

المرأة وإشكالية القيادة Women and the problem of leadership

مراكشي كريمة¹

جامعة أبو القاسم سعد الله (الجزائر 2)

Kmara0145@gmail.com

تاريخ الوصول 2022/07/06 القبول 2023/02/18 النشر على الخط 2023/06/05
Received 06/07/2022 Accepted 18/02/2023 Published online 05/06/2023

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على الظروف التي أدت بإقبال المرأة على العمل في بيئتنا الجزائرية بكل أبعادها التاريخية والثقافية والاقتصادية ومختلف المشاكل التي تعوقها، ثم التحديات التي تواجهها المرأة العاملة الجزائرية والقائدة بصفة خاصة وكيف ينظر لنجاحها الوظيفي من زوايا مختلفة حسب الاتجاه الموضوعي والاتجاه الذاتي والذي يطرح إشكالية فهم النجاح الوظيفي حسب نظرتها هي لنفسها .

الكلمات المفتاحية: المرأة ، القائدة ، النجاح الوظيفي ، الموضوعي ، الذاتي .

Abstract:

This research paper aims to shed light on the conditions women's desire to work in our Algerian environment with all their historical, cultural and economic dimensions and the various problems that impede them, then the challenges faced by Algerian working women and leaders in particular, and how their career success is viewed from different angles according to the objective and subjective direction, which It raises the problem of that led to understanding career success according to her own view.

key words: Women, leadership, career success, objective, subjective.

1. مقدمة:

يعتبر عمل المرأة ظاهرة فرضتها الظروف التاريخية والاقتصادية عبر مراحل متعاقبة من الزمن وازدادت انتشار في عصرنا الحديث وفي مختلف المجتمعات سواء المجتمعات المتطورة أو التي تحسب من العالم المتخلف وحتى حسب الثقافات فقد اكتسحت هذه الظاهرة المجتمعات المحافظة مثل البلدان المسلمة كما هي منتشرة في البلدان التي تعد متحررة وتتميز شعوبها بالطابع الاستقلالية والإيمان بالفردية.

إلا أن هذه الظاهرة فرضت عدة تغيرات علي مستوي أدوار كل من الرجل والمرأة في الأسرة والمجتمع كما أدت إلي اختلاف مجمل الشروط والضوابط التي تربط العلاقات الأسرية والمجتمعية وازدادت أيضا الأعباء الحياتية علي عاتق المرأة المريية والأم وربة البيت.. الخ وأدت إلي طرح تساؤلات وإشكاليات كثيرة منها كيفية توفيقها بين وظيفتها الأساسية والمثقلة بالالتزامات ووظائفها الجديدة ، وكذا إشكالية مختلف تحديات عمل المرأة وتوليها للمناصب القيادية ، وتهدف دراستنا هذه إلي تسليط الضوء علي هذه التحديات التي تواجه المرأة القائدة والمشاكل التي تعترض عملها في بيئتنا الثقافية الجزائرية وأيضا محاولة فهم مدي نجاحها الوظيفي.

2. تحديد المفاهيم :

لمحاولة التعمق والإحاطة بكل أبعاد الدراسة يجب علينا إدراج بعض المفاهيم لشرح مصطلحات الورقة البحثية هذه .

2.1. مفهوم المرأة العاملة: أداء المرأة لبعض المهام خارج المنزل بمقابل مادي.¹

كما تعرف أيضا أنها " المرأة التي تعمل خارج المنزل وتحصل علي أجر مادي مقابل عمل وهي تقوم بدورين أساسيين في الحياة دور ربة البيت ودور الموظفة."²

2.2. مفهوم القيادة: عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف وتعبير القيادة بوجه عام عن القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها³. وفي تعريف مختصر نرى أنها تعبر عن " توجيه سلوك الآخرين."⁴

إذا القيادة أو العمل القيادي يعبر عن وظيفة تعتمد على توجيه الأنشطة والأعمال الجماعية نحو تحقيق أهداف مسطرة مسبقا داخل أي تنظيم مؤسسي، وترتبط القيادة بالقدرة على السيطرة وامتلاك القائد كازمة خاصة تجعل له حضور و رهبة عند المرؤوسين.

2.3. مفهوم القائد:

¹ - نتاليا بريموفا وتوفيق سلوم : معجم العلوم الاجتماعية ، دار التقدم ، موسكو ، 1992 ، ص 87.

² - كاميليا ابراهيم عبد الفتاح : سيكولوجية المرأة العاملة ، دار النهضة ، 1984 ، ص 172.

³ - عيسى احمد : قيادة الجماعة في مجال التطبيق العملي، مصر، دار المعارف، 1963 ، ص 24.

⁴ - البقري احمد: القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1987، ص 20.

وتعتبر مهمة القائد صعبة حيث عليه أن يمتلك مهارات خاصة جسدية ونفسية وعلمية ومهارات تواصلية لتجعله يحظى بالقبول لدى الرؤوسين والاستماع إليه بمعنى أن تكون له كرزمة وشخصية مميزة ، وقدرات وإمكانيات تجعله يثبت الحماسة في المحيطين به من أجل بذل الجهد والعمل أكثر.

3. تصنيف عمل المرأة والرجل والفرق بينهم: يلجأ بعض العلماء والمختصين إلى تصنيف طريقة عمل المرأة والرجل لمحاولة فهمها أكثر وذلك بعقد تشبيهات بين طريقة عملهم والحياة على بعض الكواكب فيشبهون حياة النساء بكوكب الزهرة وحياة الرجال بكوكب المريخ.

