في المجتمع، وبالتالي ما تنال من ظلم وتدن في المكانة وعدم حصولها على حقوقها سببه النمطية Stereotype التي يضعها المجتمع وثقافته فيما يخص دور المرأة ودور الرجل، ولما كانت هي الطرف المضحي به في العملية الحياتية على كافة المستويات، كان لابد من ظهور ما يسمى بدراسة أوضاع المرأة التي تحولت إلى دراسة قضايا المرأة وانتهت إلى ضرورة النهوض بها باعتبارها تمثل نصف سكان العالم وأن تخلف معظم الشعوب يعود في أحد أسبابه لعدم إشراك المرأة في التنمية وتعطيل قدراتها¹¹.

رابعاً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: من إعداد "غفران محمود أحمد التيمه" بعنوان " التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري"، رسالة دكتوراه في الفلسفة، تخصص الإدارة التربوية، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، سنة 2013، وكان الهدف من تناول هذه الدراسة كدراسة سابقة هو الاستفادة من التوصيات خاصة فيما يخص إعداد ورشات تدريب للمرأة العاملة قبيل وصولها للمراكز القيادية، وقد تمحورت أسئلة الدراسة في:

- 1- ما درجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرها؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) لدرجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير (الإقليم، الرتبة الأكاديمية) من وجهة نظرها؟
- 3- ما مستوى الإبداع للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a= 0.05$) لدرجة الإبداع الإداري للمرأة في المواقع الأردنية تعزى لمتغير (الإقليم، الرتبة الأكاديمية) من وجهة نظر المرؤوسين؟

*وقد اعتمدت على المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث من الإناث، حيث تكونت العينة من القيادات الأكاديمية الإدارية (عميد كلية، نائب، عميد كلية، رئيس قسم) وعددهم (56) عضو هيئة تدريس، أما عينة المرؤوسين فتكونت من (640) عضو من أعضاء هيئة التدريس. أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على أداة الإستبانة لجمع البيانات، أما

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا -:
سلطاني سارة، شناف خديجة

عن نتائج الدراسة: تتمتع المرأة في الجامعات الأردنية بمستوى إبداع عالي مكنها من الوصول للمناصب القيادية¹².

الدراسة الثانية: إعداد فاطمة عمر كازوز بعنوان: " معوقات تمكين المرأة الاقتصادي والحلول المقترحة "، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد الإسلامي، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، ليبيا، سنة 2016، وقد كان الهدف تناولها كدراسة سابقة هو التعرف على أهم معوقات تمكين المرأة في المجال الاقتصادي، ومحاولة التطرق لهذه المعوقات في دراستنا الحالية مع إيجاد الحلول الممكنة، وقد تمحورت أسئلة الدراسة في:

- 1- كيف حال المرأة اقتصاديا في مدينة الجميل؟
- 2- ما المعوقات التي تعترض تمكين المرأة الاقتصادي بمدينة الجميل؟
- 3- كيفية المقترحات والحلول اللازمة لتمكين المرأة الاقتصادي بمدينة الجميل؟

وقد هدفت إلى بيان حال المرأة اقتصاديا بمدينة الجميل، بيان المعوقات التي تعترض تمكين المرأة الاقتصادي بمدينة الجميل، وقد استخدمت الباحثة دراسة الحالة للفحص الدقيق والمعمق للمشاكل والصعوبات التي تحول دون تمكين المرأة من الأنشطة الاقتصادية، واعتمدت على أداتي المقابلة والاستبيان لجمع المعلومات.

نتائج الدراسة: كانت أهم المعوقات التي تحد من المشاركة الاقتصادية للمرأة ودرجة تمكينها بالمدينة في عدم تقدير عمل المرأة وأهمية دورها في المشاركة الاقتصادية وفي تولي المناصب التنفيذية والتقنية، واعتبار أن دورها الطبيعي يقتصر على المشاركة في أعمال هي امتداد لدورها الأسري، وعدم توفر الخبرة المطلوبة لدى المرأة تفقدها المنافسة على فرص العمل المهمة والوظائف الجوهرية وتولي المناصب القيادية¹³.

خامساً: الإطار النظري للدراسة:

1/ أهمية التمكين الإداري: إن التمكين الإداري له أهمية كبيرة في المؤسسة من خلال تحقيق رضا العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة، ذلك لما يقدمه من مزايا وفوائد للعاملين من خلال إعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي زيادة الثقة لديهم وتحفيزهم أكثر للعمل بروح الفريق وتحقيق جودة الخدمات، كذلك من خلال تفويض السلطة والصلاحيات من القائد لمؤسسيه وهذا بدوره يقوي العلاقات بينهم ويعطي فرصة للمرؤوسين لتحمل المسؤولية وتقلد المناصب العليا في المؤسسة. ويرى الباحثان "أحمد إسماعيل" و"أحمد يوسف" أن أهمية التمكين تبدو في أن التمكين الإداري يعتبر نهجاً بناءً ومهم كونه يحقق ما يأتي¹⁴:

- بناء الثقة في نفوس العاملين في المؤسسة وتحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي

- الجودة في عملية صنع القرار واتخاذها وتنفيذه بالإضافة إلى زيادة درجة الانتماء للمؤسسة.

- وضوح دور المسؤولية الوظيفية والأداء الإنتاجي

- تصميم الوظائف يفسر ويبرر العلاقات بين الوحدات الإدارية كما يعتبر وسيلة متطورة من وسائل الرقابة.

2/ أبعاد التمكين: تعددت الآراء والاتجاهات الفلسفية للباحثين في تحديد أبعاد التمكين الإداري لكنها لم تتباين بشكل ملحوظ حيث اتفقت معظم الدراسات على الأبعاد التالية¹⁵:

- المشاركة بالمعلومات: وتعني إشراك الرؤساء للمرؤوسين في القرارات والتشاور معهم وتبادل المعلومات والآراء حول القضايا المتعلقة بأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا - :
سلطاني سارة، شناف خديجة

- تفويض السلطة: وتتم بإعطاء الرؤساء أجزاء من مهامهم وأعمالهم للمرؤوسين بعد حصولهم على التدريب المناسب وتعزيز إحساسهم بالمسؤولية تجاه نتائج أعمالهم.
 - فريق العمل والعمل الجماعي: إنجاز العمل على شكل فرق عمل موحدة الهدف بحيث يتمتع جميع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء والرقابة الذاتية.
 - تأهيل وتدريب العاملين: لتمكينهم من استلام زمام الأمور بالشكل الصحيح.
 - تحفيز العاملين: ويقصد به تلك العوائد المادية والمعنوية المستندة إلى الأداء لذوي الكفاءات والإبداعات
 - الاتصال الفعال: ويشمل تعريف العاملين بخطط المؤسسة وفلسفتها وطبيعة المهام المطلوبة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها.
 - تدعيم الذات: وتتم باختيار عاملين لديهم قدرات ومهارات ومعارف عن طريق مشاركة العاملين بالمعلومات التي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والأفراد¹⁶.
- * يمكن القول أن التمكين له عدة أبعاد متباينة ومختلفة توضح لنا معنى التمكين أكثر وفيما تتمثل أهم ملامحه، وكذلك شروط البيئة التي يجب أن يتوفر فيها عنصر التمكين، هذا إضافة إلى أن التمكين يسعى إلى بناء العلاقات الإنسانية بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تطبيق التنظيم غير الرسمي لزيادة الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3/ مبادئ تمكين المرأة: يركز التمكين أساسا على مبادئ عديدة تختلف من إقليم إلى آخر نوجزها في ما يلي¹⁷:

- الاهتمام بالتدريب النسوي في مهن مختلفة وتطوير مهاراتها حسب كل تخصص والرفع من نسبة الحصول على الموارد الاقتصادية والتدريب والمعرفة مما يعزز المكانة الاقتصادية للمرأة.