3.1. النساء الزهريات: يرى بعض المختصين أن كوكب الزهرة يمثل الحياة والجمال ويعبر علي العلاقات الاجتماعية وحب التعاون والتعاطف والتركيز أكثر علي المشاعر الإنسانية ويقولون أن "النساء الزهريات لديهن قيم مختلفة إنها الحياة، الاتصال، الجمال والعلاقات، إنهن ينفقن الكثير من الوقت لدعم ومساعدة بعضهم البعض، أن الحس الذاتي يتحدد من خلال مشاعرهن ونوعية علاقتهن إنهن يجربن الانجاز من خلال التقاسم والعلاقات المتبادلة، كل شيء على الزهرة يعكس هذه القيم حتى ملابسهن تعكس ذلك بدلا من بناء الطرق السريعة والبنائات العالية فان الزهريات أكثر اهتماما بالعيش المشترك وتناغم الجماعة والتعاون الودي ، وان العلاقات لديهن أكثر أهمية من العمل".¹

وعلى العكس فالحياة على المريخ لها معاني أخرى حسبهم أكثر جدية وتعبر على الاهتمام بتحقيق الأهداف والتركيز على الوصول الى تحسين المهارات وتحقيق الإنجازات

3.2. الرجال المريخيون : اذا هذا التصنيف يركز علي الكفاءة والمقدرة التي يمتلكها الرجل وخصائصه التي تميل الى حب الإنجاز والتركيز علي تحقيق المبتغي ويقول رواده أن "المريخيون يقدرون القوة والكفاءة والانجاز، إنهم دائما يقومون بالأشياء لإثبات أنفسهم وتطوير قوتهم ومهاراتهم ، حسبهم الذاتي يتحقق من خلال قدرتهم على تحقيق النتائج، ويحاولون التقدم من خلال النجاح والانجاز، وكل شيء على المريخ يعكس هذه القيم حتى ملابسهم مصممة لتعكس مهاراتهم".²

4. دخول المرأة ميدان العمل

تفاوتت مكانة المرأة ووضعها من عصر إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر واختلفت حسب الثقافات والأديان والأعراف وحدثت على مستوى هذه المكانة عدت تغيرات خاصة بعد الثورة الصناعية التي خلفت عدة انعكاسات في الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية مما انجر على ذلك تطورات وتغيرات في وظيفة المرأة ودورها الأسري والاجتماعي، وقد ساعد على ذلك الاحتجاجات والمطالبات التي قامت بها النسوة من أجل الظفر بحقوقهن واستقلاليتهم المادية والاجتماعية وخاصة أنه حتى ذلك الزمان وبالرغم من الثورات والاحتجاجات التي كان يقوم بها العمال والطبقات البسيطة إلا أنهم استثنوا المرأة وكانوا ينظرون إليها على أنها خلقت من أجل أعمال المنزل وتربية الأطفال بالرغم من مطالبتهم بالحرية ورفع شعارات الديمقراطية حيث يقول جيفر سون توماس أن المرأة مكانها المنزل ورعاية الأطفال .

1.4. المرأة والعمل في العالم

¹ - نجم نجم: القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن ، 2011، ص 274.

² - المرجع نفسه ، ص 274.

تعد مرحلة الثورة الصناعية التي شهدتها العلم والدول الأوروبية بالخصوص والتي تضمنت انتشار الفكر الرأسمالي من أهم المراحل التاريخية التي أحدثت تغيرات اجتماعية واقتصادية كبيرة حيث أثرت في الأدوار الاجتماعية والاقتصادية التقليدية للرجل والمرأة حسب كل المستويات.

اذ أثرت هذه الثورة بشكل كبير علي كل مناحي الحياة فأدت إلى زيادة بذخ الطبقات الارستقراطية مما انجر عليه زيادة في المال وفي وقت الفراغ لنساء هذه الطبقة وعلى العكس من ذلك أدت الثورة الصناعية إلى تحويل حياة نساء الطبقات الفقيرة لصيرورة حياتية تحمل الكثير من الشقاء حيث اضطرت هؤلاء النسوة إلى الخروج للعمل في المصانع والمناجم نظرا لظروف الزواج والعائلة القاسية مما حتم عليها تحمل أعباء إضافية أرهقت كاهلها زيادة على أعبائها المنزلية ووظائفها الأصلية ، كل هذا جعلها تندد وتطالب بحقوقها المهضومة والمساواة مع العمال الرجال في الحقوق والواجبات والرواتب والتي ترى بأن لها الحق فيها نظرا لعملها إلى جانب الرجل يدا بيد .

وبدأت الحركة النسائية في أوروبا، في عام 1604، وأرتفع صوت سيدة تدعى "ماري" في فرنسا تطالب بالمساواة بين الرجال والنساء، ولم تحظ ثورتها بنصيب كبير من الاهتمام، حتى جاء فلاسفة الثورة الفرنسية وطالبوا بمنح المرأة حقوقاً متنوعة وضرورة مساواتها بالرجل، وقد أدى خروج المرأة إلى ميدان العمل إلى تحقيقها بعض المكاسب في مختلف البلدان التي أمكنها فيها مزاوله الأنشطة، فقد ارتفعت مكانة المرأة عالياً في الخمسين سنة الأخيرة في معظم الدول¹.

وفي سنة 1995 عقد مؤتمر عالمي "وقد أسفر هذا المؤتمر عن منهاج عمل ييجين الذي ألزم الحكومات بسن تشريعات تشرك النساء في العمل على جميع مستويات السلطة وصنع القرار، بما في ذلك البرلمان².

وبرغم من تكريس القانون الدولي لحقوق الأشخاص في المشاركة في مجمل نشاطات الحياة اليومية إلا أنه على أرض الواقع لا يزال موضوع تولي المرأة المناصب العليا ومساواة تمكينها من الفرص مع زميلها الرجل يشكل أمرا فيه تحديات كبيرة تتطلب السعي الحثيث للوصول إلى الهدف المرجو .

حيث "يجري في الكثير من الإدارات العامة الاقتراب من غاية معدل الحد الأدنى المحدد في 30 في المائة من النساء في المناصب القيادية، والتي أيدتها لأول مرة المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة في 1990 وأعيد تأكيدها في منهاج عمل ييجين في عام 1995 بل ويتم تجاوز هذه الغاية في بعض الإدارات العامة ، ومع ذلك فانه في حين يجري إحراز تقدم من حيث العدد الإجمالي للنساء في الإدارة العامة ، تظل السقوف والجدران الزجاجية تشكل تحديات تواجه مساواة المرأة في المشاركة في مناصب صنع القرار³.

2.4. المرأة والعمل في الجزائر :

¹ - عبد الفتاح كاميليا : سيكولوجية المرأة العاملة، مرجع سابق ، ص.199

² - جوليا استيوارت: المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الإدارة العامة ، برنامج الامم المتحدة الانمائي ، 2014، تم الاطلاع عليه

2021، 15:40/60/50

https://www.iknowpolitics.org/sites/default/files/gepa-report_ar.pdf

³ - المرجع نفسه، ص8

أدت مختلف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية إلى ولوج المرأة عالم الشغل حيث لم تمنعها الظروف القاسية ولا الثقافات المحلية المختلفة عبر ربوع الوطن والتي كانت تجمع على أن عمل المرأة الأساسي ودورها المنوط بها هو العمل المنزلي وتربية الأطفال وذلك بالرغم من الاختلافات الثقافية من الشمال إلى الجنوب ومن الشرق إلى الغرب، وكانت نسب العمالة النسائية في سوق العمل تزداد شيئا فشيئا حتى اكتسحت جميع المجالات وبنسب متفاوتة حسب كل القطاعات إذ يحتل قطاع التعليم والصحة والإدارة العمومية النسب الأكبر والإحصائيات تؤكد ذلك، وتشير إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء سنة 2003 إلى أن القطاع الإداري يعتبر القطاع الأكثر توظيفاً للمرأة إذ بلغت نسبة النساء فيه 48.4 % من مجموع الموظفين وتحتل إدارة المؤسسات التعليمية والصحية أكبر نسبة من هذه الفئة تصل إلى حد 80% منهن.

أما الظروف التي ساعدت على ولوج المرأة للعمل والوصول إلى مراتب متقدمة في السلم الوظيفي فنوجزها في العناصر التالية :

1.2.4. الظروف التاريخية: ساعد الإرث الثوري الذي أعطى للمرأة الجزائرية مكانة وقيمة بنقله تحدياتها وعملها مع الثورة التحريرية، حيث خلدها التاريخ كرمزاً للمقاومة والمرأة المناضلة والمكافحة في العالم مما جعلها تمتلك الثقة بنفسها وقدرتها على مجابهة التحديات .

2.2.4. الظروف الاقتصادية :

مرت الجزائر بعدة تحولات تاريخية بعد الاستقلال وأنظمة اقتصادية مختلفة واضطرابات كبيرة منها ما هو سياسي وأمني ومنها ما هو اقتصادي مثل الأزمات الاقتصادية المتعاقبة في العالم وفي الجزائر من تدني أسعار البترول وضعف القدرة الشرائية للمواطنين، واستفحال ظاهرة البطالة بين الشباب وانتشار الفقر، وزيادة المتطلبات الأسرية وتغيرها وتطورها عبر المراحل التاريخية وغيرها من ظروف أدت بنزول المرأة للعمل نظراً لاحتياجاتها واحتياجات أسرتها حيث وجدت نفسها مجبرة على العمل لمساعدة الأب أو الزوج وأصبحت تحمل على كتفها أعباء أخرى إضافة إلى أعبائها التابعة لدورها الأصلي كربة منزل وأم .

3.2.4. الظروف التعليمية :

أدى إقبال المرأة على التعليم ودخول الجامعات وتحصلها على أعلى الشهادات ومنافسة الرجل في ذلك حتى أصبحت نسبة النساء في الجامعات أكبر من الرجال لأسباب عدة منها تزايد عدد النساء وشغفهن بالنجاح وتغير الكثير من الذهنيات التي تقصي المرأة وأيضاً عزوف الرجال عن الدراسة والميل إلى ولوج عالم التجارة ، وانتشار المدارس عبر القرى والمدن وكل ربوع الوطن، كل هذا أدى بالمرأة لنيل أعلى الشهادات وتحصلها على امتيازات مما أدى بها إلى منافسة الرجال في التوظيف وفي تولي مناصب قيادية وأصبحت لها فرصة في الترقيات الإدارية وتزايدت نسبة حصولها على هذه الترقيات شيئاً فشيئاً .

4.2.4. الظروف الاجتماعية:

إن التغيرات الاجتماعية والثقافية لأسباب عدة منها التعليم والإعلام والتطورات التكنولوجية التي جعلت العالم بمثابة قرية واحدة وإطلاع الشعوب على ثقافات مختلفة عن بعضهم البعض أدى إلى تغير الكثير من الذهنيات والاتجاهات نحو المرأة والموروثة من خلال التقاليد والعادات التي ترى أن المرأة مكانها البيت ووظيفتها الأعمال المنزلية وتربية الأولاد وحصر دورها في الدور التقليدي كأم وزوجة ومربية لأطفالها إلى غير ذلك من أعمال وأعباء منزلية، وأيضاً أدى إلى تغير نظرة المرأة لنفسها حيث تعرفت على حقوقها في تحقيق ذاتها و في انتزاع حريتها المالية والحق في التعليم والعمل إلى غير ذلك من حقوق أرادت اكتسابها.

أدى هذا التطور والتغير في العقلية الموروثة إلى تسهيل الطريق أمام النساء وخاصة اللواتي يقمن في البلديات والقرى والمناطق النائية والريفية إلى الانطلاق في نهل العلم وتحقيق الحلم بنيل المراتب الرائدة علميا ووظيفيا .

5.24. المناخ السياسي :

وكان من بين الظروف المشجعة لعمل المرأة المناخ السياسي الذي أوجد بيئة قانونية دعمتها وجعلتها تلج عدة مجالات حيث عملت هذه البيئة على إيجاد مختلف الأنشطة التي تجذب المرأة في البرامج التشغيلية ، فنجد مثلا

- برنامج الإدماج و مكافحة البطالة والفقر سنة 1999 قدرت "نسبة النساء المستفيدات فيه 70%"¹
- وأيضا برنامج الإدماج الاجتماعي لحاملي الشهادات سنة 2004 بلغت فيه طلبات المرأة " 147.986 طلب وبذلك احتلت طلبات المرأة نسبة 65%"²

كما تم إنشاء مرصد شغل المرأة على مستوى الشركات الوطنية وكافة الأنشطة المجتمعية يعمل على كيفية تحقيق تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة وتوفير مناخ لتولي النساء مناصب قيادية ومراتب عليا سنة 2002، وكان من مهامه :³

- التعرف على الصعوبات التي تعرقل تطور المسار المهني للنساء العاملات واقتراح إجراءات كفيلة للتغلب عليها .
 - التوعية في الإعلام وذلك من خلال التعرف على حقوق المرأة في العمل ولاسيما الترقية المهنية .
 - اقتراح إجراءات من شأنها تحسين فرص التوظيف في مناصب مسئولة .
 - إنشاء بنك معلومات حول سوق العمل السنوي سواء على المستوى الوطني أو الدولي .
- وكانت تشجيعات كبيرة للمرأة في السنوات الأخيرة حتى لولوج العمل السياسي والنقابي وكل المجالات التي تؤدي بها إلى تولي مناصب سياسية وعملت السلطات علي تقديم تحفيزات كبيرة لمن حتى يتولين مناصب قيادية في الهيئات العامة والوزارات والبرلمان والمجالس الولائية وغيرها .