كذلك التمكين من سلاسل التوريد والتسويق الخاصة بمنتجاتها في كل ناحية من المجتمع، وضع هيئة خاصة تهتم بشؤون المرأة والمساواة بين الجنسين. بالإضافة التفعيل سياسة النصيب النسبي لكل من الرجل والمرأة في الوظائف الإدارية والمهنية. كذلك الرفع من نسبة النساء في ملكية الأعمال وتعداد عدد المقاعد الأنثوية في البرلمان، وفي الأخير الاهتمام أكثر بنسبة النساء المتخرجات من مؤسسات التعليم العالي. فهو يهدف إلى الرفع من نسبة مشاركتها في التنمية وبالتالي المساهمة في النهوض بالجانب الاقتصادي، والعمل على تحقيق المساواة بين الجنسين والقضاء على الهيمنة الذكورية، إضافة إلى أنه يهتم برفع مشاركتها في المجالس الانتخابية وتعزيز دورها في الوظائف الإدارية دون التفريق بينها وبين الرجل.

4/ معوقات تمكين المرأة:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه المرأة في أي عمل إداري والتي تحد من تمكينها وهي:

4-1- معوقات تنظيمية: منها ما هو عام ويتعلق بما تفرضه المؤسسة بشكل رسمي على عاملها من خلال التقيد بالأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها، وتركيز السلطة في أعلى الهرم الإداري، وخضوع العاملين نظام سيطرة ومراقبة باستمرار ومنها ما هو متعلق بسياسة المؤسسة وثقافتها تجاه النساء، وعدم القناعة بقرارات المرأة، وكثرة متطلبات العمل وصعوبتها، ومحدودية البرامج التدريبية المقدمة للمرأة بسبب كثرة التزاماتها الأسرية¹⁸.

4-2- معوقات اجتماعية: تتعلق بالأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، والتي تقف عائقا أمام تمكين المرأة كنظرة المجتمع اتجاه الدور

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا - :
سلطاني سارة، شناف خديجة

القيادي لها، وطول ساعات العمل، عدم وجود فرص عمل تتناسب مع مؤهلاتها، وأنها تعطي الأولوية لأُمُور الأسرة والبيت على حساب مسؤوليات العمل.

3-4- معوقات ذاتية (شخصية): ترتبط بتصورات المرأة عن نفسها وعن قدرتها بالقيام بالعمل الإداري مثل ضعف الثقة في النفس، والقدرة على تنظيم الوقت، وتحمل المسؤولية، وعدم وجود الرغبة، أو عدم الاهتمام بتثقفها يجعل تفكيرها محدود وينعكس سلبا عليها في العمل القيادي.

4-4- معوقات إدارية: وتتعلق بقلّة التدريب في مجال رفع الكفاءة الإدارية، ونقص الكوادر الوظيفية وعدم الاستقرار الإداري، ونقص التجهيزات وعدم توفر بيئة العمل المناسبة لإتمام المهام الإدارية، وعدم الاهتمام بالبحوث والابتكار لتطور العمل الإداري.

4-5- معوقات اقتصادية: وتتعلق بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية والتي تشكل دافعا للعمل والإبداع، وكثرة متطلبات المعيشة، وارتفاع الأسعار يجعلها تتردد في العمل وتبوء المواقع القيادية، ويشغلها عن الإبداع والابتكار واتخاذ القرارات وحل المشكلات، ونظام الترقية والحصول على علاوات يشكل عائقا في التمكين الإداري¹⁹.

سادسا: الإطار الميداني للدراسة:

1- منهجية الدراسة الميدانية:

1-1- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة معوقات التمكين القيادي للمرأة، فالمنهج الوصفي هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كليا عن طريق جمع بيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة محددة وتصنيفها وإخضاعها لدراسة دقيقة²⁰.

2-1- حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: تمثلت في 20 مفردة (النساء) من مديرية التجارة لولاية الطارف.

- الحدود المكانية والزمانية: أجريت الدراسة في مديرية التجارة لولاية الطارف في أبريل 2023.

3-1- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة (20) امرأة موظفة من مديرية التجارة لولاية الطارف.

4-1- أداة جمع البيانات: عبارة عن استمارة مكونة من أربعة محاور مقسمة إلى 23 سؤال.

5-1- الأساليب الإحصائية: تم حساب عن طريق "SPSS" إصدار "26.0" التكرارات والنسب المئوية في البيانات الشخصية بالنسبة للمحورين الآخرين تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات.

2- عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

المحور الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: يوضح توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير السن

التعليق : من خلال الإحصائيات

المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ

أن أغلب الموظفين تفوق

أعمارهم 30 سنة حيث تساوت

النسبة بين الفئة التي تتراوح

أعمارهم بين 30 و 40 سنة

والفئة 40 إلى 50 سنة بنسبة

قدرت ب 45% وهذا يدل على

السن	التكرار	النسبة المئوية
20 - 30 سنة	2	10
30 - 40 سنة	9	45
40 - 50 سنة	9	45
المجموع	20	100

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا - :
سلطاني سارة، شناف خديجة

نضجهم لتولي المناصب القيادية
في المؤسسة.

الجدول رقم 02 : يوضح توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير المستوى

التعليمي

التعليق: من خلال الجدول أعلاه
نلاحظ أن أغلب الموظفين في
المؤسسة متحصلين على شهادة
الماستر بنسبة قدرت ب 55%
وبالتالي فإن أغلبهم يمتلكون
ثقافة ومستوى تعليمي عالي
يؤهلهم لتولي المناصب القيادية،
ثم تليها نسبة الموظفين
المتحصلات على شهادة البكالوريا
بنسبة قدرت ب 35%، أما
المتحصلات على شهادة ليسانس
10% وهذا ما يدل على أن أغلب
الموظفات مستواهم التعليمي
جيد وبالتالي يسمح لهن بتولي
المناصب العليا في المؤسسة.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	7	35
ليسانس	2	10
ماستر	11	55
المجموع	20	100

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الرتبة المهنية

التعليق: يوضح لنا الجدول أعلاه
أن نسبة الموظفات اللاتي يشغلن
رتبة إطار في المؤسسة قدرت ب

الرتبة_ المهنية	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	3	15
إطار	15	75
رئيس مصلحة	2	10
المجموع	20	100

75% وعلى يدل على أن أغلبهم يشغلن مناصب عليا في المؤسسة، ثم تليها نسبة الموظفات اللاتي يشغلن منصب عون تنفيذ والمقدرة ب 15%، تليها نسبة 10% التي يشغلها الموظفات برتبة رئيس مصلحة.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير المنصب:

التعليق: من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة مئوية تمثلت في الموظفات اللاتي يشغلن منصب متصرف بنسبة قدرت ب 40%، تليها نسبة الموظفات اللاتي يشغلن منصب رئيس مفتش رئيسي بنسبة 35%، ثم الفئة التي تشغل منصب تقني سامي في الإعلام الآلي بنسبة 25%.

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي في الإعلام الآلي	5	25
متصرف	8	40
مفتش رئيسي	7	35
المجموع	20	100

الجدول رقم 05: يوضح توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير السكن:

التعليق: من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفات يعشن في المدينة بنسبة 50% وهذا ما يسهل بدوره عملية وصول المرأة للمناصب القيادية، ثم تليها نسبة

السكن	التكرار	النسبة المئوية
ريفي	4	20
مدينة	10	50
حضري	6	30
المجموع	20	100

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا:-
سلطاني سارة، شناف خديجة

الموظفات اللاتي يعشن حضري
بنسبة 30% ثم نسبة الموظفات
في الريف ب 20%.

المحور الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمعوقات الاجتماعية
الجدول رقم(06): يوضح المعوقات الاجتماعية التي تحول دون التمكين
القيادي للمرأة المتمثلة في ثقافة المجتمع الذكورية والعادات والتقاليد،

العبارة	المقياس	التكرارات	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ضعف الثقة بالنفس سببه النظرة الدونية في المجتمع مما أدى إلى تردها لتقلد مناصب قيادية في العمل.	معارض بشدة	1	5	2.45	0.88
	معارض	12	60		
	محايد	5	25		
	موافق	1	5		
	موافق بشدة	1	5		
الخوف من الفشل في اتخاذ القرارات السليمة جعله لا تقبل على المناصب القيادية.	معارض بشدة	2	10	2.15	0.75
	معارض	16	80		
	محايد	0	0		
	موافق	1	5		
	موافق بشدة	1	5		
تمكين المرأة في العمل يقوم على أساس كفاءتها وقوة شخصيتها.	معارض بشدة	1	5	4	0.366
	معارض	1	5		
	محايد	0	0		
	موافق	13	65		
	موافق بشدة	5	25		
عدم قدرة المرأة على تنظيم وقتها في العمل جعلها تواجه ضغوطات ومشاكل حالت دون تمكينها في مناصب عليا	معارض بشدة	3	15	2.55	1.46
	معارض	10	50		
	محايد	1	5		
	موافق	5	25		
	موافق بشدة	1	5		
عدم رغبة المرأة من تولي مناصب عليا في المؤسسة لم يمكنها من وصولها إلى مناصب قيادية	معارض بشدة	3	15	2.75	1.65
	معارض	7	35		
	محايد	2	10		
	موافق	8	40		
	موافق بشدة	0	0		
تواجه المرأة في العمل الكثير من الضغوطات النفسية بسبب التعامل غير العادل مع زملائها الرجال في الترقية	معارض بشدة	2	10	2.85	1.55
	معارض	10	50		
	محايد	0	0		
	موافق	5	25		
	موافق بشدة	3	15		
المجموع				2.79	1.109

والتنشئة الاجتماعية للمرأة.المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات spss

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات spss

التعليق: يوضح لنا هذا الجدول المعوقات الاجتماعية التي تحول دون التمكين القيادي للمرأة، حيث تبين من خلال الشواهد الإحصائية للجدول أن أعلى نسبة " لخروج المرأة للعمل سببه التحرر من سيطرة الرجل في أسرتها" تمثلت في الرفضات حيث بلغت نسبتهم 50% ، ثم تليها نسبة الرفضات بشدة ب 40% ، أما المحايادات والموافقات بشدة فقد تعادلت نسبتهم ب 5% أي ما يعادل مفردة واحدة، أما نسبة الموافقات فقد كانت منعدمة بنسبة 0%، وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي ب 1.8 والانحراف المعياري ب 0.95 الذي يدل على تشتت بسيط نوعا ما لإجابات المبحوثات حيث تركزت إجابتهن حول أرفض.

- وقد تمثلت أعلى نسبة لاتجاهات المبحوثات " التنشئة الأسرية لم تشجعك على العمل كقائدة بسبب التمييز بين الذكور والإناث" في الرفضات حيث بلغت نسبتهم 60% ، ثم تليها نسبة الرفضات بشدة ب 30% ، أما المحايادات والموافقات فقد بلغت نسبتهم 5% في حين كانت نسبة الموافقين منعدمة، وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.9 والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.911 والذي يدل على تشتت بسيط لاستجابات الموظفات عينة الدراسة ، يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية المبينة أعلاه بأن التنشئة الأسرية للمرأة لم تكن عائقا اجتماعيا أمامها لتكون قائدة أو تحتل مناصب عليا في المؤسسة، فالنتائج الإحصائية توضح بأن المرأة في المؤسسة لا تعاني من التمييز بينها وبين الرجل بسبب التنشئة الاجتماعية بل ترفض هذه الفكرة كونها تمثل عائقا أمامها لوصولها للمناصب العليا.

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا:-
سلطاني سارة، شناف خديجة

- في حين كانت أعلى نسبة لاتجاهات المبحوثات حول " العادات والتقاليد السائدة في المجتمع شكلت عائقا أمام تقلد المرأة لمناصب عليا" هي نسبة الرفضات حيث قدرت ب 65%، تليها نسبة الرفضات بشدة ب 20%، في حين تمثلت نسبة المحايدات ب 10%، ثم الموافقات بشدة ب 5%، لتكون النسبة منعدمة بالنسبة للموافقات، وهذا ما أكدته الانحراف المعياري الذي قدر ب 0.88 والذي يدل على تشتت بسيط لاستجابات الموظفين، والمتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.05 والذي يدل على الرفض. ومنه حسب اتجاهات الموظفين عينة الدراسة فإن العادات والتقاليد السائدة في المجتمع لم تشكل عائقا أمام تقلد المرأة لمناصب عليا، وبالتالي فإن المرأة العاملة في المؤسسة ترفض هذه الفكرة ولا تعتبرها عائقا لتقلدها مناصب قيادية.

- كذلك يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أعلى نسبة لاتجاهات العاملات حول " تقبل زميلها الرجل لفكرة وجود امرأة قائدة" تم تسجيلها تمثلت في الموافقات بشدة حيث بلغت 65%، ثم تليها نسبة 25%، مع تسجيل أدنى نسبة تمثلت في فئة الرفضات بنسبة 10%، ثم تليها نسبة الموافقات بنسبة منعدمة، هذا ما أكدته الانحراف المعياري الذي قدر ب 1.15 والمتوسط الحسابي المقدر ب 4.20. ويمكن تفسير ذلك بأن المرأة العاملة في المؤسسة ترى أن زميلها الرجل متقبل لفكرة وجود امرأة قائدة، وهذا ما تم تأكيده من خلال الدراسة الميدانية حيث أن القائد الأعلى للمؤسسة (المدير) كانت امرأة، وما تم ملاحظته آنذاك أنه يوجد تقبل فعلي للرجل لفكرة امرأة قائدة.

- في حين يتبين لنا من خلال الشواهد الإحصائية للجدول للعبارة " العمل لساعات متأخرة سبب مشاكل أسرية للمرأة حال دون تفكيرها في الوصول لمناصب قيادية" تساوي نسبة اتجاهات الرفضات والموافقات بشدة حيث قدرت ب 45%، ثم تليها نسبة الرفضات بشدة والموافقات بنسب متعادلة

أيضا قدرت ب 5%، ثم تليها نسبة المحايادات بنسبة منعدمة، وهذا ما أكده الانحراف المعياري حيث قدر ب 1.56 وهو ما يدل على تشتت بسيط لاستجابات الموظفين عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.4. ويمكن تفسير ذلك بأن عمل المرأة لساعات متأخرة سبب مشاكل أسرية للمرأة العاملة الأمر الذي جعلها لا تفكر في الوصول للمناصب القيادية في حين هناك عينة أخرى ترفض هذه الفكرة وترى بأن العمل لساعات متأخرة لا يعد عائقا أمام وصول المرأة للمناصب القيادية.