5. الدراسات السابقة :

يقول محمد بشارت أن " نسبة وصول المرأة إلى المناصب القيادية العليا هي 0.5%، وأن 22% من النساء في قيادات البنوك و 21% من النساء يقدن دور النشر الكبرى، و 19% يقدن شركات الأغذية، و 40% من القيادات الوسطى تحتلها المرأة في أمريكا، مضيفا أن القوة الاقتصادية للمرأة عالية جدا".⁴

وفي دراسة بجمهورية مصر تبحت في اتجاهات المرؤوسين نحو القيادة النسائية ومدى تأثيرها بمتغير الجنس والسن "كانت هناك مجموعة من الاستنتاجات وهي أن المرؤوسين الرجال كانوا أكثر سلبية من المرؤوسات النساء في اتجاهاتهم نحو القيادة النسائية،

¹ - التقرير الوطني للجمهورية الديمقراطية الشعبية بيجين ، منشورات الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة ، الجزائر ، 2009، ص18.

² - المرج نفسه ، ص15.

³ - المرجع نفسه ص 13.

⁴ - محمد بشارت : دور المرأة القيادي في المجتمع ، تاريخ النشر 2020/02/01 ، تم الاطلاع عليه يوم 2021/02/17:28.

وهذا يرجع إلى أن البيئة المصرية وما اتبعته في التنشئة الاجتماعية من أساليب، ما زالت تستدخل سمات الذكورة لدى الأبناء وتستنكر المظهر بالنسبة للإناث.¹

كما توصلت أيضا إلى "عدم وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات المرؤوسين ذوي التعليم المتوسط والعالي نحو قيادة المرأة في مجال العمل، وأن المرؤوسين ذوي الترتيب الميلادي الأول يكونوا اقل إيجابية من أقرانهم ذوي الترتيب الميلادي اللاحق في الاتجاهات نحو القيادة النسائية."²

و"نشاهد تخوفات الوطن العربي، من إعطاء المرأة دوراً قيادياً بسبب التشكيك في قدرتها على القيام بدورها في ذلك على الرغم من وجود تقارير ودراسات أثبتت بأن المرأة أكثر إبداعاً من الرجل، كما أنها تحب أهمية لقيمة أدائها وعملها."³ وتوصلت دراسة ميدانية لصاحبيتها أسماء أحمد مخلوف بعنوان التمكين الإداري لدى القيادات النسائية سنة 2020 من جامعة جازان بالسعودية والتي كان هدفها معرفة درجة توافر ابعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان توصلت الى أن القيادات النسائية في جامعة جازان تمتلك الى حد كبير مهارات التمكين الإداري المتعلقة بأربعة أبعاد هي العمل الجماعي والتدريب والتحفيز والاتصال الفعال بينما لا تمتلك مهارات تفويض السلطة لأن جامعة جازان تتبع النظام المركزي في الإدارة الذي لا يسمح لهن اتخاذ القرارات دون الرجوع الى الإدارة.

أما في الجزائر فقد تطرق الأستاذ عبد الناصر جابي إلى موضوع المرأة في دراسته الحركات العمالية في الجزائر بين أزمة الدولة الوطنية وشروخ المجتمع -جامعة الجزائر 2- في خضم بحثه ودرسته للوضع الاقتصادي والاجتماعي الموروث من الاستعمار وكل التحديات التي كانت أمام المجتمع أنا ذاك ولقد توصل إلى أنه في البداية "لم تتقبل بعض الأسر خروج بناتها للعمل إلا بشروط كان على رأسها التأهيل العلمي العالي أو المتوسط ، وعلى أن يكون العمل في مجالات محدودة ومقبولة اجتماعيا، وأن المرأة الجزائرية لا تملك خصوصيات في طرح قضاياها منفصلة عن قضايا واهتمامات المجتمع."⁴

ومن أهم الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها دراسة بن جدوا فاطمة بعنوان المرأة القيادية في النقابة حيث هدفت إلى معرفة العوامل والأسباب المعرقة والمثبطة لأداء المرأة كمسئولة نقابية ووضعت هذه الدراسة عدة فرضيات، واخترتنا الفرضيتين التاليتين لعلاقتهم بورقة بحثنا هذه

-توجد عوائق تؤثر على القيادة الادارية للمرأة النقابية

-تؤثر الظروف الاجتماعية والسياسية على أداء المرأة لمهامها في المسؤوليات النقابية

¹ - أسماء فحطان عبد الرحمن الدوري، اتجاهات المرؤوسين من الجنسين تجاه القيادات النسائية، مجلة إنسانيات " المجلة الجزائرية في الانثروبوجيا والعلوم الاجتماعية"، 2003، تم الاطلاع عليه 14/48/2021/3/1.

² - نفس المرجع <https://journals.openedition.org/insaniyat/7077?lang=ar>

³ - محمد بشارت ، مرجع سابق .

⁴ - عبد الناصر جابي : الحركات الاجتماعية في الجزائر بين أزمة الدولة الوطنية وشروخ المجتمع ، مذكرة دكتوراه ، جامعة الجزائر 2،

وكانت العينة قصدية واستعملت الباحثة المنهج الوصفي وتوصلت إلى نتائج مهمة نلخصها كالتالي : هناك جملة من الصعوبات تواجه المرأة القيادية ومدى قدرتها في تأثيرها داخل النقابة ولعل من أبرزها:¹

- هناك مؤشر دال على أن المرأة النقابية لم تستطيع أن ترفع انشغالات ومتطلبات العمال على الوجه الذي يخدم مصالح جميع الأطراف، إن الكفاءة والمهمل بالنسبة للمرأة النقابية لا يكفيان وحدهما مادامت هناك عوائق أخرى تحد من وصولها إلى الأهداف المنشودة ولعل أهم هاته العوائق الظروف الاجتماعية بما في ذلك نظرة الرجل للمرأة النقابية .

- تمهيش الرجل للمرأة وما تقوم به إلا أن هذا لم يثنيها على القيام بمهامه بل يحفزها أكثر وتوصلت أيضا الدراسة الى أن ما ينعكس على أداء المرأة الوظيفي بالإضافة إلى ما ذكرتها مسؤولية رعاية الصغار وخاصة إن كانت مراكز عملها بعيدة عن مقر سكنها مما يؤدي إلى الغيابات المتكررة أو الانقطاع

الجدول رقم (1): جدول يوضح تأثير الخلفية الاجتماعية في محيط المرأة القائدة على تأدية النشاط النقابي

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

بن جدوا فاطيمة خضرا : مرجع سابق ، ص176.