- في حين يوضح لنا الجدول اتجاهات الموظفين حول " نجاح المرأة القائدة في العمل وتغيير نظرة زميلها الرجل لها مما سهل عملية تمكينها في مناصب عليا" حيث تبين من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أعلى نسبة تم تسجيلها تمثلت في الموافقات بشدة حيث بلغت 70%، بعدها نسبة متساوية تقدر ب 15% تمثل كل من المحايادات والموافقات، لتليها نسبة منعدمة للرافضات والرافضات بشدة، هذا إضافة إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب 4.55 والانحراف المعياري ب 0.75 وهو ما يدل على تشتت بسيط لاستجابات المبحوثات. ويمكن تفسير ذلك بأن الرجل هنا لا يشكل عائقا أمام وصول المرأة للمناصب القيادية بل كان حافزا لها وسهل عملية وصولها للقيادة والنجاح في ذلك.

*وعليه فإن العبارات "خروجك للعمل سببه التحرر من سيطرة الرجل في أسرتك، تنشئتك الأسرية لم تشجعك على العمل كقائدة بسبب التمييز بين الذكور والإناث"، "العادات والتقاليد السائدة في المجتمع شكلت لك عائقا أمام تقلدك مناصب عليا" هي مؤشرات عارضت عليها الموظفين وبالتالي لم تكن من المعوقات التي واجهتها الموظفين بمديرية التجارة.

*من خلال نتائج الجدول والذي يوضح " تتمثل المعوقات الاجتماعية التي تحول دون التمكين القيادي للمرأة في ثقافة المجتمع الذكورية، العادات

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجاً - :
سلطاني سارة، شناف خديجة

والتقاليد، والتنشئة الاجتماعية للمرأة" نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة "خروجك للعمل سببه التحرر من سيطرة الرجل في أسرتك" ($\bar{x} = 1.80$) وهي قيمة تتجه نحو المستوى المنخفض، وهذا دليل على أن خروج المرأة للعمل لم يكن سببه التحرر من سيطرة الرجل في أسرتها بل كانت رغبة منها في تطوير ذاتها، أم نتائج المؤشر "تنشئتك الأسرية لم تشجعك على العمل كقائدة بسبب التمييز بين الذكور والإناث" تتجه نحو المستوى المنخفض ($\bar{x} = 1.9$)، وبالتالي فالتنشئة الأسرية كانت تدعم المرأة وتشجعها للعمل كقائدة.

- كذلك يتبين لنا من العبارة "العادات والتقاليد السائدة في المجتمع شكلت لك عائقاً أمام تقلدك مناصب عليا" أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب ($\bar{x} = 2.05$) وهي قيمة تتجه نحو المستوى المنخفض، ومنه فالعادات والتقاليد السائدة لم تشكل عائقاً أمام المرأة بل على العكس من ذلك شجعت المرأة لتقلد المناصب القيادية والتخلص من الهيمنة الذكورية، أما عبارة "هناك تقبل من طرف زملائك الرجال لفكرة وجود امرأة قائدة" تتجه نحو المستوى المنخفض بقيمة ($\bar{x} = 4.20$) وبالتالي فالرجل يتقبل فكرة وجود امرأة قائدة ويرى بأنها مؤهلة لذلك من خلال قدراتها وخبراتها وكفاءاتها التي تتمتع بها.

- في حين توضح لنا النتائج أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي الجزئي للعبارة "العمل لساعات متأخرة سبب لك مشاكل أسرية حالت دون تفكيرك في الوصول لمناصب قيادية" قدرت ($\bar{x} = 3.40$) وهي قيمة تتجه نحو المستوى المرتفع وبالتالي فالمرأة هنا تستطيع التوفيق بين واجباتها الأسرية وعملها، أما المؤشر "نجاح المرأة القائدة غير نظرة زميلها الرجل لها مما سهل عملية تمكينها في مناصب عليا" تتجه نحو المستوى المنخفض ($\bar{x} = 4.55$) وبالتالي فنجاحها غير نظرة زميلها الرجل لها من خلال مجهوداتها وتفانيها في العمل

مما جعل زميلها الرجل يعترف بكفاءتها ومهاراتها، الأمر الذي سهل عملية تمكينها.

* من خلال تحليل نتائج الفرضية: فإن المتوسط الحسابي العام يتجه نحو المستوى المتوسط ($\bar{x}=2.98$) أي أن الإجابات جاءت في الوسط بين معارضين حول فكرة المعوقات الاجتماعية للتمكين القيادي للمرأة (خروجك للعمل سببه التحرر من سيطرة الرجل في أسرتك، تنشئتك الأسرية لم تشجعك على العمل كقائدة بسبب التمييز بين الذكور والإناث، العادات والتقاليد السائدة في المجتمع شكلت لك عائقاً أمام تقلدك مناصب عليا) وبين إجابات موافقين اتجاه عبارات (هناك تقبل من طرف زملائك الرجال لفكرة وجود امرأة قائدة، العمل لساعات متأخرة سبب لك مشاكل أسرية حالت دون تفكيرك في الوصول إلى مناصب قيادية، نجاح المرأة القائدة في العمل غير نظرة زميلها الرجل لها مما سهل عملية تمكينها في مناصب عليا) وعليه فإن الفرضية الأولى تحققت جزئياً.

المحور الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمعوقات الشخصية

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا:-
سلطاني سارة، شناف خديجة

● الجدول رقم(07): يوضح المعوقات الشخصية التي تحول دون التمكين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)	التكرارات	المقياس	العبارة
0.95	1.8	40	8	معارض بشدة	فروجك للعمل سيبيك التحرر من سيطرة الرجل في أسرتك
		50	10	معارض	
		5	1	محايد	
		0	0	موافق	
		5	1	موافق بشدة	
0.911	1.9	30	06	معارض بشدة	تتشكك الأسرة لم تشجعك على العمل كقائدة بسبب التمييز بين الذكور والإناث.
		60	12	معارض	
		5	1	محايد	
		0	0	موافق	
		5	1	موافق بشدة	
0.88	2.05	20	4	معارض بشدة	العادات والتقاليد السائدة في المجتمع شكلت لك عائقا أمام تقلدك مناصب عليا.
		65	13	معارض	
		10	2	محايد	
		0	0	موافق	
		5	1	موافق بشدة	
1.15	1.80	0	0	معارض بشدة	هناك تقبل من طرف زملائك الرجال لفكرة وجود امرأة قائدة.
		10	2	معارض	
		25	5	محايد	
		0	0	موافق	
		55	13	موافق بشدة	
1.56	3.40	5	1	معارض بشدة	العمل لساعات متأخرة تسبب لك مشاكل أسرية حالت دون تفكيرك في الوصول إلى مناصب قيادية.
		45	9	معارض	
		0	0	محايد	
		5	1	موافق	
		45	9	موافق بشدة	
0.75	4.55	0	0	معارض بشدة	نجاح المرأة القائدة في العمل غير نظرة زميلها الرجل لها مما سهل عملية تمكينها في مناصب عليا.
		0	0	معارض	
		15	3	محايد	
		15	3	موافق	
		70	14	موافق بشدة	
1.0335	2.98	المجموع			

القيادي للمرأة المتمثلة في ضعف الثقة بالنفس، والخوف من الفشل،
والضغوطات والمشاكل النفسية في العمل.
المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات spss

التعليق: يوضح لنا الجدول التالي اتجاهات الموظفين حول " ضعف الثقة بالنفس للمرأة بسبب النظرة الدونية للمجتمع مما يؤدي إلى تردها لتقلد مناصب قيادية" حيث تبين من خلال الشواهد الإحصائية للجدول أن أعلى نسبة تم تسجيلها تمثلت في الرفضات حيث بلغت 60%، بعدها المحايدات حيث بلغت نسبتهم 25%، ثم تليها نسبة متساوية للموافقات والموافقات بشدة حيث بلغت نسبتهم 5%، وهذا ما يدل عليه المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.45، إضافة إلى الانحراف المعياري الذي قدر ب 0.88 ويمكن تفسير ذلك بأن المرأة العاملة لديها ثقة عالية تمكّنها من الوصول للمناصب القيادية وتؤهّلها لأن تكون قائدة ناجحة في المؤسسة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وخدمة مصالحها بنجاح وفعالية. كذلك تبين لنا الشواهد الإحصائية اتجاهات الموظفين حول "الخوف من الفشل في اتخاذ القرارات السلبية يجعل المرأة لا تقبل على المناصب القيادية" أن أعلى نسبة من الآراء انحصرت في الرفضات حيث بلغت نسبتهم 80%، ثم تليها نسبة الرفضات بشدة ب 10%، أما الموافقات والموافقات بشدة فكانت نسبتهم متساوية حيث قدرت ب 5%، في حين كانت النسبة منعدمة تماما بالنسبة للمحايدات، وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.15، إضافة إلى الانحراف المعياري الذي قدر ب 0.75. إذ يمكن تفسير هذه الإحصائيات التي توصلنا إليها بأن المرأة العاملة لديها الشجاعة الكافية والقدرة اللازمة لتولي المناصب القيادية في المؤسسة، وبالتالي فإن توفر هذه العوامل الذاتية في المرأة يدل على أن المرأة متمكنة وتتوفر فيها صفات القائد الناجح.

- في حين تمثلت أعلى نسبة لاتجاه العاملات نحو " تمكين المرأة في العمل يقوم على أساس كفاءتها وقوة شخصيتها" في الموافقات بنسبة 65%، تليها نسبة الموافقات بشدة ب 25%، لتتساوى نسبة الرفضات والرفضات بشدة

ب 5%، أما المحاييدات فكانت النسبة منعدمة، هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر ب 4 والانحراف المعياري ب 0.366.

ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفات في المؤسسة يرون أن المرأة المتمكنة يجب أن تكون ذو كفاءة عالية وشخصية قوية تمكنها من الوصول للمناصب القيادية وتتمكن من فرض شخصيتها وبناء مكانة مرموقة في المؤسسة.

- يتضح من خلال المعطيات الإحصائية المبينة أعلاه ل أعلاه اتجاهات الموظفات حول " عدم قدرة المرأة على تنظيم وقتها في العمل مما يجعلها تواجه ضغوطات ومشاكل تحول دون تمكينها في مناصب عليا" أن أعلى نسبة من الآراء انحصرت في الرفضات بنسبة 50% ، تليها نسبة الموافقات ب 25% ثم الرفضات بنسبة قدرت ب 15% ، ثم تأتي نسبة المحاييدات والموافقات بشدة بنسبة متساوية قدرت ب 5% ، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.55 والانحراف المعياري ب 1.46. ومنه حسب اتجاهات الموظفات فإن أغلب مفردات عينة الدراسة ترفض فكرة عدم تمكين المرأة بسبب عدم تنظيم وقتها، ويرون أن المرأة العاملة تستطيع الوصول للمناصب العليا وتنظيم وقتها والتغلب على الضغوطات والمشاكل الشخصية التي تعاني منها، وبالتالي فالمرأة هنا متمكنة بدرجة عالية كونها تستطيع التمييز بين مشاكلها الشخصية والسعي للنجاح في مجال عملها للوصول للمناصب القيادية.

- ويتبين لنا أيضا من خلال الشواهد الإحصائية للجدول حول "عدم رغبة المرأة من تولي مناصب عليا في المؤسسة كان السبب في عدم تمكينها من الوصول إلى مناصب قيادية" أن أعلى نسبة تم تسجيلها تمثلت في البديل موافق حيث بلغ 40%، بعدها نسبة الموظفات الرفضات ب 35%، أما الرفضات بشدة فقد بلغت نسبتهم 15%، ثم تليها نسبة المحاييدات ب 10%، ثم نسبة منعدمة للموافقات بشدة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري

الذي قدر ب 1.65 بالإضافة إلى المتوسط الحسابي ب 2.75. ومنه حسب اتجاهات المبحوثات فإن عدم تولي المرأة للمناصب القيادية راجع بالدرجة الأولى لعدم رغبتها في ذلك، وبالتالي فالمرأة المتمكنة هي التي تتحكم في مسارها المهني من خلال خبرتها في مجال عملها وتستطيع تولي المناصب العليا إذا توفرت الظروف المناسبة لذلك.

- وتوضح لنا المعطيات الإحصائية أيضا اتجاهات الموظفين حول " الضغوطات النفسية التي تواجهها المرأة بسبب التعامل غير العادل مع زملائها الرجال في الترقية" أن أعلى نسبة تم تسجيلها تمثلت في الرفضات حيث بلغت 50% ، ثم تليها نسبة الموافقات ب 25% ، بعدها يأتي الموافقات بنسبة قدرت ب 15% ، ثم تليها نسبة الرفضات بشدة ب 10% ، وأخيرا المحايادات بنسبة منعدمة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.85 والانحراف المعياري ب 1.55.

حسب إجابات الموظفين وبالرجوع لنتائج الجدول فإن المؤسسة تطبق العدالة التنظيمية بين العمال، وهذا ما يجعل العمال يشعرون بالأمان الوظيفي الذي يمكنهم من العمل والاجتهاد لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وذلك لتطبيق مبدأ المساواة بين العمال وعدم التمييز بينهم وهذا بدوره يعطي أفضل صورة عن المؤسسة.

*وعليه فإن العبارات (ضعف الثقة بالنفس سببه النظرة الدونية في المجتمع مما أدى إلى تردها لتقلد مناصب قيادية في العمل، الخوف من الفشل في اتخاذ القرارات السلبية جعلك لا تقبلين على المناصب القيادية، عدم قدرة المرأة على تنظيم وقتها في العمل جعلها تواجه ضغوطات ومشاكل حالت دون تمكينها في مناصب عليا، تواجه المرأة في العمل الكثير من الضغوطات النفسية بسبب التعامل غير العادل مع زملائها الرجال) هي مؤشرات عارضت

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا - :
سلطاني سارة، شناف خديجة

عليها الموظفات وبالتالي لم تكن من المعوقات التي واجهتها الموظفات بمديرية التجارة.

● من خلال نتائج الجدول اتضح أن الفرضية الثانية والتي مفادها " تتمثل المعوقات الشخصية التي تحول دون التمكين القيادي للمرأة المتمثلة في ضعف الثقة بالنفس، والخوف من الفشل، والضغوطات والمشاكل النفسية في العمل " أن قيمة المتوسط الحسابي الجزئي للعبارة " ضعف الثقة بالنفس سببه النظرة الدونية في المجتمع مما أدى إلى تردها لتقلد مناصب قيادية في العمل " قدرت ب ($\bar{x} = 2.45$) وهي قيمة تتجه نحو المستوى المنخفض، وبالتالي فضعف الثقة بالنفس بالنسبة للمرأة قد يكون بسبب التمييز بينها وبين الرجل وعدم المساواة بينهما، أما العبارة " الخوف من الفشل في اتخاذ القرارات السلبية جعلك لا تقبلين على المناصب القيادية " قدر المتوسط الحسابي الجزئي ($\bar{x} = 2.15$) وهي قيمة تتجه نحو المستوى المنخفض ومنه فخوف المرأة من الفشل لم يكن سببا رئيسيا في عدم رغبة المرأة لتقلد مناصب قيادية.