وفي دراسة بحثية بعنوان مشكلة الدور لدى المرأة المتزوجة العاملة من انجاز الباحثة لامية بويدي من جامعة الوادي والتي أخرجت على عينة من النساء المتزوجات العاملات واستعملت المنهج الوصفي وهدفت إلى توضيح مشكلات الدور لدى النساء المتزوجات العاملات .

توصلت هذه الدراسة إلى أن "إن خروج المرأة المتزوجة للعمل أدى إلى مشكلة ازدواجية في الأدوار - زوجة ، أم ، موظفة - هذا الوضع قد يدفعها إلى التقصير أو العجز في أداء مختلف الأدوار المتوقعة منها، مما يؤثر سلبا على استقرار الأسرة، غير أن سلامة واستقرار الأسرة قد يتحقق فقط في حالة التساند والتكامل والتضامن والإسهام الوظيفي بين مختلف أعضائها.²

6. التحديات والعراقيل التي تواجهها المرأة القائدة والعاملة بصفة عامة

تعاني المرأة سواء في البلدان المتقدمة أو المتخلفة من عدة مشاكل تعيق عملها وتهدد كيانها الأنثوي مثل كل أشكال العنف والتطرف حيالها والاعتصاب والمضايقات والتنمر عليها ومشاكل التوفيق بين عملها ومسؤولياتها اتجاه مهام وظائفها وبين متطلبات وحاجات أسرتها وأطفالها وأعبائها المنزلية كربة بيت بالإضافة الى العراقيل التنظيمية في مكان عملها والمعوقات

¹ - بن جدوا فاطمة خضرا ، بن جدو خضرة فاطمة الزهراء : المرأة القيادية في النقابة :مذكرة ماجستير علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع التنظيم والديناميكيات الاجتماعية ، جامعة الجزائر 2، 2012/2013.

، صص 176-177

² - لامية بويدي :مشكلات الدور لدى المرأة المتزوجة العاملة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 33، 2014، ص25

الاجتماعية المتضمنة في الأفكار التي تحملها التقاليد زد على ذلك المعوقات الشخصية التي تعود الى تصوراتها هي علي نفسها وقدراتها كل ذلك يخلق لها تحديات كبرى تحاول جاهدة تخطيها فمثلا:

1.6. المعوقات الشخصية: تعتبر العراقيل الذاتية من أصعب التحديات التي تواجه المرأة حيث يؤدي انعدام الثقة في النفس وعدم الايمان بالقدرات التي تمتلكها الى الحاجة دائما للدعم من أطراف أخرى مثل الزوج أو الاسرة فلا تستطيع الانطلاق بمفردها وتحقيق ذاتها ويعتبر ذلك تحديا كبيرا أمامها للتخلص من الجدار الزجاجي الذي أحاطت نفسها به بالرغم من أن هناك عوامل وابعاد كثيرة ترتبط بالتنشئة الاجتماعية تدخلت في صقل شخصيتها واخراجها بهذا الشكل الذي جعلها تبني هذا الجدار ، فان هي استطاعت تخطي هذا الحاجز فقد أنجزت الكثير واقدمت على خطوة مهمة جدا في مسارها الذي تأمله

2.6. المعوقات التنظيمية: تتعلق هذه العراقيل بالمؤسسة أو المنظمة التي تعمل بها المرأة وبالقوانين الرسمية التي تسييرها فنجد المسؤولين لا يثقون بقرارات المرأة ولا يهتمون بتدريبها وتكوينها في مجال التسيير والقيادة ولا تحظي النساء بنفس فرص الرجال في الترقيات الإدارية وذلك نابع من نظرة سائدة بعدم استطاعت المرأة تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، هذه العراقيل تجعل أمام المرأة تحديات صعبة في طريق تحقيق طموحاتها في تولي مناصب قيادية فعليها اثبات ذاتها وتغيير الصورة الموجودة حولها وهذا يخلق اللامعالة بين الرجال والنساء في التمكين الإداري .

3.6. تحديات المشاكل التربوية لأسرية

توصلت عدة دراسات إلى أن خروج المرأة للعمل أدى إلى مشاكل تربوية أصبحت هي في حد ذاتها معوقات تثبط من عزيمتها وإصرارها على الاستمرار والنجاح في عملها والتطور فيه والتفكير في تولي مناصب قيادية مثل رعاية الأطفال والاهتمام بهم واحتياجاتهم لها مما أدى إلى تفكك وانشقاقات أسرية بسبب المشاكل التي تظهر بين الأزواج والتي تؤدي إلى الطلاق وغيره من مشاكل الصراعات التي لا تنتهي .

حيث تقول مجلة الجزيرة أنه في دول الغرب " الرعاية تكاد تختفي مما ينذر بكارثة اجتماعية تربوية ، تظهر على شكل تفكك الأسرة وانتشار حالات الطلاق ، والعزوف على الزواج الذي هو أساس المجتمع ولبنته الأساسية"¹

4.6. تحديات تأخر سن الزواج : مشكل العنوسة الذي أصبح يهدد حياة كل امرأة وخاصة العاملات منهن لأسباب عديدة منها ازدياد عدد النساء في العالم العربي وفي الجزائر وكذا المشاكل الاقتصادية التي أرهقت كاهل المواطنين في هذه البلدان مما أدى الى عدم اقبال الشباب على بناء كيان أسري وتفضيل الهجرة أو البقاء بدون مسؤوليات.

بالإضافة الى هذه المشاكل نجد مشكل كبير وهو خروج المرأة للعمل أيضا أدى بها إلى الصراع مع مشكل العنوسة لان إصرار المرأة على العمل وحاجتها إليه لضمان مستقبل نوعا ما مريح يجعلها تصر على إكمال دراستها وبالتالي تفقد المرأة فرصة الزواج مع كبر سنها شيئا فشيئا ضف الى ذلك أنها تصبح لا ترضي بزواج أقل منها في المستوى الدراسي والوظيفي وخاصة إذا تقلدت مناصب الريادة وذلك لأسباب اجتماعية ضاغطة ومؤثرة على مستوى جانبها النفسي.