-كما يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة "تمكين المرأة في العمل يقوم على أساس كفاءتها وقوة شخصيتها" يتجه نحو المستوى المرتفع ($\bar{x} = 4$) ومنه فالكفاءة وقوة شخصية المرأة تعتبر من المقومات الأساسية التي تساهم في تمكين المرأة ووصولها للمناصب القيادية، أما المؤشر "عدم قدرة المرأة على تنظيم وقتها في العمل جعلها تواجه ضغوطات ومشاكل حالت دون تمكينها في مناصب عليا" تتجه نحو المستوى المنخفض بمتوسط حسابي ($\bar{x} = 2.55$) وعليه فالمرأة القائدة تتمتع بقوة الشخصية والقدرة على تنظيم وقتها والتنسيق بين واجباتها ومهامها كقائدة.

- كذلك يتوضح لنا من خلال نتائج الجدول أن المؤشر "عدم رغبة المرأة من تولي مناصب عليا في المؤسسة لم يمكنها من وصولها إلى مناصب

قيادية" تتجه نحو المستوى المتوسط ($\bar{x} = 2.75$)، أما العبارة "تواجه المرأة في العمل الكثير من الضغوطات النفسية بسبب التعامل غير العادل مع زملائها الرجال في الترقية" يتجه نحو المستوى المتوسط ($\bar{x} = 2.85$) وبالتالي تتراوح الإجابات بين الموافقة والمعارضة لهذه العبارة.

* من خلال تحليل نتائج الفرضية: فإن المتوسط الحسابي العام يتجه نحو المستوى المتوسط ($\bar{x} = 2.79$) أي أن الإجابات جاءت في الوسط بين معارضين حول فكرة المعوقات الشخصية للتمكين القيادي للمرأة (خروجك للعمل سببه التحرر من سيطرة الرجل في أسرتك، تنشئتك الأسرية لم تشجعك على العمل كقائدة بسبب التمييز بين الذكور والإناث، العادات والتقاليد السائدة في المجتمع شكلت لك عائقا أمام تقلدك مناصب عليا) وبين إجابات موافقين اتجاه عبارات (تمكين المرأة في العمل يقوم على أساس كفاءتها وقوة شخصيتها، عدم رغبة المرأة من تولي مناصب عليا في المؤسسة لم يمكنها من وصولها إلى مناصب قيادية) وعليه فإن الفرضية الأولى تحققت جزئيا.

المحور الرابع: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمعوقات التنظيمية

الجدول رقم (08): يوضح المعوقات التنظيمية التي تحول دون التمكين القيادي للمرأة المتمثلة في عدم الالتزام بمواعيد العمل، عدم تفويض السلطة لها، وعدم مشاركتها في اتخاذ القرارات.

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا - :
سلطاني سارة، شناف خديجة

العبارة	المقياس	التكرارات	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عدم الالتزام بمواعيد العمل وكثرة الغيابات يؤثر على تمكين المرأة في العمل.	معارض بشدة	0	0	4.75	0.71
	معارض	1	5		
	محايد	0	0		
	موافق	2	10		
	موافق بشدة	17	85		
تواجه المرأة العاملة صعوبات في الاتصال ووصول المعلومات في الوقت مما يؤثر على أدائها وتمكينها في العمل.	معارض بشدة	1	5	2.95	1.35
	معارض	10	50		
	محايد	3	15		
	موافق	1	5		
	موافق بشدة	5	25		
قلة الصلاحيات الممنوحة للمرأة العاملة تقلل من إمكانية توليها لمناصب قيادية.	معارض بشدة	0	0	3.95	1.39
	معارض	6	30		
	محايد	1	5		
	موافق	1	5		
	موافق بشدة	12	60		
عدم تفويض السلطة للمرأة العاملة من رئيسها الرجل يقلل من فاعليتها على اتخاذ القرارات الهامة في عملها.	معارض بشدة	0	0	3.80	1.43
	معارض	7	35		
	محايد	1	5		
	موافق	1	5		
	موافق بشدة	11	55		
عدم تحميل المسؤولية للمرأة العاملة ومشاركتها في اتخاذ القرارات يجعلها بعيدة على المناصب القيادية.	معارض بشدة	1	5	3.75	1.51
	معارض	6	30		
	محايد	1	5		
	موافق	1	5		
	موافق بشدة	11	55		
قلة عدد النساء القائدات في مختلف المؤسسات يعود لممارسات غير قانونية.	معارض بشدة	2	10	3.1	1.48
	معارض	8	40		
	محايد	2	10		
	موافق	2	10		
	موافق بشدة	6	30		
المجموع				3.71	1.311

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات spss
التعليق: يوضح الجدول رقم 08 اتجاهات العمال حول "عدم التزام المرأة بمواعيد العمل وكثرة الغيابات مما يؤثر على تمكينها في العمل" حيث تبين من خلال الشواهد الإحصائية للجدول أن أعلى نسبة تم تسجيلها تمثلت في الموافقات بشدة حيث بلغت نسبتهم 85%، بعدها الموافقات حيث بلغت

نسبتهم 10%، ثم نسبة المعارضات حيث قدرت ب 5%، ثم تليها نسبة منعدمة تماما للمعارضات بشدة والمحايدات، وقد جاءت قيمة المتوسط الحسابي ب 4.75 والانحراف المعياري ب 0.71، إذ يمكن تفسير هذا بأن عملية تمكين المرأة يحتاج إلى الانضباط والالتزام التنظيمي للمرأة وهو ما يفرضه مجال العمل في المؤسسة، فكمثرة الغياب يؤثر سلبا على عمل المرأة وبالتالي يعيق تمكين المرأة من الوصول للمناصب العليا.

- كذلك يوضح لنا الجدول أعلاه اتجاهات المبحوثات حول "مواجهة المرأة صعوبات في الاتصال ووصول المعلومات في الوقت ما يؤثر على أدائها وتمكينها في العمل" من خلال الشواهد الإحصائية أن أعلى نسبة تم تسجيلها تمثلت في المعارضات حيث بلغت 50%، ثم تليها نسبة الموافقات بشدة التي قدرت ب 25% بعدها المحايدات حيث بلغت نسبتهم 15%، ثم تليها نسبة 5% انحصرت في الرأي الموافق والمعرض بشدة، وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.95 والانحراف المعياري ب 1.35 الذي يدل على تشتت بسيط نوعا ما لإجابات المبحوثات.

وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة تطبق نظام اتصال فعال يسمح بالاتصال الجيد مع العمال ووصول المعلومات في الوقت بالشكل المناسب، الأمر الذي يسهل عملية تمكين المرأة في العمل والنجاح في مجال عملها.

- في حين يوضح لنا الجدول أعلاه اتجاهات المبحوثات حول "قلة الصلاحيات الممنوحة للمرأة العاملة مما يقلل من إمكانية توليها لمناصب قيادية" حيث تبين من خلال الشواهد الإحصائية للجدول أن أعلى نسبة تم تسجيلها تمثلت في الموافقات بشدة حيث بلغت 60%، ثم تليها نسبة معارضات التي قدرت ب 30%، بعدها الفئة الموافقة والمحايدة حيث بلغت نسبتهم 5%، ثم تليها نسبة منعدمة تمثل المعارضات بشدة، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.95، والانحراف المعياري ب 1.39، وهذا ما

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا - :
سلطاني سارة، شناف خديجة

يبين بأن المرأة في المؤسسة هنا تعاني من التهميش عدم إعطائها فرصة لتحمل المسؤولية ومنحها صلاحيات تعزز مكانتها في المؤسسة وتساهم في تمكينها ووصولها للمناصب القيادية.

- كما يوضح لنا الجدول اتجاهات المبحوثات حول " عدم تفويض السلطة للمرأة العاملة من رئيسها الرجل مما يقلل من قدراتها على اتخاذ القرارات الهامة في عملها" حيث تبين من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أعلى نسبة تم تسجيلها تمثلت في الموافقات بشدة حيث بلغت 55%، ثم تليها نسبة المعارضات التي قدرت ب 35% ، بعدها الفئة المحايدة والموافقة بنسبة 5% واحدة، ثم تليها نسبة منعدمة للفئة المعارضة بشدة، بالإضافة للمتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.80 والانحراف المعياري ب 1.43. وهذا ما يبين بأن المؤسسة لا تتيح فرص للمرأة لتجسيد أفكارها وإبداعاتها داخل المؤسسة لعدم تفويض السلطة لها في مجال عملها، وهذا ما يفشل دورها في العمل على نجاح المؤسسة وتقديم أفضل ما لديها من قدرات وخبرات ومهارات فكرية ويعيق قدرتها على اتخاذ القرارات في عملها.

- في حين توضح لنا المعطيات الإحصائية لاتجاهات المبحوثات حول " عدم تحميل المسؤولية للمرأة العاملة وعدم مشاركتها في اتخاذ القرارات مما يجعلها بعيدة على المناصب القيادية" أن أعلى نسبة تم تسجيلها تمثلت في الموافقات بشدة حيث بلغت 55% ، ثم تليها نسبة المعارضات التي قدرت ب 30%، بعدها تأتي 5% تمثلها الفئة الموافقة والمحايدة والرافضة بشدة أي بنسبة متساوية ، هذا إضافة إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.75 والانحراف المعياري الذي قدر ب 1.51.

وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة لا تعطي فرص للمرأة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحملها المسؤولية في المناصب الهامة في المؤسسة، والذي بدوره يعيق قدرات المرأة العاملة للممارسة القيادة والمهام الإدارية الهامة في

المؤسسة، فمشاركة المرأة في اتخاذ القرارات وإعطائها فرص لتحمل المسؤولية يزيد من درجة ولائها تجاه المؤسسة ويجعلها قريبة من المناصب القيادية.

- ويتبين لنا أيضا من خلال الجدول أعلاه اتجاهات المبحوثات حول " قلة عدد النساء القائدات في مختلف المؤسسة يعود لممارسات غير قانونية" توضح لنا أن أعلى نسبة تمثلت في المعارضات حيث بلغت 40% ، ثم تليها نسبة الموافقات بشدة ب 30%، بعدها قدرت نسبة متساوية لكل من المعارضات بشدة والمحايدات والموافقات حيث بلغت نسبتهم 10% ، هذا إضافة إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.1 والانحراف المعياري المقدر ب 1.48 وهو ما يدل على تشتت بسيط لإجابات المبحوثات. هذا ما يمكننا القول عنه بأن المرأة العاملة هنا ترفض هذا العائق وتؤكد بأن المؤسسة تؤيد فكرة وجود امرأة قائدة وتدعم ذلك وفقا لقرارات قانونية، فذلك الإجراء يعتبر حق من حقوقها في الترقية وتولي مناصب قيادية في المؤسسة.

*من خلال نتائج الجدول اتضح أن الفرضية الثالثة والتي مفادها " تتمثل المعوقات التنظيمية التي تحول دون التمكين القيادي للمرأة المتمثلة في عدم الالتزام بمواعيد العمل، عدم تفويض السلطة لها، وعدم مشاركتها في اتخاذ القرارات" أن قيمة المتوسط الحسابي الجزئي للعبارة "عدم الالتزام بمواعيد العمل وكثرة الغيابات يؤثر على تمكين المرأة في العمل " قدرت ب ($\bar{x} = 4.75$) وهي قيمة تتجه نحو المستوى المرتفع، وبالتالي فتمكين المرأة يحتاج إلى الالتزام بمواعيد العمل والالتزام بالوقت ، أما العبارة "تواجه المرأة العاملة صعوبات في الاتصال ووصول المعلومات في الوقت مما يؤثر على أدائها وتمكينها في العمل " قدر المتوسط الحسابي الجزئي ($\bar{x} = 2.95$) وهي قيمة تتجه نحو المستوى المتوسط ومنه فإجابات المبحوثات تتراوح بين الرفض والموافقة.

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا -:
سلطاني سارة، شناف خديجة

-تبين لنا أن العبارة "قلة الصلاحيات الممنوحة للمرأة العاملة تقلل من إمكانية توليها لمناصب قيادية" تتجه نحو المستوى المرتفع ($\bar{x} = 3.95$) وبالتالي فالمرأة العاملة تواجه صعوبات في قلة الصلاحيات الممنوحة لها مما عرقل عملية توليها لمناصب قيادية، أما العبارة "عدم تفويض السلطة للمرأة العاملة من رئيسها الرجل يقلل من قدراتها على اتخاذ القرارات الهامة في عملها" تتجه نحو المستوى المرتفع بمتوسط حسابي ($\bar{x} = 3.80$) وعليه فالمرأة تعاني من التهميش من طرف زميلها الرجل وعدم تفويض الصلاحيات لها في الحالات التي تستدعي ذلك وهذا بدوره يقلل من قدراتها على اتخاذ القرارات.

- يتوضح لنا أن العبارة "عدم تحميل المسؤولية للمرأة العاملة ومشاركتها في اتخاذ القرارات يجعلها بعيدة على المناصب القيادية" تتجه نحو المستوى المرتفع ($\bar{x} = 3.75$) وهذا ما يؤكد لنا أن إعطاء فرصة للمرأة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحملها المسؤولية يعزز قدراتها ويزيد من فرصها للوصول للمناصب القيادية، أم المؤشر "قلة عدد النساء القائدات في مختلف المؤسسات يعود لممارسات غير قانونية" يتجه نحو المستوى المتوسط ($\bar{x} = 3.1$) وبالتالي قد تكون الممارسات غير القانونية التي تمارس في الإدارة سببا في عدم وصول المرأة للمناصب القيادية وقلة النساء القائدات في المؤسسة.

* من خلال تحليل نتائج الفرضية فإن المتوسط الحسابي العام يتجه نحو المرتفع ($\bar{x} = 3.71$) وبالتالي فإن الفرضية محققة.

خاتمة:

من خلال ما سبق فإن عملية تمكين المرأة وتوليها للمناصب القيادية يتطلب جملة من الإصلاحات والبرامج التي من شأنها تعطي قيمة للمرأة وتعزز قدراتها ومهاراتها، وتعمل على تحقيق المساواة بينها وبين الرجل، وإعطائها فرصة

لإثبات ذاتها وتحقيق أهدافها لكي تصبح فاعلة في المجتمع تساهم في تحقيق التنمية، وبالتالي توعية المجتمع بأهمية المرأة في تطوير المجتمع وتقدمه، فالمرأة من خلال كفاءاتها ومهاراتها استطاعت تغيير نظرة المجتمع إليها والقضاء على النظرة الدونية التي كانت سائدة، كذلك نجحت في تولي المهام الإدارية والمناصب القيادية مثلها مثل الرجل، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت في:

- تساهم المرأة القائدة في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الالتزام الوظيفي من خلال تطبيق عمليات المراقبة والتوجيه بشكل عادل بين الموظفين والذي بدوره يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية في مديرية التجارة لمدينة الطارف.