وبالمقابل نجد عزوف الرجال عن اختيار النساء القائدات في جماعات عملهن كشركات حياتهم وزوجات لهم لنفس السبب الاجتماعي والأثر النفسي للرجل ذاته لأنه يضع النساء المتوليات للمناصب القيادية في صورة المرأة القوية التي لا تتقبل أن

¹ - مجلة الجزيرة ، العدد 38،السعودية ،2003،ص18.

يتحكم فيها أحد وهذا سوف ينسحب عنه وان كان زوجها وهذا يناقض الصورة الاجتماعية للزوج كرب أسرة والمسير لزوجته وأفراد عائلته.

5.6. تحديات مجابهة العنف الجسدي واللفظي :

تواجه المرأة العاملة عدة أشكال من العنف والإيذاء سواء في البلدان المتقدمة أو المتخلفة وتتنوع هذه الأشكال من حيث نوعها وحجمها وتدرج من الإيذاء اللفظي والتعبري ضدها من ازدراء وتنمر إلى أن تصل هذه الأشكال إلى حد الإيذاء البدني من ضرب واغتصاب .

والجزائر كباقي البلدان العربية تعاني فيها المرأة بصفة عامة والمرأة العاملة خاصة من السخرية والتنمر و الازدراء والتقليل من قيمتها و الاهانات والاستنقاص منها ومن كفاءتها لأنه بالأساس توجد ثقافة سائدة نوعا ما أن المرأة مكانها البيت وأشغال المنزل وأنها بولوجها العمل فقدت الكثير من مميزاتها وتسببت في بطالة الرجال .

وقد "وضعت الدولة برنامجا وطنيا في إطار مشروع مكافحة العنف ضد المرأة والذي تقوم به بالتعاون مع وكالات الأمم المتحدة، .. حيث كان أول عمل ميداني لها ممثل في بعث تحقيق وطني حول انتشار العنف في أوساط النساء الجزائريات ، وخاصة العاملات منهن انطلق في جويلية 2006 معتمدا على عينة تشمل 2000 امرأة من مختلف الشرائح".¹

ويقول لين مانتج حسب رأيه أن المرأة قادرة علي القيادة ويضع لها عدة نصائح في كتابه المعنون ب المرأة ومهارات القيادة الإدارية ويوجهها على أن لا تستمع للآراء السلبية المحبطة مثل

أن المرأة "لا تستطيع أن تعمل مع فريق عمل، النساء يخلطن بين مشاكل العمل وحياتهن الشخصية، طبيعة المرأة عاطفية، ويمكن أن تنهز بسرعة، النساء يعملن على تعقيد الأمور وإعطائها أكبر من حجمها، المرأة متقلبة المزاج نتيجة لظروف الحمل والولادة وغيرها، عندما يتم تدريب المرأة وتصبح خبيرة، تترك العمل لرغبتها في الإنجاب"².

ويقدم لها بعض النصائح من اجل أن تكون قائدة فعالة تتمثل هذه النصائح في :³

- أن تقوم بتعزيز جانب الولاء في رؤوسيتها،
- تكون على دراية كاملة بعملها الوظيفي.
- تكون على اطلاع مستمر بالمستجدات والتطورات.
- تعرف رؤوسيتها من حيث نقاط القوة والضعف وأهدافهم وطموحاتهم.
- تشارك الآخرين للرؤية وتتميز من الناحية الأخلاقية و الإنجازية.
- تعبر عن قوة وسلامة شخصيتها قولا وعملا.

¹ - بن جدو خضرة فاطمة الزهراء : المرأة القيادية في النقابة : مرجع سابق ، ص 43.

² - شرقي نادية أمل : ملخص كتاب المرأة ومهارات القيادة الادارية لمارلين مانتج ، تاريخ النشر 2020/07/23. تم الاطلاع عليه 2021/06/27 ، --

1115-article-ملخص-كتاب-المرأة-ومهارات-القيادة-الإدارية-لمارلين-مانتج/https://www.annajah.net/

³ - المرجع نفسه

6.6. تحديات ومعوقات اجتماعية:

تمثل التقاليد والعادات قي الجزائر والمجتمعات العربية بصفة عامة من أهم العناصر التي تعيق تطور المسار المهني للمرأة ووصولها الى ارقى الدرجات وتولي المناصب القيادية على الصعيد الاجتماعي بحيث توجد أفكار في موروثنا الثقافي تضع تصورات خاصة بالمرأة منها الضعف الملازم لها اذ تعتبر شخصا غير قادر على مجابهة الأخطار وتحمل المسؤوليات وتولي الريادة والتسيير وربط مفهوم القيادة والسلطة على الدوام بالرجل ثقافيا واجتماعيا وتوارثت الأجيال اللاحقة ذلك من الأجيال السابقة، وذهبت في دراستها الى أبعد من ذلك اذ تقول أن التقاليد والعادات المنتشرة "تربط الكفاءة الإدارية بالرجال فقط، وتشكك بقدرة المرأة في شغل مناصب قيادية عليا مهم امتلكت من قدرات وامكانيات، وسيادة السلطة الذكورية المهيمنة، وفقد الثقة في المرأة كصانعة قرار وترسيخ تبعية المرأة للرجل في تحديد نوع العمل ومكانه".¹

7. سمات نجاح المرأة القائدة وخصائصها المساعدة على ذلك :

1.7. خصائص المرأة القائدة:

تناولت كثير من الدراسات موضوع المرأة القائدة وخصائصها التي تميزها عن الرجل بحكم طبيعتها الأنثوية وتركيباتها الخاصة التي تتقاطع فيها عدة أبعاد ووضع المختصون مجموعة من الخصائص نذكر منها:²

1.1.7. التركيز على المهام: تميل القيادات النسائية إلى التركيز على إتمام المهمة الموكلة لهن، وهذا الأسلوب ضروري لاستكمال المهام اليومية، ويركزن على العمل بشكل صحيح ومنظور إستراتيجي.

2.1.7. التحول: تتميز المرأة بعكس الرجل هنا بقدرتها على التحول من الشخصية القيادية إلى الشخصية التي يقتدي بها موظفوها في العمل، وأشارت العديد من الدراسات إلى أن المرأة لديها أسلوب التحول من القيادة إلى جعل نفسها قدوة من خلال كسب ثقة موظفيها وثقتهم، وتشجيعهم على تطوير كامل إمكانياتهم.

3.1.7. خلق مناخ اجتماعي: يعتبر التواصل والحوار من أهم مميزات النساء، والتي تدفعهن لخلق بيئة اجتماعية أسرية في عملهن، فيصبح جميع أفراد العمل بمثابة الأسرة الواحدة، ويمكن للمرأة أن تلعب دور الأميرة أو المرشدة الروحية لهم، مما يخلق جواً أسرياً في محيط العمل يساعد على الإنتاج والاطمئنان.