- تمكين المرأة في العمل يقوم على أساس كفاءتها وقوة شخصيتها، وعدم الالتزام التنظيمي للمرأة يؤثر على عملية تمكينها في العمل ووصولها للمناصب القيادية حسب الوظائف بمديرية التجارة لمدينة الطارف.

- من خلال الشواهد الإحصائية بمديرية التجارة لولاية الطارف تبين أنّ عدم تفويض السلطة للمرأة العاملة من قبل زميلها الرجل يقلل من قدراتها على اتخاذ القرارات الهامة في مجال عملها.

- تعتقد الموظفات المبحوثات أنّ عدم مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات يجعلها بعيدة على المناصب القيادية.

- ترى الموظفات التي شملتهنّ الدراسة بمديرية التجارة لولاية الطارف أنّ عدم إعطاء فرصة للمرأة لممارسة الوظائف العليا وتحمل المسؤولية في بعض المهام يجعلها بعيدة عن المناصب القيادية.

- حسب المبحوثات فإنّ الموظف بمديرية التجارة يحكمه قانون الوظيفة العمومية، وأن المديرية تضطلع بتنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا -:
سلطاني سارة، شناف خديجة

التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش على عكس الكثير
من المؤسسات التي تتواجد بها المرأة كعامله أو موظفة.
التوصيات والمقترحات:

- التوعية والتثقيف بحقوق الموظفة في قطاع الوظيفة العمومية ممثلة في
مديرية التجارة للطارف بدورها في المجتمع ممّا يساعدها على التحدي من
أجل الوصول للمناصب القيادية وتغيير نظرة الرجل نحوها.
- العمل على التعرف والاضطلاع بأهمّ المعوقات التي تعيق عملية التمكين
النسوي وتحول دون توليها للمناصب القيادية.
- دعوة الدارسين والباحثين في علم الاجتماع لدراسة أهمّ النماذج للقيادات
النسائية في الوظيفة العمومية، والكشف عن أهم طرق التسيير والعمل على
تطويرها العمل على تحفيز المرأة من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية
وذلك لرفع مستوى أدائها في العمل.
- إعداد برامج تدريبية للموظفات العاملات في مديرية التجارة لولاية الطارف،
لتطوير قدراتهنّ ومهاراتهنّ وتمكينهنّ من المناصب القيادية وتحمل المسؤولية
بكفاءة وفعالية.

الهوامش:

- ¹ حسين موسى قاسم النبا، نعمة عباس الخفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 25.
- ² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، ط1، 2015، ص-ص 12-13.
- ³ قصي عبد الخالق فاضل النعيمي، سناء حسين خلف الزركوش ، معوقات تمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 4، العدد الثالث عشر، سبتمبر 2018، ص 49.
- ⁴ سهام مطرش الكعبي، برنامج التمكين النفسي للمرأة القيادية في الدولة العراقية، مجلة الدنانير، العدد 13، 2018، ص 383.
- ⁵ عائشة بن النوي ، النوع الاجتماعي والتنمية: مقارنة مفاهيمية، مجلة التكامل، المجلد 4، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 36.
- ⁶ ليلى قريدي ، مفهوم الجندر وإشكالية الترجمة، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 04، ديسمبر 2020، ص 40.
- ⁷ ليلى قريدي، مرجع سبق ذكره، ص 40.
- ⁸ منظمة المرأة العربية، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2011، ص 104.
- ⁹ عائشة بن النوي ، مرجع سبق ذكره، ص 36.
- ¹⁰ إيمي إس وارتون ، علم اجتماع النوع-مقدمة في النظرية والبحث، ترجمة: خميس، أحمد ، المركز القومي للترجمة: القاهرة، ط1، 2014، ص-ص 18-19.
- ¹¹ عائشة بن النوي ، مرجع سبق ذكره، ص 37.
- ¹² غفران محمود أحمد التيمه ، التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة، جامعة اليرموك، قسم الإدارة وأصول التربية، الأردن، 2013.
- ¹³ فاطمة عمر كازوز ، معوقات تمكين المرأة الاقتصادي والحلول المقترحة بمدينة الجميل ليبيا، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير الاقتصاد الإسلامي، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، قسم الاقتصاد الإسلامي، 2016.

معوقات التمكين القيادي للمرأة في الإدارة العامة الجزائرية - مديرية التجارة بالطارف نموذجا - :
سلطاني سارة، شناف خديجة

¹⁴ أحمد إسماعيل المعاني ، أحمد يوسف عريقات ، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2013، ص 246.

¹⁵ رويدا محمد العطوي ، كائنكان فواز مرعي ، أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل رؤية 2030، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 131.

¹⁶ رويدا محمد العطوي، كائنكان فواز مرعي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

¹⁷ أمينة بن علي، التمكين النسوي بالجزائريين المفهوم والتبني، مجلة الاقتصاد والإدارة والبيئة والمحيط، العدد 02، 2020، ص 03.

¹⁸ هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02، العدد 08، سبتمبر 2018، ص 106.

¹⁹ هيفاء ، مرجع سبق ذكره، ص 107.

²⁰ معمر عبد المؤمن علي، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب، دار المكتبة الوطنية، ليبيا، 2008، ص 25.

قائمة المصادر والمراجع:

¹ حسين موسى قاسم النبا، نعمة عباس الخفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، ط1، 2015.

³ قصي عبد الخالق فاضل النعيمي، سناء حسين خلف الزركوش ، معوقات تمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية، مجلة آفاق للعلوم المجلد 4، العدد الثالث عشر، سبتمبر 2018.

⁴ سهام مطرش الكعبي، برنامج التمكين النفسي للمرأة القيادية في الدولة العراقية، مجلة الدنانير، العدد 13، 2018.

⁵ عائشة بن النوي ، النوع الاجتماعي والتنمية: مقارنة مفاهيمية، مجلة التكامل، المجلد 4، العدد 02، ديسمبر 2020.

- ⁶ ليلي قريدي ، مفهوم الجندر وإشكالية الترجمة، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 04، ديسمبر 2020.
- ⁷ منظمة المرأة العربية، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2011.
- ⁸ إيمي إس وارتون ، علم اجتماع النوع-مقدمة في النظرية والبحث، ترجمة: خميس، أحمد ، المركز القومي للترجمة: القاهرة، ط1، 2014.
- ⁹ غفران محمود أحمد التيمه ، التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة، جامعة اليرموك، قسم الإدارة وأصول التربية، الأردن، 2013.
- ¹⁰ فاطمة عمر كازوز ، معوقات تمكين المرأة الاقتصادي والحلول المقترحة بمدينة الجميل ليبيا، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد الإسلامي، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، قسم الاقتصاد الإسلامي، 2016.
- ¹¹ أحمد إسماعيل المعاني ، أحمد يوسف عريقات ، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2013.
- ¹² رويدا محمد العطوي ، كائنات فواز مرعي ، أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل رؤية 2030، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2018.
- ¹³ أمينة بن علي، التمكين النسوي بالجزائر بين المفهوم والتبني، مجلة الاقتصاد والإدارة والبيئة والمحيط، العدد 02، 2020.
- ¹⁴ هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02، العدد 08، سبتمبر 2018.
- ¹⁵ معمر عبد المؤمن علي، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب، دار المكتبة الوطنية، ليبيا، 2008.