4.1.7. تعزيز التعاون والمساهمة: القيادات النسائية عادة تعزز التعاون، والعمل المشترك بين أعضاء الفريق، والتنسيق الهام لإدارة العمل على المستوى الجغرافي، ومن ناحية أخرى، تبث فيهم روح المساهمة، ولا تتبع سياسة التفرقة.

تعتبر هذه الخصائص صفات تميز المرأة القائدة على الرجل القائد وهي صفات أصلاً تابعة لطبيعتها الأنثوية من العوامل المهمة التي تساعد المرأة بالإضافة إلى كفاءتها وخبرتها التي تكتسبها من محكاة واقع العمل واجتهاداتها والتي تتقاسمها مع الرجل القائد ، تساعد كل هذه العوامل في تحقيق نجاحها إذا ما عملت على استغلالها أحسن استغلال.

¹ - أسماء محمد سيد مخلوف: التمكين الإداري لدى القيادات النسائية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، 2020، ص264.

² - أسرة-ومجتمع /من-القائد-الأفضل-الرجل-أم-المرأة/?/531306/531306، <https://www.sayidaty.net/node/531306/531306> ، تاريخ

النشر 2017/03/30 تم الاطلاع عليه 2021/3/25/19:16.

2.7. سمات نجاح المرأة القائدة

توصلت دراسة حديثة معززة بالبيانات من حوالي 22 ألف شركة حول العالم، إلى أن الشركات التي تشغل فيها المرأة 30 في المئة من المناصب القيادية (الرئيس التنفيذي، ومجلس الإدارة، وغيرها من المناصب القيادية الوسيطة) تحقق أرباحاً أكثر بمقدار 15 في المئة مقارنة بالشركات التي لا تتولى فيها المرأة أي مناصب قيادية على الإطلاق. تُعزى هذه الأرباح - في جزء منها على الأقل - إلى التنوع في التفكير ووجهات النظر، الذي يقدمه وجود كل من الرجل والمرأة في منظومة العمل.¹

وعملت مؤسسة روكفلر على دراسة سمات النجاح لدى النساء اللواتي شغلن منصب الرئيس التنفيذي في شركات مصنفة وأظهرت النتائج انه " عند ما تتميز الشركات بالتنوع بين الجنسين وقادة يمتلكون المهارات اللازمة لدمج الاختلافات بينهما ، يتحقق الارتفاع في مستوى الأداء والابتكار تبعاً لذلك "²

وتظهر الأدلة الإحصائية بوضوح أن التمثيل الأكثر توازناً للمرأة في القيادة العليا يؤدي إلى نتائج مالية أفضل ومع ذلك تظل النساء مورداً غير مستغل بالشكل الكافي في المؤسسات من أجل الابتكار والأداء والقيادة مع الافتقار إلى الفهم الجماعي لما يتطلبه الأمر من تلك المؤسسات لتعظيم إمكانيات القادة والكفاءات النسائية³

إذ تعتبر هذه الدراسات أن الكفاءات النسائية مورداً هاماً للمؤسسات بالتوازي مع الرجال القادة وأن التكامل والتفاعل بينهم يؤدي إلى نتائج على مستوى العوائد المالية والربحية للشركات ، هذا النجاح على مستوى المؤسسات التي تضم قائدات نساء ليس بالضرورة أن يكون مرافقاً للنجاح الوظيفي للنساء لأن موضوع تعريف النجاح الوظيفي للنساء ينظر له بمنظورين مختلفين فهناك المنظور الموضوعي وهناك المنظور الذاتي.

إن المنظور التقليدي للنجاح الوظيفي على أساس تحقيق مكانة ودور اجتماعي معترف به وراتب مريح ومستوى معيشي معين ، هذه النظرة قد تنطبق على الرجال لكن لا تنطبق على العنصر النسوي فقد توصلت دراسات عديدة في المجال كان مجتمع بحثها أو عينتها نساء إشارات أن كثير من النساء المتقلدات مناصب عليا لا يرون أنهن حققا نجاح وظيفي لاعتبارات عدة منها أن هذا النجاح الوظيفي جاء على حساب نجاحات وأبعاد أخرى تجعل الإنسان لا يرى نفسه ناجحاً ولا يشعر بالرضى الوظيفي ولا بالرضى عن نفسه.

وقد أثبتت بعض الدراسات مثل دراسة Powell et Mainiero سنة 1993 "إن المعايير الذاتية للنجاح الوظيفي قد تحتل أهمية أكبر مقارنة بالمعايير الموضوعية بالنسبة لبعض الفئات، خاصة النساء"⁴.

¹ - فرنسيسكا جينوا : عزوف النساء علي تولي المناصب القيادية

<https://www.scientificamerican.com/arabic/articles/news/women-may-find-management-positions-less-desirable/> ، تاريخ النشر 2017/07/02 ، تم الاطلاع عليه 2021/04/09/16:34.

² - المرأة في سلك القيادة : <https://www.kornferry.com/ar/challenges/women-in-leadership> ، تم الاطلاع عليه 2021/09/7

³ - رحاب القدومي: إنجاز المرأة في زمن الكورونا ، كتاب/إنجاز-المرأة-بزم-الكورونا/ <https://alrai.com/article/10580669> تاريخ النشر 2021/03/07 ، تم الاطلاع عليه 2022/07/6.

⁴ - ليلي قريدي : النجاح الوظيفي من وجهة نظر الاطارات النسوية ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الجزائر 2، 2019. ص113.

و في دراسة أخرى "أن هناك ارتباط وثيق بين الراتب و المركز المشغول و درجة الرضا لدى الرجال و هو الأمر الذي لم ينطبق على النساء، إذ تبين أنّ النساء يتصورن النجاح الوظيفي على أنه عملية تطوير ذاتي تنطوي على عمل مثير للاهتمام و صعب، و كذا في تحقيق التوازن ما بين الحياة المهنية و باقى جوانب الحياة¹.

فالمرأة إذا كان هذا الوصول إلى المناصب العليا لم يرافقه نجاحا أسريا واجتماعيا وتكوين أسرة ولم تستطيع التوفيق بين واجباتها الأسرية ومتطلبات عملها ومنصبها تعتبر نفسها غير ناجحة ومن هنا جاء المنظور الذاتي للنجاح الوظيفي الذي يأخذ بعين الاعتبار أبعاد أخرى لتحقيق النجاح الوظيفي لها علاقة بنظرة الشخص ذاته لنفسه إن كان قد حقق النجاح أم لا وما هي التضحيات أو الخسائر التي قد يكون هذا النجاح الوظيفي تم على حسابه باعتبار "الفرد فاعل في سياق حياتي واسع مقيد بعوامل أسرية وشخصية، وهو أيضا سياق مقيد بأحداث خارجة عن سيطرت الفرد."²

إن واقع المرأة الجديد يخلق لديها مجموعة من الصراعات الناتجة عن تعدد أدوارها فهي ربة بيت مسؤولة عن الاهتمام بمنزلها من نظافة وتحضير الأكل وهي زوجة لها واجبات اتجاه زوجها وهي أم مسؤولة عن تربية أطفالها إضافة إلى دورها الوظيفي كمرأة عاملة تحتل منصبا قياديا وكلها مسؤوليات ينتج عنها ما يسمى بصراع الأدوار³

8. خاتمة

يعتبر من الضروري في وقتنا الحالي تفعيل دور المرأة القيادية وتكليفه مع بيئتنا ذات الثقافة الجزائرية والعربية والإسلامية لأن ذلك لا مناص منه مع انتشار ظاهرة عمل المرأة وتقلدها مناصب ريادية ولا يمكن أن نغض الطرف أيضا فعلينا بمواجهة الواقع كما هو وذلك بتكليف التعليم المدرسي والجامعي وأيضا التربية الأسرية التي ينشأ في خضمها كل من الرجل والمرأة، بحيث تستطيع المرأة تحقيق طموحاتها وأن تعمل وتصل إلى أعلى المراتب والمناصب القيادية إذا كانت تحمل كفاءات تميزها وتجعلها تستحق ذلك ولكن مع أن يكون كل ذلك وفق أطرنا التقليدية ووفق مبادئنا الدينية.

ومن جهة أخرى زرع مناخ ثقافي يعمل على تقبل ذلك فلا تستطيع المرأة التطور والنجاح و الوصول الى أعلى الدرجات الوظيفية وتقديم أفضل ما عندها إن لم يكن الطرف الآخر يتقبل ذلك ويشجعها عليه، فعلى الرجل والمرأة في المجتمع أن يكونا طرفين متكاملين يتساندان ويتفاعلان من أجل إنجاح دور كل منهم في جماعته التي ينتمي إليها.

¹ - المرجع نفسه، ص113.

² - Lee. MD, Kossek.E, Hall. D, Litrico .B: Entangled strands « A process Perspective on the evolution of careers in the context of personal, family, work and community life. » *Human relations*, 2011,p3.

³ - غيات حياة: صعوبات اتصال الأمهات بأطفالهن الصم بكم، مجلة مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2112، ص96.

المراجع

1. البكري احمد: القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ، (مصر: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1987)
2. أسماء قحطان عبد الرحمن الدوري (2003): اتجاهات المرؤوسين من الجنسين تجاه القيادات النسائية، مجلة إنسانيات " المجلة
3. جوليا استيوارت (2014): المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الإدارة العامة ، برنامج الامم المتحدة الانمائي
4. عيسى احمد : لقيادة الجماعية في مجال التطبيق العملي، (مصر: دار المعارف، 1963).
5. كاميليا ابراهيم عبد الفتاح : سيكولوجية المرأة العاملة ، (مصر: دار النهضة، 1984).
6. نتاليا بريموفا وتوفيق سلوم : معجم العلوم الاجتماعية ، (موسكو : دار التقدم ، 1992).
7. نجم نجم: القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون، (الاردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011).
8. https://www.iknowpolitics.org/sites/default/files/gepa-report_ar.pdf
9. التقرير الوطني للجمهورية الديمقراطية الشعبية بيجين ، منشورات الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة ، الجزائر.
10. محمد بشارت (2020): دور المرأة القيادي في المجتمع، <http://drbsharat.com/?ID=22>
- الجزائرية في الانترنتوبوجيا والعلوم الاجتماعية"، <https://journals.openedition.org/insaniyat/7077?lang=ar>
11. عبد الناصر جابي : الحركات الاجتماعية في الجزائر بين ازمة الدولة الوطنية وشروخ المجتمع ، مذكرة دكتوراه ، جامعة الجزائر2
12. بن جدو فاطمة خضرا ، بن جدو خضرة فاطمة الزهراء : المرأة القيادية في النقابة : مذكرة ماجستير علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع التنظيم والديناميكيات الاجتماعية ، جامعة الجزائر 2، 2013/2012.
13. لامية بويدي :مشكلات الدور لدي المرأة المتزوجة العاملة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 33، 2014.
14. مجلة الجزيرة ، العدد 38، السعودية، 2003.
15. -شرقي نادية أمل (2020): ملخص كتاب المرأة ومهارات القيادة الادارية لمارلين مانتج ، --1115-article- ملخص-كتاب- المرأة-ومهارات-القيادة-الإدارية-لمارلين-مانتج/ <https://www.annajah.net/>
16. أسرة-ومجتمع /من-القائد-الأفضل-الرجل-أم-المرأة؟/531306/531306/node/ <https://www.sayidaty.net/> ، تاريخ النشر 2017/03/30 ،
17. فرنشيسكا جينوا (2017) : عزوف النساء علي تولي المناصب القيادية [https://www.scientificamerican.com/arabic/articles/news/women-may-find-management-positions-less-desirable-](https://www.scientificamerican.com/arabic/articles/news/women-may-find-management-positions-less-desirable/)
18. -رحاب القدومي (2021): انجاز المرأة في زمن الكورونا ، كتاب/إنجاز-المرأة-بزم-الكورونا/ <https://alrai.com/article/10580669>
19. ليلي قريدي، النجاح الوظيفي من وجهة نظر الاطارات النسوية ،مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الجزائر 2، 2019.
20. -غيات حياة، صعوبات اتصال الأمهات بأطفالهن الصم بكم ،مجلة مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 2012 .
21. أسماء محمد سيد مخلوف، التمكين الإداري لدى القيادات النسائية، مجلة التربية ،جامعة الأزهر ،مصر، 2020
22. Lee. MD, Kossek.E, Hall. D,Litrico .B: Entangled strands « A process Perspective on the evolution of careers in the context of personal, family, work and community life. » *Human relations*,2011